

ЖЕНИТЕ В ГРАЖДАНСКОТО ОБЩЕСТВО КАТО ЛИДЕРИ ЗА СИСТЕМНА ПРОМЯНА

Селин Шарвериат, Джоана Мейкок, Елоиз Бодин и Анджела Филип

Превод и редакция: Лора Любенова и Мая Донева



Политика, публикувана през януари 2024 г. от

FEPS
FOUNDATION FOR EUROPEAN
PROGRESSIVE STUDIES



ФОНДАЦИЯ ЗА ЕВРОПЕЙСКИ ПРОГРЕСИВНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ (FEPS)

European Political Foundation - N° 4 BE 896.230.213
Avenue des Arts 46 1000 Brussels (Belgium)
www.feps-europe.eu
@FEPS_Europe



ФОНДАЦИЯ „ФРИДРИХ-ЕБЕРТ“ (FES) СЛУЖБА НА ЕС БРЮКСЕЛ

EU Office
Rue du Taciturne 38, 1000 Brussels (Belgium)
<https://brussels.fes.de/>
@FES_Europa



ЗЕЛЕНА ЕВРОПЕЙСКА ФОНДАЦИЯ (GEF)

Green European Foundation
Mundo Madou, Avenue des Arts 7-8, 1210 Brussels
(Belgium)
<https://gef.eu/>
@GEF_Europe



ФОНДАЦИЯ „ХАЙНРИХ-БЪОЛ“ ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ

Rue du Luxembourg 47-51, 1050 Brussels (Belgium)
<https://eu.boell.org>
@boell_eu

Регистрационен номер: D/2024/15396./04
ISBN: 978–2-931233–34–4

Copyright 2024 от Фондацията за европейски прогресивни изследвания, Фондация „Фридрих Еберт“ (FES) и фондация Хайнрих-Бьол-Европейски съюз
Снимка на корицата: Лора Палмър
Редактори: Laetitia Thissen, старши политически анализатор за равенство между половете (FEPS) и Euléane Omez, координатор по управление на проекти (FEPS)
Коректория: Розалин Кауи
Разположение: Центъра на града
Екип на проекта: Laetitia Thissen, старши политически анализатор за равенство между половете (FEPS), Euléane Omez, координатор по управлението на проекти (FEPS), Агнес Мах, служител по въпросите на политиката (FES), Мелани Бернхофер, ръководител на проекта и ръководител на програмата — климат, търговия и селскостопанска политика (HBS EU), Алис Хъбард, стратегически мениджър (GEF), и Laurent Standaert, политически директор (GEF).

Посвещение:

Благодаря на всички жени, които щедро са дали своето време, страст и енергия на този проект. За авторите това се чувстваше все едно стои на раменете на гиганти. Тъй като събрахме всички ваши свидетелства анонимно, няма да можем да покажем прекрасния калейдоскоп на невероятни лидери, които интервюирахме, с вдъхновяващи житейски истории и впечатляващи постижения, които често са идвали на голяма лична цена. Многото пионерски феминистки лидери мислителци и практикуващи, които са оформили теорията и практиката на феминистичното лидерство, са постоянен източник на вдъхновение и тяхната работа, посочена в този доклад. Искаме да благодарим на Александър Фернандес Да Коста и Линда Менсон за обратната връзка по предишни проекти на този доклад и на Лора Палмър за това, че ни подари красивата илюстрация на предната корица. Също така изпитваме огромна благодарност към организациите, които стоят зад този проект, Фондацията за европейски прогресивни изследвания (FEPS), Фондация Фридрих-Еберт (ФЕБ), Зелената европейска фондация (ГЕФ) и фондация Хайнрих-Бюл-Европейски съюз, които ни дадоха толкова много велики идеи и ни придружиха с голямо внимание.

Авторите биха искали да посветят това изследване на Джо Кокс, която беше личен приятел на Селин и Джоана. Тя беше брилянтен лидер, който защитава женското лидерство и чиято интелигентност, състрадание, грижа и смелост продължават да вдъхновяват толкова много хора.



Това проучване на политиката беше изготвено с финансовата подкрепа на Европейския парламент.
Той не представлява мнението на Европейския парламент.

СЪДЪРЖАНИЕ

СЪКРАЩЕНИЯ	6
КРАТКО ОБОБЩЕНИЕ	8
1. ВЪВЕДЕНИЕ: НЕВИДИМИ ЖЕНИ, КОИТО ВЪРШАТ НЕВИДИМА РАБОТА В НЕВИДИМ СЕКТОР?	11
ЗАЩО ГРАЖДАНСКОТО ОБЩЕСТВО?	11
2. КАКВО Е ФЕМИНИСТКО ЛИДЕРСТВО?	14
2.1 ЕКСПЕРИМЕНТИРАЙТЕ, СВЪРЖЕТЕ СЕ, НАУЧЕТЕ	15
2.1.1 Мощност: Преминаване от принудителна към трансформираща сила...	17
2.1.2 Грижи: Радикална грижа за себе си, другите, обществото и планетата...	17
2.1.3 Включване: Справяне с дискриминацията и предубежденията за умишлено изграждане на разнообразни и приобщаващи култури	18
2.1.4 Сътрудничество: Преминаване от конкурентни към дълбоко съвместни работни модели	18
3. МЕТОДОЛОГИЯ	21
4. КОНСТАТАЦИИ ОТ ПРОУЧВАНЕТО	24
4.1 КАКВО КАЗВАТ ЖЕНИТЕ ЛИДЕРИ	24
4.1.1 Предназначение и шофиране	24
4.1.2 Работно натоварване и равновесие между професионалния и личния живот	25
4.1.3 Здраве и благополучие	26
4.2 ГРИЖА ЗА СЕБЕ СИ, ДРУГИТЕ И ОБЩЕСТВОТО	28

4.2.1 Власт и отговорност.....	29
4.2.2 Приобщаване на равенството между половете в многообразието (GEDI) ..	30
5. ПРИОРИТЕТНИ ОБЛАСТИ НА ДЕЙСТВИЕ	32
5.1 ЦЕНТРИРАНЕ НА ГРИЖИТЕ И ПРОМЯНА НА ОБЩЕСТВЕНИТЕ НОРМИ...	32
5.2 РАДИКАЛНО ПРЕОСМИСЛЯНЕ НА ВЛАСТТА И ЛИДЕРСКИТЕ КУЛТУРИ.	33
5.3 ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА СТРУКТУРНАТА ФИНАНСОВА НЕСИГУРНОСТ В СЕКТОРА	34
5.4 ИНВЕСТИРАНЕ В РАВЕНСТВОТО МЕЖДУ ПОЛОВЕТЕ, МНОГООБРАЗИЕТО И ПРИОБЩАВАНЕТО	35
6. ОСНОВНИ УЧАСТНИЦИ В ПРОМЯНАТА	38
РАЗГРЪЩАНЕ НА СИЛАТА ВЪТРЕ	38
7. КРАЙНО ВРЕМЕ Е ДА ОЦЕНИМ НЕВИДИМАТА РАБОТА НА НЕВИДИМИТЕ ЖЕНИ В НЕВИДИМ СЕКТОР	40
8. ПРЕПОРЪКИ	44
8.1 УПРАВИТЕЛНИ СЪВЕТИ И СЕКТОРНИ ОРГАНИЗАЦИИ	44
8.2 ФИЛАНТРОПСКИ ОРГАНИЗАЦИИ И ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ФИНАНСИРАЩИ ОРГАНИЗАЦИИ	46
8.3 СЪЗДАТЕЛИ НА ПОЛИТИКИ	47
8.4 ЗАДЪЛБОЧАВАНЕ И УКРЕПВАНЕ НА СВЪРЗАНОТО С ПОЛА ИЗМЕРЕНИЕ НА ЕС	47
9. ИЗВОДИ	49
ДЕСЕТ ПРЕПОРЪКИ ЗА СЛЕДВАЩОТО ПОКОЛЕНИЕ ЖЕНИ ЛИДЕРИ	50

ЗА АВТОРИТЕ, ЗА FEPS И ПАРТНЬОРИТЕ	53
ЗА АВТОРИТЕ	54
ЗА FEPS И ПАРТНЬОРИТЕ	56

Съкращения

CSO	Civil society organisation
EIGE	European Institute for Gender Equality
GEDI	Gender equality diversity inclusion
INGO	International non-governmental organisation
NGO	Non-governmental organisation

КРАТКО ОБОБЩЕНИЕ

КРАТКО ОБОБЩЕНИЕ

Гражданското общество в Европа играе централна роля за преодоляване на обществените разделения, предоставяйки услуги в различни сфери, но също така и като подкрепя демокрацията, насърчава солидарността и изгражда подкрепа за реформа в редица обществени системи. Твърде често обаче секторът отсъства от ключови дебати и не заема високо място при вземането на решения.

През последното десетилетие секторът е разпознат и в ролята си на работодател, който предоставя гъвкави възможности на жените да намерят смисъл в работата си и да допринесат за социалните промени. В резултат на това понастоящем жените са по-голямата част от работниците в сектора и все повече заемат ръководни длъжности.

Това проучване има за цел да направи преглед на напредъка от последното десетилетие, както и да идентифицира оставащите пречки и нови възможности за жените лидери на ОГО за постигане на системна промяна в Европа. Идеята за това проучване се дължи на десетките разговори, които сме водили с нашите лидери на връстници в продължение на много години. Изследвахме 148 жени лидери, за да разберем повече за това как жените лидери се справят с това, което отчитат като все по-сложни изисквания, как преживяват живота и лидерството като жени през 2023 г., как въвеждат иновации и трансформират работни култури и структури, както и предизвикателствата и бариерите, които срещат по пътя си. Чрез 25 структурирани интервюта и две фокус групи работихме, за да изготвим препоръки за това какво повече може да се направи от донорите, организациите и обществото като цяло, за да подкрепим и инвестираме в трансформиращо лидерство, основано на феминистки ценности и принципи на равнопоставеност.

Основни изводи

Жените-лидери “прегарят” в гражданските организации с тревожни темпове. Тези, които се стремят да доведат до системна промяна, както в рамките на своите организации, така и извън тях, все още са изправени пред огромни предизвикателства в рамките на своя професионален кръг, както и в

по-широкото общество. За повечето от тях да бъдеш лидер на трансформацията е на голяма лична цена, включително системна преумора, изтощение и лошо здраве. Въпреки че дълбокото им чувство за лична отговорност към тяхната мисия, колегите и обществото ги поддържа, те често остават разочаровани защото не виждат системни промени в мащаб и съответствие с мисията на техните организации. В действителност, те често се борят с вятърни мелници, само за да поддържат организациите живи в условия на липсващо финансиране, недостатъчен екип и влошаващи се комуникационни условия за гражданските представители.

Не е изненадващо, че работата по полагане на грижи, независимо дали е в дома, в обществото и на работното място, все още с огромно мнозинство пада върху раменете на тези жени лидери. Грижата за другите на работното място също става все по-сложна след COVID-19 поради увеличаването на предизвикателствата, свързани с психичното здраве, включително екологична тревожност*, разпространението на междуличностни конфликти в екипите и предизвикателствата при управлението на виртуални и хибридни екипи.

Перфектната буря, в която се намират много жени лидери, не само застрашава самите жени, но и вреди на самата мисия на организациите на гражданското общество. В момент, когато несравнимите обществени предизвикателства изискват гигантско рестартиране, на жените лидери не се предоставя пространството, подкрепата и благоприятната среда, от която се нуждаят. Многократно сме чували за предизвикателството на нереалистичните очаквания и натовареност, съчетано с все по-нарастващите обществени предизвикателства, подкопавайки пространството за упражняване на лидерство на по-високо, по-системно и стратегическо ниво. Това ограничава способността на жените лидери да внасят трансформиращи промени в нашите организации, в нашите лидерски стилове и в нашата система като цяло.

Корените на тази криза са многобройни, включително необосновани очаквания, постоянство

стеоритипизиране, изострена от други системни пресичащи се форми на дискриминация и дори злоупотреби, структурни недостатъчни инвестиции в сектора и крайно неадекватни системи за подкрепа в рамките на организациите на гражданското общество и в обществото като цяло. Въпреки че трансформиращото феминистко лидерство е от съществено значение, за да може нашето гражданско общество да реализира своя потенциал, има малко проактивни инвестиции в подкрепа на неговото развитие и практика.

Препоръки

В отговор на кризата жените, които проучихме за този проект, определиха четири приоритетни области за действие:

(1) **Радикално преосмисляне на властта и лидерските култури**, започвайки с пространство, време и ресурси за преосмисляне и израстване като лидери. Това би могло да бъде под формата на програма “Феминистката академия за лидерство”, която да подкрепя, свързва и придружава жените лидери по време на техния мандат.

(2) **Изграждане на работни култури**, базирана на грижа и разбиране и **промяна на обществените норми около грижата**, като създателите на политики въвеждат конкретни мерки, включително нови инвестиции за преразпределение и подкрепа на работата по полагане на грижи.

(3) **Справяне с постоянната финансова несигурност в сектора**, като мрежите от финансиращи организации (както филантропски, така и институционални), съзнателно работят в подкрепа на увеличаване ефекта от работата на гражданските организации

(4) **Инвестиране в равенството между половете, многообразието и приобщаването**, като неправителствените организационни съвети поемат пряка отговорност на организационно и секторно равнище за постигането на прогрес по този въпрос чрез конкретни инвестиции и инициативи.

1. ВЪВЕДЕНИЕ

1. ВЪВЕДЕНИЕ: НЕВИДИМИ ЖЕНИ, КОИТО ВЪРШАТ НЕВИДИМА РАБОТА В НЕВИДИМ СЕКТОР?

Като феминистки лидери в социалните движения повече от 20 години, ние сме част от много коалиции и движения, предприемащи стратегически действия за справяне с взаимосвързаните системни предизвикателства: неравенство; бедност; ерозия на демокрацията; климатични промени; реч на омразата; мизогиния; и расизъм. Често нашата работа се е увенчавала с успех при реализирането на конкретни законодателни инициативи, финансиране или международно сътрудничество. Напредъкът е неравномерен и в момента сме свидетели на регресия и враждебни реакции по няколко фронта в цяла Европа. Това е така, защото не сме в състояние да изградим междусекторни движения за по-дълбока системна промяна и твърде често ръководството и кампанията на гражданското общество възпроизвеждат едни и същи патриархални структури и поведение на конкуренция и власт.

Считаме, че сложните и неотложни предизвикателства на епохата, като изменението на климата, последиците от здравните кризи, структурното неравенство и расизма, нарастващите разходи за живот, ерозията на демокрацията и основаното на пола насилие, показват необходимостта от промяна на парадигмата към по-приобщаващи, устойчиви и грижовни общества за бъдещето. Вярваме, че трансформационното феминистично лидерство е ключът към отключването на дълбоките промени, от които се нуждаем.

През последните десетилетия организациите на гражданското общество (ОГО) признаха и се опитаха да преодолеят липсата на жени на ръководни позиции. В резултат на това видяхме поколение жени лидери в организациите на гражданското общество на предната линия на тази системна промяна. Това се случи в контекста на феминизирането на целия сектор, като 70 % от служителите и доброволците в

неправителствените организации (НПО) се идентифицират като жени.¹ Въпреки това, след десетгодишен опит, става ясно, че жените лидери са недостатъчно подкрепяни, удавени в нереалистични очаквания и ограничени от остарели структури и системи.

Напредъкът, постигнат през последното десетилетие, сега е изложен на риск. Както разглеждаме в това проучване, има все по-сложна и враждебна среда за жените. Видяхме от нашите собствени мрежи колко трудно е за жените да процъфтяват, дори в прогресивните организации: преобладават културите на мачо, като дългите работни часове затрудняват жените и мъжете да управляват равновесието между професионалния и личния живот. Въпреки че нещата започват да се променят от #MeToo, жените са изправени пред ежедневния сексизъм и сексуален тормоз на работното място. Това е двойно предизвикателство за жените, дискриминирани на други основания, като раса, миграционен статус, сексуалност или увреждане. Нашето проучване също така изследва въздействието на здравето, включително, в някои случаи, предизвикателствата, свързани с менструалното здраве, репродуктивното здраве или менопаузата, върху жените в лидерство.

Защо гражданското общество?

Въпреки че днес секторът с нестопанска цел играе значителна социална, екологична и икономическа роля в Европа, той до голяма степен не е проучен в сравнение с бизнеса, за който са събрани много повече изследвания, включително положението на жените лидери. Въпреки това гражданското общество е начело на обществената динамика, така че тенденциите в гражданското общество могат да бъдат поучителни за други сектори и обществото като цяло. Организациите на гражданското общество също са изправени пред нарастващи очаквания от

страна на създателите на политики за разрешаване на много от болестите, които понастоящем засягат европейските общества, включително възстановяването на демокрацията и политическата поляризация, бедността и неравенството, насилието срещу жени и момичета, системния расизъм, самотата и унищожаването на околната среда, както и прякото предоставяне на услуги на най-изключените хора в обществото.

ОГО обаче са изправени пред няколко предизвикателства, като например съкращения на финансирането, непропорционални ограничения и преки атаки. Пандемията от COVID-19 допълнително изостри тези предизвикателства. Неотдавнашно проучване, основано на глобално проучване и поредица от интервюта с над 200 активисти и лидери от членове на Алианса за борба с неравенството в борбата с неравенството, през март и април 2022 г. показва тревожни резултати по отношение на въздействието върху нашия колективен капацитет за мобилизиране и водене на промени:

Пандемията подкопава способността за борба с неравенствата, като оказва натиск върху здравето, ресурсите и способността на активистите да се мобилизират. Членовете и съюзниците на Алианса за борба с неравенството изпитаха значително въздействие върху способността им да мобилизират и да получат достъп до финансиране (и човешки талант), както и върху трайните натоварвания върху психичното и физическото здраве. ²

Това е част от по-широките предизвикателства за гражданското общество, включително затварянето на пространства, нарастващата сложност и строгите структури, които не успяват да приведат в съответствие ценностите, културата и лидерската практика. В доклад, стартиран през септември 2023 г., „Разбиране на патологията на МНПО“, се посочва, че:

В продължение на повече от десетилетие се засилва усещането, че секторът с нестопанска цел се справя с ескалиращия брой сериозни вътрешни институционални кризи и предизвикателства. Тези сериозни вътрешни институционални предизвикателства варират от сексуално и расово насилие до напрежение в управителните съвети — и всичко между тях. Големите международни неправителствени организации (INGO) играят решаваща роля в световната общност и следователно всяка заплаха за тяхната ефективност и способност да изпълняват правилно мисията си трябва да бъде напълно разбрана. (стр. 3)³

В ЕС през последните няколко години бяха предприети редица мерки и законодателство на равнището на ЕС за утвърждаване на правата на жените и за справяне с неравенството между половете. Европейската стратегия за полагането на грижи включва препоръка на Съвета относно достъпа до висококачествени дългосрочни грижи на достъпни цени и препоръка на Съвета относно образованието и грижите в ранна детска възраст, като се актуализират целите от Барселона от 2002 г. с нови, по-амбициозни и качествени цели, които държавите членки трябва да постигнат до 2030 г. Последният индекс на Европейския институт за равенство между половете (EIGE) за равенство между половете (2023 г.) все още ни показва, че постигаме само постепенен напредък по отношение на равенството между половете в Европа, като за първи път постигнахме индекс за равенство между половете от 70 %.⁴ Освен това бяха приети мощни мерки на ЕС за увеличаване на представителството на жените в управителните съвети на предприятията и за подкрепа на прозрачността на заплащането. ОГО обаче поради своя размер или статут попадат напълно извън обхвата на този вид законодателство.

2. КАКВО Е ФЕМИНИСТКО ЛИДЕРСТВО?

2. КАКВО Е ФЕМИНИСТКО ЛИДЕРСТВО?



Феминистичното лидерство е нов начин на въображение, рамкиране и практикуване лидерство за социална и екологична трансформация, основано на феминистично разбиране на системите за власт и промяна.



Избрахме да подходим към това проучване през призмата на феминисткото лидерство – рамка, която според нас би могла да помогне за справяне с предизвикателствата, пред които са изправени жените лидери в гражданското общество, но също така да отприщи дълбока трансформация в обществото като цяло. Сложните и взаимосвързани предизвикателства на момента, като изменението на климата, здравните кризи, расизма, нарастващото икономическо неравенство и основаното на пола насилие, изискват нови начини за водене. Тези нови подходи изискват лидерите да се отдалечат от традиционното лидерство в геройски стил към релационни подходи и поява. Феминисткото лидерство може да допринесе за системна промяна чрез оспорване на статуквото и насърчаване на по-справедливи и справедливи системи.

Отличната работа на Системното светилище на тема „Преобръщане на областите на феминистката и системната практика: „Изграждане на екосистеми за равенство между половете“⁵ заслужава да се прочете изцяло за рамка, която да разбере как да се свърже феминисткото лидерство и системната промяна в мисленето. В доклада се посочва:

От обектива на системите разбираме, че се нуждаем от ново лидерство и начини за сътрудничество, за да се справим със сложните проблеми, с които се занимаваме като общество. Имайки това предвид, ние вярваме, че феминистките подходи и промени в системите могат да работят заедно, за да се справят с нездравословните системи по мощни начини.

Феминисткото лидерство е нов начин за създаване, оформяне и практикуване на лидерство за социална и екологична трансформация, основано на феминистично разбиране на системите на власт и промяна. Феминисткото лидерство не е само за тези, които заемат йерархични или традиционни позиции на властта, защото феминистичното лидерство трябва да бъде междусекторно, съвместно и ангажирано с променяща се динамика на властта. Концепцията първоначално е разработена и документирана от женски организации в Глобалния Юг, най-вече CREA⁷. Srilatha Batliwala от CREA е един от основните мисловни лидери и практикуващи феминистки лидери. В своя принос към „Проекта за феминистко лидерство“ тя описва феминистичното лидерство като:

Процес на трансформиране на себе си, нашите общности и по-големия свят, за да прегърнем феминистката версия на социалната справедливост. Това е процес на работа, за да се превърне в реалност феминистката визия за ненасилствен, недискриминационен свят. Става въпрос за мобилизиране на другите около тази визия за промяна.⁸

През последното десетилетие все повече и повече организации за социална и екологична трансформация и системна промяна са вдъхновени от принципите на феминистичното лидерство и са започнали да разработват начини за интегриране и прилагане на тези организации в своите организации.

Една от първите световни организации, които направиха това, беше ActionAid International, чиито „феминистки принципи на лидерство“ (2018 г.) са съсредоточени върху изместването на парадигмата на лидерството от принудителна сила към трансформираща сила.⁹ Както ActionAid го определя:

Патриархалното лидерство засилва динамиката на властта на господството и подчинението. Това прави мощността игра с нулев резултат: ако получа нещо, ще има по-малко за теб. Феминистките лидери се стремят да трансформират тази динамика: тя ни казва, че можем да станем силни, като накараме хората около нас да се чувстват овластени, способни и уважавани. Тя търси власт с другите, вместо власт над другите.¹⁰

Няколко други дефиниции и ресурси:

„Феминисткото лидерство най-основно е ангажиментът за създаване на алтернативи на традиционните, йерархични лидерски и организационни култури. Това може да приеме много различни форми — от критична самооценка на индивидуално ниво до разработване на нови структури за вземане на решения на колективно ниво. Най-важното е, че Feminist Leadership няма фиксирано определение или ръководство стъпка по стъпка. Това е непрекъснат процес на учене и неучене, както индивидуално, така и заедно с другите.“¹¹

„Комплексните заплахи за правата на жените днес, особено в обществата, които се занимават с конфликти, бедност и неравенство, изискват лидерство, което позиционира не само индивидите, а по-скоро критичната маса от тях, за да поведе пътя към промяна на динамиката на потисническата власт, която поддържа такива вредни системи. Изследването на Oxfam показва силна връзка между практиките за моделиране на феминистките цели и принципи; вдъхновяване на споделени визии чрез размисъл, учене и неучене; оправомощаване и предоставяне на възможност на другите да действат; оспорване на потисническите норми и власт; и насърчаване на интеграцията на сърцето, ума и тялото сред защитниците на трансформацията.“

Уейкфийлд Шона

2.1 Експериментирайте, свържете се, научете

В оформянето и практиката на феминисткото лидерство е важно да се признае, че това е радикална промяна от традиционните модели на власт и лидерство и следователно е също експериментална и е в процес на работа, за да изградим заедно и да се учим един от друг.

Феминисткото лидерство не е само за жените и може да се практикува от всеки, отдаден на феминизма. Не става въпрос за есенциалистическа идея за жените като по-добри лидери, защото не всички жени са особено грижовни, приобщаващи и съвместни, дори ако жените са по-социализирани, за да бъдат по-социализирани и очаквани да играят тези роли в нашето общество.

“

Феминисткото лидерство не е само за жените и може да бъде практикувано от всеки, който се е ангажирал с феминизма. Не става въпрос за есенциалистическа идея за жените по своята същност са по-добри лидери.

”

В нашия подход феминисткото лидерство е дълбоко загрижено за предизвикателната патриархална и токсична мъжественост, постигането на равенство между половете и напредъка на системните промени. Тя има пет основни компонента, които сме използвали за оформяне и оформяне на нашата методология, проучването и направените препоръки:

• **Мощност:** преминаване от принудителна към трансформираща сила;

• **Грижи:** радикална грижа за себе си, другите, обществото и планетата;

• **Включване:** справяне с дискриминацията и предубежденията за умишлено изграждане на разнообразни и приобщаващи култури;

• **Сътрудничество:** преминаване от конкурентни към дълбоко съвместни работни модели;

• **Смелост:** да предизвикаме и променим токсични остарели системи в нашите организации и общество

Фигура 1. Петте измерения на женското лидерство според Джоана Мейкок.



Източник: Джоана Мейкок

“

Феминисткото лидерство не означава да имаш повече жени или недостатъчно представени групи на власт в система, която е разбита, но тя е за трансформиране на самата идея за власт.

”

Въпреки че също така е важно да се изгради феминистко лидерство и да се разбере по-добре неговата практика в традиционните пространства на политическата власт, това не е целта на настоящото изследване. За някои новаторски мислене и практика на феминисткото лидерство в политиката, вижте по-специално работата, идваща от нови общински движения, като Барселона Ен Кому, Безстрашни градове и Феминиз политика сега! — полезен пътеводител за феминизиране на политиката.¹³

2.1.1 Мощност: Преминаване от принудителна към трансформираща сила

Феминистичното лидерство е за преосмисляне на властовите и властовите отношения. Преминаването от принудителна към трансформираща сила изисква отдалечаване от идеята и практиката на властта като сила за контрол или доминиране на другите. Феминистичното лидерство изгражда съзнание, за да освободи силата в себе си и в другите. Феминисткото лидерство също се стреми да изгради колективна власт, за да изгради движения и коалиции за промяна. И накрая, става въпрос за силата да се случи промяната. Тази идея за власт е дълбоко вкоренена във феминистката теория и практика, тъй като признава, че властта е релационна и динамична и че неравните властови отношения са вградени в тъканта и институциите на нашето общество, както и в организациите, в които работим.

„Жените живеяха в много потисничество, така че когато осъзнаха силата в себе си, искаха да действат върху нея, за да се уверят, че са свободни. Те също така видяха необходимостта да използват властта с приятелите си, така че те да действат колективно и да използват силата, за да се уверят, че нещата наистина се променят за всички.“

Sibongile Chibwe Singile, JASS Малави¹⁴

От решаващо значение е, следователно, феминистичното лидерство не е просто да има повече жени или по-слабо представени групи на власт в една система, която е разбита, но става въпрос за трансформиране на самото понятие за власт. Видяхме много примери в нашето проучване на организациите и жените лидери, които въведоха в работата си по-широко участие и по-малко йерархични модели на власт и вземане на решения, въпреки че твърде често структурните и културните реформи, необходими, за да се даде възможност за това, са недостатъчни. Чували сме и за липсата на признание за това колко сложно може да бъде това и определено е необходима повече подкрепа за проектирането и прилагането на по-прозрачни и справедливи модели за споделяне на мощността.

2.1.2 Грижи: Радикална грижа за себе си, другите, обществото и планетата

Феминистичното лидерство поставя концепцията и практиката на грижата като централна цел на лидерството, а не като последваща мисъл: грижа за себе си; грижа за другите; грижа за обществото; грижата за планетата е част от една и съща екосистема за изграждане на обществото, което искаме заедно. Грижата, определена във феминистката литература, е:

Грижата е дейност, която включва всичко, което правим, за да поддържаме, продължаваме и ремонтираме нашия „свят“, така че да можем да живеем в него възможно най-добре. Този свят включва нашите тела, себе си и нашата околна среда, всички от които се стремим да се преплитаме в сложна, поддържаща живота мрежа.

Отчасти в резултат на COVID-19 станаме свидетели на огромни промени и потенциал за промяна по отношение на гъвкавата работа. Като проучихме в това проучване, жените лидери в ОГО също са изпитали предизвикателствата на упражняването на грижовно, приобщаващо феминистко лидерство в такъв труден период. Често за сметка на собствената си грижа. Самообслужването често се възприема от жените лидери и активисти като друг източник на стрес: нищо повече от нещо друго, което да добавите към техния неизчерпаем списък със задачи или друго искане да похарчат пари за овлажнител, за да компенсират някак изчерпването на борбата с капитализма, изменението на климата, расизма и сексизма. Активистката и поетеса Одри Лорд вече пише за себе си в своята колекция от есета от 1988 г., в която заявява, че „за себе си не е самоудоволствие, това е самосъхранение и това е акт на политическа война.“¹⁶ По това време активистката и поетът получава лечение за рак и продължава работата си.

2.1.3 Включване: Справяне с дискриминацията и предубежденията за умишлено изграждане на разнообразни и приобщаващи култури

Феминисткото лидерство е свързано и с включването на справедливост, равенство, справедливост и приобщаване за всички, независимо от пола, расата, възрастта, социално-икономическия произход, уврежданията или сексуалната ориентация, във всяко действие, което предприемаме като лидер. Следователно става въпрос и за използване на нашите правомощия за въвеждане на системи за отчетност, които гарантират нулева толерантност към

дискриминацията или изключването. Феминисткото лидерство изисква от нас да се стремим да виждаме, чуваме и ценим колеги от недоминиращи групи и да признаваме приноса на всички. Става въпрос за идентифициране, признаване и премахване на бариерите и изграждане на култури, които празнуват многообразието и активно насърчават приобщаването. Много различни жени, отговорили на нашето проучване и интервюта, повдигнаха въпросите за справяне с липсата на многообразие в техните организации, управителни съвети и лидерство. Много от тях се борят с намирането на време и ресурси, за да инвестират в правилния вид политики, практики и обучение за преодоляване на пречките и изграждане на наистина приобщаващи култури на работното място. Необходимо е да се подкрепи тази работа на индивидуално, организационно и секторно равнище.

2.1.4 Сътрудничество: Преминане от конкурентни към дълбоко съвместни работни модели

Трансформиращ феминистки лидер насърчава дълбоко сътрудничество стилове и работни модели (вместо конкуренция). Това изисква преосмисляне на конкурентния характер на нашите лидерски и организационни модели и преминаване към много по-задълбочена практика на сътрудничество в рамките на и между организациите и създателите на промени. Отново и отново в това изследване сме чували, че обхватът на сътрудничеството е намален поради натовареността или защото системите и структурите не подкрепят сътрудничеството в екипите, между екипите и още по-малко в организациите. В същото време жените последователно изтъкват значението на женските мрежи, в които участват в развитието на лидерската си практика и в изграждането на сътрудничество между различните сектори.

Значението на женските мрежи.

Много респонденти и интервюирани посочиха значението на мрежите на жените за създаването на безопасни пространства за взаимна подкрепа и насоки. Повечето от тези мрежи са самоорганизирани и не получават финансиране от организации или донори, въпреки че те представляват жизненоважна спасителна линия за много жени лидери в организациите на гражданското общество.

„Ръководители на организации на гражданското общество в Брюксел“ е мрежа от жени на ръководни позиции в организациите на гражданското общество и организациите с нестопанска цел в Брюксел. Мрежата съществува повече от десетилетие, когато шест жени ръководители на неправителствени организации, базирани в Брюксел, се събраха, за да обсъдят как да популяризират жените в лидерските и феминистките лидерски практики в многообразието на организациите на гражданското общество в Брюксел. През последните години мрежата се превърна в процъфтяващо и мощно, безопасно и взаимно подкрепящо се пространство за над 120 членове, привлечени от много широк кръг от международни и европейски организации на гражданското общество и организации с нестопанска цел в Брюксел.

Групата се гордее с 12-те години история, тъй като мрежата продължава да бъде важна и въздействаща върху много хора и още по-широко в създаването на по-свързано и важно пространство за нарастващия брой феминистки жени лидери в Брюксел. Той съществува, за да се осигури безопасно пространство за взаимна подкрепа, учене и наставничество с цел укрепване на лидерството на жените в гражданското общество, които се стремят да насърчават промяната на културата в рамките на собствените си организации и в цялото гражданско общество, чрез насърчаване на равенството между половете и принципите и практиката на приобщаващо феминистко лидерство. Това е пространство за учене, изградено върху развитието на доверителни и взаимно вдъхновяващи взаимоотношения между и между членовете. Преднамерената култура на съпричастност, доверие и автентичност продължава да бъде основен източник на сила и сила за мрежата, която работи чрез редовни срещи, работа в мрежа, обмен на имейли и наставничество.

Членовете на мрежата се придържат към принципите на феминисткото лидерство за социална трансформация, които се стремят да напредват и практикуват. Те се съгласяват да подкрепят една друга и други жени, за да водят ефективно в организациите на гражданското общество. Основна практика на феминисткото лидерство е значението на създаването на мрежи и пространства само за жени, които са предназначени да подкрепят и издигат други жени.

Много от респондентите в това проучване са членове на тази мрежа, а няколко интервюирани жени описват подкрепата и сестринството на тази мрежа като съществени за тяхното лидерство и благополучие. Други интервюирани описват подобни женски мрежи, действащи (отново на доброволна основа без финансиране) в Прага, Виена и Берли



3. МЕТОДОЛОГИЯ

3. МЕТОДОЛОГИЯ

Феминистката методология и рамката за това проучване на политиката са много вдъхновени от принципите и практиката на феминистичното лидерство и убеждението, че светът се нуждае от трансформиращи, приобщаващи лидерски модели, които да подкрепят системната промяна, която преживяваме.

Феминистката изследователска методология е тази, която следва няколко ръководни принципа:

1. поставяне на опита на жените в центъра на разследването;
2. съзнаване и внимание на благосъстоянието на участниците в изследването;
3. намиране на изследователи и техния жив опит в рамките на научните изследвания; и
4. стремеж към трансформиране на отношенията между половете.

Затова създадохме и осъществихме изследването, за да гарантираме грижата и благосъстоянието на участниците, да уловим и дадем пространство на опита и гласовете на жените. За да се осигури свободен поток на комуникация и творческо мислене, индивидуалните отговори и цитати са анонимни, а разговорите – поверителни. Разгледахме включването на разнообразие от гледни точки и възможността да изразим редица гледни точки. Ние също така предложихме подкрепа и насоки като подарък за тези, които дадоха ценното си време на проучването, интервютата и фокус групите.

Като феминистки лидери и практикуващи в гражданското общество, ние също включихме собствените си гледни точки и мислене в анализа и сравнихме и валидирахме нашите идеи чрез фокус групи.

Бяхме удовлетворени от многото жени, които ни дадоха обратна връзка, че дори участието в проучването и интервютата сами по себе си са овластяващи и им дава време да помислят за тяхното благополучие и лидерство. Имахме няколко участници да се замислят, че никога не са били питани за тяхното лидерство, благополучие или

здраве на работното място, така че наистина бяха оценили наличието на пространство, което да бъде видяно и чуто. Фактът, че на всички жени, отговорили на проучването, са били предложени безплатни коучинг сесии, също е допринесъл за тези положителни резултати. Предложихме на всички респонденти възможността да имат безплатна сесия за светкавици с Анджела Филп. 50-те жени, които приеха тази покана, описаха преживяването като трансформиращо. Успяхме също така да допълним констатациите от проучването, интервютата и фокус групите с някои общи перспективи и тенденции, идващи от мълнията. Анджела Филп и Джоана Мейкок също черпят вдъхновение от жените лидери, които са участвали във феминистките Лидерски Отряди: „Влизане в твоята сила“, която бяха домакини тази година.

Проучването беше проведено между април 2023 г. и юли 2023 г. и беше разпространено директно чрез мрежите на авторите и подкрепящите партньорски организации чрез електронна поща, социални медии и уста на уста на уста. Получихме 148 отговора на проучването.

44 % от анкетираните 148 жени са изпълнителни директори или генерални секретари, а други 34 % са част от висши ръководни екипи. Тринадесет от респондентите отговарят за повече от 50 служители, като още 50 респонденти отговарят за между 11 и 50 служители, а 84 респонденти, управляващи екипи или организации с десет или по-малко служители.

Като се има предвид европейският акцент, профилите на респондентите съответстват на доста разнообразен обхват, особено по отношение на пребиваването, националността, възрастта и състава на домакинството. Петдесет работни места в Брюксел, като 75 живеят и работят в 19 други държави членки на ЕС.

Останалите 23 респонденти живеят в присъединяващи се към ЕС страни, плюс Обединеното кралство и Швейцария. По отношение на националността има общо 32 (включително 22 държави – членки на ЕС, шест други европейски и пет международни), плюс 14 жени с двойно гражданство.

По отношение на възрастта имаше широк диапазон във всички възрастови групи, като около една трета на възраст 31–40 години и една трета на възраст 41–50 години. 10 % от респондентите са на възраст под 30 години.

Само 8 % или 12 жени от анкетираните описват тяхната етническа принадлежност като различна от бялата и/или кавказката, а две от анкетираните се идентифицират като небинарни.

И накрая, по отношение на структурата на домакинството бяха представени голямо разнообразие от различни семейни и битови структури. 20 % от анкетираните жени се определят като необвързани; 24 % живеят с партньор. Повече от половината от анкетираните живеят с децата си у дома, като около 10 % от анкетираните живеят сами с деца.

В следващите раздели представяме констатациите от проучването, което е придружено от цитати и анализи, събрани чрез 25 индивидуални интервюта и две фокус групи (25 участници).

4. КОНСТАТАЦИИ ОТ ПРОУЧВАНЕТО

4. КОНСТАТАЦИИ ОТ ПРОУЧВАНЕТО

4.1 Какво казват жените лидери

4.1.1 Предназначение и шофиране

Жените, които са участвали в това проучване, са почти единодушни в своята цел и шофиране. 80 % напълно виждат как допринасят за своята организация/мисии, а повече от 70 % от респондентите смятат, че работата им е възнаграждаваща и изпълняваща. Въпреки много високата си натовареност, 64 % от тях казват, че наистина се радват на ежедневна работа. Те дълбоко се грижат за своите колеги и членове, и особено за персонала, който управляват, и са отдадени и страстни за мисията на организацията. Те силно вярват, че могат да допринесат за системна промяна и да поставят много високи изисквания към себе си. За някои от тях, които са напуснали родната си страна, работейки в неправителствена организация в чужбина, са ги освободили от семейните и обществени структури, в които са израснали. В резултат на това те изпитват много благодарност към възможностите, които тяхната работа им предоставя.

За повечето от тях работата им заема централно място в живота им.

Когато бяха попитани за мотивацията им, отговорите с най-висок резултат бяха приведени в съответствие с ценностите; необходимостта да се допринесе за промяната; и жажда за учене, последвана от мисията на тяхната организация и хората, с които работят. Материалните условия, като например гъвкаво работно време и възнаграждение/необходимост от изкарване на прехраната, изостават значително.

Другата страна на монетата е, че жените лидери често се притискат до границата. Това се дължи отчасти на естеството на тяхната работа: приносът към системната промяна е трудна задача. Тя също така произтича от много висока степен на емоционална ангажираност в работата им и има тенденция да има профил на преуспели, много често срещана черта при жените лидери.

Въпреки всички тези предизвикателства жените лидери демонстрират огромна устойчивост. Само 20 % казват, че често искат да напуснат работата си.

Фигура 2.

Разкажете ни повече за това защо вършите работата, която вършите (изберете най-добрите 4)
148 отговора



„Искам да бъда техен лидер. Вдъхновяващо. Човекът, който може да им помогне да растат.“

„Жените имат силата да покажат, че има друг начин да се правят нещата.“

„Ние сме преуспели. Вярваме, че можем да направим разлика.“

„Изморен съм. Искан ми се да имам клонинг. Но няма част от мен, която да иска да напусне тази работа.“

„Как мога да се грижа по-малко? Аз съм перфекционист. И искам баланс между професионалния и личния живот. И така, как да ми пука по-малко, за да кажа НЕ? Как мога да се съсредоточа върху постиженията и благосъстоянието?“

„Няма място за празнуване на постиженията; има още много неща за вършене. Не заслужаваме да празнуваме, когато все още не сме направили толкова много.“

4.1.2 Работно натоварване и равновесие между професионалния и личния живот

Повечето жени лидери се борят с натовареността си и

с многобройните изисквания към времето си. Само малцинство успява да премине през списъците със задачи (вж. фигура 3).

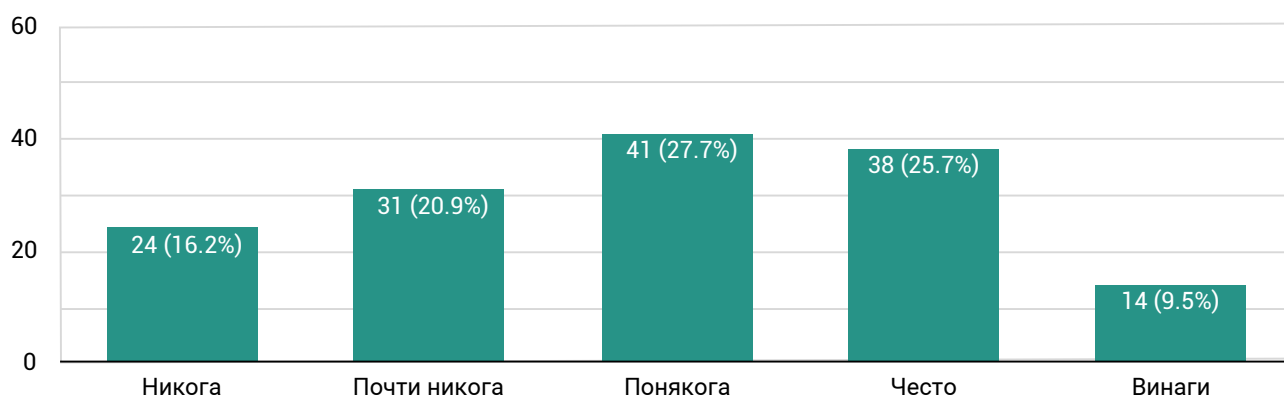
Поради тежкия трудов натиск само 25 % от анкетираните казват, че са спокойни и спокойни на работа през повечето време. 50 % от тях се чувстват изчерпани след работен ден, а 63 % работят извънредно, за да завършат работата. 50 % не са ползвали отпуск по болест, въпреки че са имали нужда от него, а 45 % не могат напълно да се изключат по време на празниците.

Повечето жени с деца смятат, че са накарани да избират между професионалния и личния си живот и са единодушни да кажат, че домакинската работа е това, което ги води през ръба, особено когато партньорът им в живота не се увеличава или не може да поеме тежестта на грижите. Всъщност повече от 50 % казват, че извършват по-голямата част от работата в домакинството си.

Това невъзможно уравнение води до чувство за вина, било по отношение на качеството на тяхната работа, или по отношение на другите им роли. Жените също могат да се окажат най-лошите си врагове, когато става въпрос за определяне на граници. Всъщност много от тях не се чувстват уверени в поставянето на граници и не казват „не“ на повече задачи, или се чувстват виновни за получаване на платена помощ, например, екстернализирани на работата, защото тя отново налага експлоататорски трудови структури.

Фигура 3.

Успявам да прегледам моя списък със задачи на седмична база
148 отговора



По скала 1—5, където 1 е никога и 5 е винаги

„Аз съм претоварен с хора и задачи.“

„Работата ми е взискателна (много отговорност за хората, бюджетите, проектите, политическата отговорност и т.н.). Фактът, че поемам 70—80 % от работата по полагане на грижи / домакинство / отношения (и 90 % от умствената тежест), ме изтощава повече от работата ми.“

„Не мога да се съсредоточа върху по-големите задачи, свързани с писането. Не мога да се концентрирам. Много пъти това е между готвенето и отговарянето на важен имейл. Или между прането на дрехите и отиването на вечерна среща. Почистване на домакинството цяла събота, готвене на половината неделя, изнасяне на семейството на екскурзия в неделя следобед и без време... само за себе си. Така ще работим изтощени в понеделник. Това е като преминаване от работа към работа...“

„Чувствам се виновна, че върша работата, която върша, тъй като не мога да отделям време за партньора си.“

В последните си изследвания за време и токсична производителност Лейла Билинг изследва **расовата**

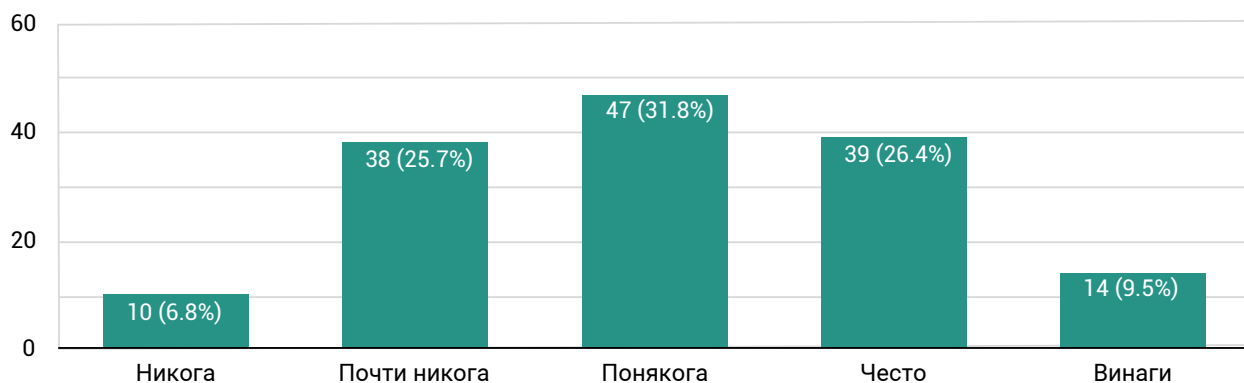
и половата политика на времето.¹⁷ Тя описва как динамиката на расовата власт също оказва влияние върху начина, по който жените от цветнокожите преживяват времето, като често пропускат гъвкави схеми на работа в НПО. Изследвайки ролята на уврежданията и времето, тя призовава неправителствените организации да търсят активисти за правата на хората с **увреждания**, които в продължение на много години са писали за „крип времето“,— което тя описва като „начин на живот, работа и битие, което е всичко за забавяне, грижа за себе си и другите, и подкопаване на капиталистическите представи за производителността“.

4.1.3 Здраве и благополучие

Около 70 % от анкетираните казват, че се чувстват щастливи и здрави в момента. На въпроса обаче дали работата им пречи на грижите за себе си, 70 % от тях потвърждават, че това е така. Около 50 % от тях показват признаци на прегаряне под формата на безсъние или загуба на мисълта. Това е основна причина за безпокойство. При липсата на промяна може да има нарастваща тенденция на сериозни здравни проблеми, удължен отпуск по болест и лишаване от избирателни права. Това се случи много ясно в проведените от Сметната палата индивидуални интервюта, като повечето от респондентите докладваха за почти постоянния натиск и стреса, които изпитват; много от тях жонглират с домашни и работни отговорности.

Фигура 4.

Уверен съм в това да кажа „не“ на проектите, когато те попадат извън обхвата на моята роля
148 отговора



По скала 1—5, където 1 е никога и 5 е винаги

Сред източниците на стрес за жените най-често срещана е токсичната работна култура, белязана от постоянен конфликт, на работното им място; тежестта на

грижите; и постоянната финансова несигурност, пред която са изправени неправителствените организации, особено като се има предвид, че лидерите се очаква да бъдат тези, които „носят беконата“. Друг фактор, споменат също, е фактът, че жените не чувстват, че времето им е изразходвано за постигане на въздействие, а по-скоро за поддържане на организациите на повърхността и спазване на всякакви изисквания.

Една положителна констатация е, че повечето жени чувстват, че са оценени и ценени на работното място. Те също така съобщават, че тяхната работна среда допринася положително за постигането на правилния баланс между професионалния и личния им живот.

В този контекст е интересно да се отбележи въздействието на COVID-19. Доста жени съобщават, че психичното им здраве страда, че са близо до изгаряне. За някои тези въздействия са дълготрайни и продължават. След COVID-19 много жени лидери казват, че оценяват добавената гъвкавост и способността да работят от вкъщи. Близо 60 % работят на един или два дни от дома, докато останалите респонденти работят още по-редовно.

Въпреки това те са дълбоко наясно, че дистанционната работа може да засили динамиката на пола в домакинството и да ги направи по-незабележими на работното място. Те споделиха опасения, че дистанционната работа е допринесла за самотата и че заседналият живот е отрицателен за здравето им. Освен това 55 % смятат, че това прави работата им да ръководят организация много по-сложна от преди.

Мнозина също така съобщават, че техните нива на енергия отпреди пандемията никога не са се връщали към пълна енергия. Сребърната подплата изглежда се отнася за пътуване, което сега е по-рядко, както и за пътуване до работното място, въпреки че времето, което се получава, изглежда се изразходва за домакинска работа или работа дори по-дълго време, а не за самообслужване.

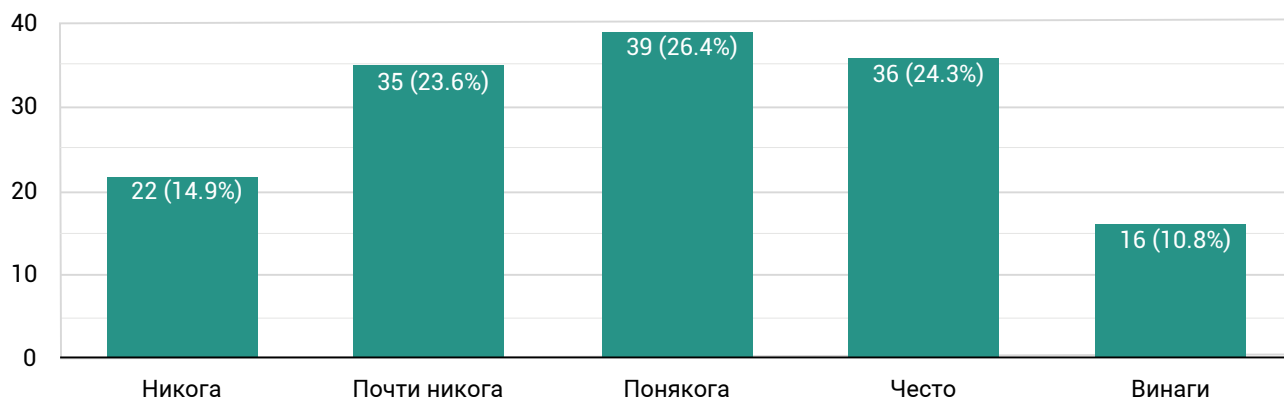
Докато се чувстват ценени, жените чувстват, че не им е дадено инструментите и пространството, за да се представят по най-добрия начин. По-голямата част от анкетираните жени заявяват, че имат неудовлетворени потребности от подкрепа (обучение, треньор, ментор) и само 50 % от тях са имали преглед на резултатите през последните 12 месеца, което предполага необходимостта от подобряване на практиките в сектора.

Много от жените, с които разговаряхме, казаха, че възможността да попълнят това проучване е първият път, в който чувстват, че тяхното благосъстояние и лидерство се приемат сериозно.

Фигура 5.

Търся думите си или губя мисълта си през седмицата

148 отговора



По скала 1–5, където 1 е никога и 5 е винаги

„Често изпитвам силна болка по време на работа, но не чувствам, че съм в безопасно пространство, за да говоря за това или да общувам за това, нито се чувствам в състояние да си взема почивка, когато имам нужда от него.“

„Веднъж месечно страдам от хормонална мигрена (2–3 дни, когато не болкоуспокояващи облекчават болката), в допълнение към един предменструален ден. Не мога да си позволя да си взема почивка, така че в крайна сметка се справям с болката.“

Един проблем, който се появи много силно като силно проблематичен, беше липсата на подкрепа или признаване на въздействието на специфични здравни проблеми, включително менопаузата, асистираната репродукция, здравните проблеми, свързани с майката и бременността, ендометриозата и менструалното кървене и свързаните с тях състояния. Респондентите използват предимно отвореното пространство за въпроси, за да се справят с този проблем, като огромен брой отговори подробно описват предизвикателна и интимна информация за болката, дискомфорта и психическото благосъстояние. Повечето — макар и не всички — жените се чувстват неудобно да споменават на работното място, да не говорим за почивка, когато са засегнати, включително когато изпитват силна болка. Менопаузата все още е тема табу на работното място, като почти няма работни места, които да имат политики за подпомагане на жените в преход през менопаузата. В този доклад не успяхме да дадем пълна справедливост на материалите и историите, споделени в проучването, въпреки че определено заслужава по-нататъшно проучване и действия.

„Като ин витро в продължение на три години оказа огромно влияние върху настроението ми, способността ми да работя и да се фокусирам на работното място — също емоционално, тъй като другите около мен забременяха. С мъжкото ръководство не се чувствах подкрепян.“

„В момента преминавам през предменопауза, мога да усетя въздействието, особено върху психическото ми благосъстояние, имам и физически симптоми, особено безсъние, свързано с нощно изпотяване, наистина не

съм говорил с колегите си или на работното място.“

4.2 Грижа за себе си, другите и обществото

Що се отнася до отпуска по майчинство и родителския отпуск, повечето жени биха искали да ползват по-дълъг отпуск, но не биха могли поради натиска на работното място (и трудностите при намирането на заместители на ръководни позиции) или поради финансови проблеми. Някои дори казаха, че са се свързали с тях по време на отпуска си по начин, който е нежелан и натрапчив. Когато се връщат от отпуск по майчинство, жените обясняват колко е трудно да се приспособят към професионалния живот, докато се грижат за едно или повече бебета. Някои съобщават, че им е отнело много време, докато се почувстват толкова продуктивни, както преди.

Мнозина посочиха липсата на подкрепа за по-споделени грижи за деца с втория родител чрез по-добре платен отпуск по бащинство или родителски отпуск като структурен и политически въпрос, който трябва да бъде решен чрез законодателство и практика. Липсващите и/или недостъпни системи за грижи за деца също се посочват от жените като основен източник на допълнителен стрес, което води до принудително намаляване на работното време с отрицателни последици за професионалното развитие. Други, които искаха позиция като „споделяне на работата“, бяха казани от техния мениджър, че това не е възможно, което ги води до ситуация, в която чувстват, че не могат да се грижат за децата по начина, по който биха искали.

В интервютата някои респонденти говорят и за факта, че работят в страни, които не са там, където са родени или израснали. Това означава, че те са по-малко способни да разчитат на подкрепа от членове на семейството за грижи за деца. Това означава също, че способността им да издържат възрастни или болни родители и членове на семейството е засегната.

Основен източник на стрес за жените, които искат да бъдат грижовни лидери, идва от това, че не са в състояние да отговорят на стремежите за по-голямо благосъстояние на служителите си. И все пак има несъгласни гласове, сочещи нереалистичния характер на очакванията, които се задават за ролята,

която работните места могат да имат в подкрепа на благосъстоянието на хората. Те също така подчертават, че може да има компромис между съсредоточаването върху мисията и ефективното изпълнение и отговор на все по-нарастващите искания за по-добри условия на труд. В резултат на това много жени лидери казват, че са свръхзащитни за своите служители и в крайна сметка поемат повече от справедлив дял от отговорностите и задачите си, което може да създаде негодувание от тяхна страна и зависимости от страна на техните служители в дългосрочен план.

В резултат на това някои жени съобщават, че са решили да напуснат ръководните роли в организациите на гражданското общество, за да станат фрилансъри.

4.2.1 Власт и отговорност

70 % от жените лидери, обхванати в това проучване, заявяват, че се чувстват овластени от работата си в ежедневието си, а 45 % казват, че има отлично споделяне на властта в организацията. За повечето от тях има прозрачност при вземането на решения и високо ниво на доверие в организацията.

И все пак тези заглавия крият значителни различия между организациите и различните възприятия. Например по-младите жени посочват концентрацията на власт сред няколко служители или липсата на прозрачност при управленските решения.

„Аз съм на върха“, но не чувствам, че другите искат повече отговорност. Намирам го за предизвикателство да ги накарам да се активизират и да споделят.“
„Понякога имам сила, която не съм искала, но не мога да получа такава сила, която търся.“

„По сила разбирам отговорностите. Като директор чувствам, че аз съм най-отговорният и че в крайна сметка приключвам с приключването на всички задачи, за да защитавам другите.“

„Като „всеки“ в отбора е отговорен в крайна сметка никой не се чувства отговорен. В такива ситуации в крайна сметка поемам водеща роля и го правя сам, което може да бъде стресиращо.“

Някои жени се борят да реализират визията си за споделяне на властта, тъй като управленските екипи може да не са склонни да се активизират и да поемат отговорност. Повечето жени лидери казват, че се опитват да споделят властта по-равномерно в своята организация, използвайки феминистка практика или TEAL организационни принципи. Има различни гледни точки по отношение на това как да се разпредели властта, за какви заслуги и какъв ефект. Много организации на гражданското общество и социални предприемачи са вдъхновени от отличната работа на бивш асоцииран партньор с консултантската фирма McKinsey & Company, Frédéric Laloux, Reinventing Organizations.¹⁸ Книгата и последващото движение нарастват от твърдението, че нашите организационни модели са остарели и счупени. Тя се застъпва за нов тип организация — наречена TEAL организации — основана на три ключови идеи: самоуправление; цялостност; еволюционна цел. Организационните практики включват интегрирането на социократични модели и практики като средство за демократизиране на вземането на решения и изграждане на по-здрави и по-адаптивни работни култури. Въпреки това често липсват инвестиции в превръщането на идеалите на практика в организациите на гражданското общество и най-важното е, че има разминаване между вдъхновяващите идеали за преоткриване на организациите и реалността на имплицитната или скрита динамика на властта, която се играе в рамките на организациите.

Това, което също се среща силно, е как жените се чувстват неудобно да държат властта и да се борят да намерят начини да упражняват властта, като същевременно остават верни на феминистките си ценности за споделяне на властта и приобщаване. Някои също се борят с понятието за власт и предпочитат да се позовават на отговорността. Изглежда, че има основно предположение или скрито убеждение, че съществува нещо като „идеален начин за задържане и упражняване на власт“, дори ако не можем да видим това на практика, а не разбиране на властта като ситуационна и течна практика, която изисква постоянно преразглеждане, изследване и повторно калибриране.

Колективното вземане на решения също носи свои собствени предизвикателства, като някои респонденти смятат, че то размива границите на отговорност, че е нереалистично, тъй като някой трябва да реши кога има несъгласие. В резултат на това някои стигат до заключението, че културата на изграждане на консенсус и консултации може да

отнеме изключително време и пречи на ефективното и навременно вземане на решения. Това поставя една доста поляризираща гледна точка или за наличието на приобщаващо колективно споделяне на властта в плоска структура, или за притежаването на принудителна сила отгоре надолу в йерархичната структура, вместо да се изследват ползите както от вертикалната, така и от хоризонталната власт и вземането на решения за конкретния контекст и организация.

4.2.2 Приобщаване на равенството между половете в многообразието (GEDI)

Близо 70 % от анкетираните жени се чувстват много уверени, че всички хора имат равни възможности да успеят в съответните си организации, независимо от пола си. Мнозинството също така смята, че тяхната организация разполага с адекватни антидискриминационни политики.

Въпреки тези общи положителни констатации, няколко жени, които интервюирахме, заявиха, че тяхната организация все още е доминирана от мъже и упражнява остарели патриархални лидерски структури и стилове. Висшите постове и управителните съвети все още са доминирани от мъже. Други жени също подчертават, че очакванията за представяне на жените не са едни и същи: очаква се те да свършат цялата подготвителна работа, докато мъжете на равни позиции имат право да „се появят, за да съберат трофея“. Жените смятат, че по-често са наети на ръководни длъжности, когато организацията е в затруднено положение: така нареченият феномен „стъклена скала“. Динамиката на пола също може да бъде по-фина. Например, една жена лидер казва, че жените, които не са мениджъри, понякога биват прекъсвани по време на срещи или възпрепятствани да говорят от своите колеги мъже.

„Имаме две жени изпълнителни директори, които практикуват феминистко съвместно лидерство, голям световен лидерски екип с плоска структура и сега подход за промяна на властта във всичко, което правим.“

„Моята организация е доста добра по отношение на динамиката на половете — през последните години се наблюдава голям растеж. По-големите предизвикателства са други форми на привилегии и дискриминация, които не са достатъчно преодолени.“

Всички жени лидери, които интервюирахме, бяха силно ангажирани с борбата с неравенството между половете и други форми на дискриминация в тяхната организация, като посочиха много инициативи, които далеч надхвърлят това, което се изисква по закон в тяхната държава на дейност. Всъщност неправителственият сектор се движи много по-бързо от обществото в посока към равенство между половете.

Въпреки това, те осъзнават, че пълна промяна в културата все още ще отнеме време и допълнителни усилия. Някои респонденти също така предупредиха за нереалистични очаквания на жените лидери, които не могат да се очаква да компенсират структурната несправедливост, основана на пола, и всички други злини на патриархата, като същевременно постигат невъзможни цели за организацията.

В области на структурна дискриминация отвъд пола много респонденти заявиха, че все още трябва да се постигне голям напредък, което предполага необходимостта от междусекторен подход. Въпреки че много организации имат политики, други все още нямат или имат непълни политики. На много места практиките не са приведени в съответствие с политиките, което предполага необходимостта от по-големи усилия в прилагането и правоприлагането. Според някои от респондентите жените лидери в сектора също трябва да подобрят собственото си отношение към дискриминацията отвъд пола:

„Що се отнася до расовата несправедливост, белите жени лидери действат като мъжете си колеги.“

Проблем, изтъкнат от някои от респондентите, е нарастващият риск от дискриминация на белите мъже в силно феминизирания сектор и трудността при привличането на висококвалифицирани специалисти от мъжки пол поради липсата на привлекателност на заплатите и основани на пола норми за подходящи сектори за мъжете. Някои жени също така посочиха необходимостта от по-голямо лидерство от страна на ръководителите и членовете на управителните съвети на мъжете:

„Мъжете трябва да бъдат съюзници и да призовават за лошо поведение, когато го видят.“

5. ПРИОРИТЕТНИ ОБЛАСТИ НА ДЕЙСТВИЕ

5. ПРИОРИТЕТНИ ОБЛАСТИ НА ДЕЙСТВИЕ

„Голямата ни грешка като жени лидери в НПО е неспособността да признаем, че предизвикателствата, пред които сме изправени, не са лични, те са системни.“

Чрез проучването и фокусните интервюта се появяват следните приоритетни области и участници:

1. радикално преосмисляне на културата на власт и лидерство;
2. центриране на грижите и промяна на обществените норми;
3. преодоляване на структурната финансова несигурност в сектора;
4. инвестиране в равенство между половете, многообразие и приобщаване.

В този раздел Сметната палата представя по-подробно всяка от тези ключови констатации, които са в основата на нашите препоръки в раздел 6.

5.1 Центриране на грижите и промяна на обществените норми

Повечето респонденти разглеждат защитата и разширяването на съществуващите политики за полагане на грижи като приоритет, тъй като работодателите на ОГО не могат да си позволят да компенсират липсата на ефективни **политики за полагане на грижи** в обществото като цяло. Това се отнася до непропорционалната тежест на неплатените грижи, която пада върху жените. Това се отразява и в незабелязаната и подценявана работа по полагане на грижи, която жените лидери извършват на работното място.

• **Насърчаване на нови обществени и образователни норми:** Социалните норми около майчинството и бащинството, както и неспособността на обществото да признае тежестта на грижите, все още са основна пречка. Училищата също така не успяват да подкрепят появата на грижовни общества, като включват сътрудничество, разбиране на границите на планетата и устойчивост в учебните програми.

• **Осигуряване на подходящи предпазни мрежи,** за да се вземат предвид слабо преносимите пенсионни обезщетения (за жени, които мигрират), по-ниските заплати, по-кратките кариери, въздействието на разводите и неравното разпределение на грижите за по-възрастните роднини.

• **Предлагане на подкрепа за международна мобилност:** Съществуват редица сериозни опасения, произтичащи от реалността, че много жени лидери в сектора работят в държава, която не е тяхната държава на произход, или се местят редовно в различни държави. Например съществува реална липса на подкрепа, включително семейна подкрепа за грижи за деца, трудност при пътуване до грижи за болни или умиращи родители и непреносимост на обезщетенията.

• **Гарантиране на ефективни и по-добре адаптирани обществени услуги** за справяне със специфичните предизвикателства, пред които са изправени жените, например предоставянето на предучилищни и извънучилищни клубове и гинекологично здраве.

• **Нормализиране на благоприятните за полагане на грижи модели на работа за всички работници** чрез намаляване на работното време (напр. четиридневна работна седмица), удължени схеми за платен отпуск за полагане на грижи и други гъвкави механизми, гарантиращи запазване на равнопоставеността.

• **Насърчаване на подхода на равни грижи за равноправните лица** чрез обществени и организационни политики и практики, които активно подкрепят мъжете в техните родителски отговорности.

• **Насърчаване на психичното здраве на работното място,** с по-голям акцент върху политиките за превенция, насочени активно към колективното, а не само индивидуалното измерение на психичното здраве.

5.2 Радикално преосмисляне на властта и лидерските култури

Токсичните работни култури на организационно и секторно равнище, съчетани с неуспеха на управителните съвети да се справят адекватно с конфликтите и причините за тях, представляват общ източник на стрес за много респонденти. Наследството на остарелите структури и начини на работа до голяма степен обяснява тази реалност. Осъществяване на реформи, подходящи за модерните; след COVID-19; по този начин ерата след #MeToo, -#BLM изисква следните промени в моделите на лидерство:

- **Заменете остарелите патриархални модели с феминистки лидерски подходи:** *„Жените лидери не трябва да подкрепят модели на лидерство, в които шефовете и мениджърите работят сами в земята.“* За жените лидери това означава да се въздържат от това да бъдат „винаги на повикване“ и да се чувстват прекалено отговорни за всичко, включително административните задачи. Поради синдрома на измамника, много жени лидери казват, че са свръхинвестирани в кариерата си, не успяват да определят граници и са наясно, че те също могат да допринесат за поддържането на култура на преумора, в която правото на самообслужване, на откъсване и на социален/семеен живот са ефективно подкопани. Отдалечаването от патриархалните модели също означава, че невидимата работа на „поддържащия персонал“, емоционалният труд и административната работа стават по-видими и по-ценни.

- **Гарантиране на справедливи и неутрални по отношение на пола схеми за възнаграждение:** Твърде често лидерите в неправителствения сектор са висококвалифицирани специалисти, докато техните заплати все още отразяват времето, в което работата за НПО е акт на благотворителност. Произтичащите от това неадекватни равнища на компенсация за ръководителите на НПО, особено за жените, увековечават отдавна остарелия модел, при който един партньор работи на по-високо платена работа (институции на ЕС, делегации, за печалби) и такъв в НПО (където жените са свръхпредставени). По-ниските равнища на заплащане също така затрудняват особено много самотните родители (най-често жените). Освен положението на лидерите, секторът трябва да предлага постоянни договори, да осигурява заплати, осигуряващи жизнен минимум, и да гарантира справедливи възможности за

започване на работа.

- **Приоритизирайте ориентираните към хората решения и състрадателните стилове на управление:** Един по-хуманен, а не легализиран и процедурен подход към управлението на човешките ресурси изисква инвестиции в хората и тяхното здраве. Създаването на алтернативни пространства и начини на функциониране, както и възможности за саморазвитие, биха били от полза не само за екипа, но и за самата организация. Други помощни инструменти включват специални бюджети за грижи, включително терапевтични и коучинг сесии за всички. Системите, които умишлено се справят с липсата на физическо взаимодействие и самота, безпокойство и липса на доверие сред персонала поради дистанционната работа, също са приоритет.

- **Уверете се, че има редовни процеси на настройка реалистични и ясни цели, които дават време и пространство за размисъл и учене.** По-важно от всякога е да се предостави редовно пространство за преглед на работата и благосъстоянието и свързването им с пътища за учене и професионално развитие.

- **Ценят значението на работата по полагане на грижи в офиса:** Това изследване отразява пряко предишни констатации, показващи, че жените работници инвестират повече време в подкрепа на благосъстоянието на служителите и насърчаване на приобщаването.¹⁹ Докато този вид работа заема критично място във функционирането на организацията, тя също така допринася за разпространението на жените и остава предимно невъзнаградена. Това би могло да включва включване на функциите за полагане на грижи в ролеви профили и схеми за оценка на работните места, разпределяне на време, обучение и т.н.

- **Подхранват състрадателни, житейски кариерни пътеки:** Преоткриването на културата на управление означава също да се признае, че хората могат да имат различни енергийни нива, тъй като са изправени пред различни етапи от живота (например нови родители или по-възрастни жени). Менопаузата например все още е огромно табу на работното място; според респондентите много малко хора дори споменават темата в офиса, а мениджърите и служителите реагират с неудобство, когато бъдат подканени. Има и ограничено приемане на реалностите, свързани с грижите за по-възрастни

роднини, което все още засяга непропорционално жените, особено тези, чието семейство живее далеч.

- **Противодействие на нарастването на агресивното поведение и нетолерантността на работното място:**

В светлината навсе по-голямата степен на поляризация в обществото съвременното лидерство трябва да върви ръка за ръка с повишаване на осведомеността относно рисковете, свързани с използването на платформите на социалните медии, както и с осигуряването на отговорни инструменти за комуникация, за да се избегне онлайн и офлайн агресия и женомразие.

- **Съпротивлявайте се на изкушението на краткосрочния доизъм:**

Много организации отговарят на чувството за неотложност да действат с нереалистични цели и поток от отговори, които често не са нито стратегически, нито въздействащи. Твърде често правенето се възнаграждава от мисленето. Системната промяна често се нарича мантра, а не подход, подкрепен от действителни знания, ресурси и процеси. Вместо да се фокусираме единствено върху краткосрочни проекти и финансиране, времето трябва да бъде издълбано за провеждане на сесии за мислене „синьо-небе“ и предвиждане на основната мисия на организацията в дългосрочен план. Това е много трудно, тъй като повечето финансиращи организации финансират само проекти, а не стратегическо планиране. В резултат на това много организации остават без гъвкави източници на финансиране, тъй като наличното време вече е изцяло разпределено за проекти. Докато подходът на доизма може да произтича от усещането, че синьото-небесно мислене и въображението са наивни луксове, които могат да бъдат зле осигурени във времена на трудности, обратното всъщност е вярно. Претоварени лидери, постоянно под натиск да изпълнят все по-нарастващ набор от изисквания, намират за по-трудно от всякога да се отдръпнат и да погледнат към контекста, в който живеем.

5.3 Преодоляване на структурната финансова несигурност в сектора

Жените в Европа все още са изправени пред значителни разлики в заплащането, доходите и пенсиите. Жените са по-склонни да бъдат бедни, безработни или да работят на непълно работно време. Дори в рамките на гражданското общество жените често получават по-малко заплащане или получават по-ниски бюджети за своята работа. Респондентите излязоха с много голям брой

препоръки, отразяващи многостранния характер на проблема:

- Предоставяне на **безвъзмездни средства за оперативни разходи** на организации: безвъзмездните средства за оперативни разходи или основното финансиране следва да обхващат по-голям дял от заплатите, сметките и наемите, както и по-малко финансиране по директиви, което позволява на организациите да определят свои собствени решения и процеси.

- Осигуряване и създаване на пространство за по-дългосрочен поглед с **многогодишни инвестиции**, като се доверяват на организациите на място, за да стимулират системните промени.

- Финансиране на външни проекти, както и инициативи за организационно развитие, които дават приоритет на **равенството между половете и приобщаването**.

- **Намаляване на пречките за навлизане на пазара за жени**, които искат да създадат собствена организация и/или да използват иновативни подходи и да променят наративите за набиране на персонал, така че жените да се осмелят да кандидатстват за лидерска работа.

- Създаване на **среда на доверие**, при която мотивираните хора получават свобода и гъвкавост, за да оказват въздействие.

- Повишаване на **гъвкавостта по време на изпълнението на проектите**, като се даде възможност за корекции и подобрения въз основа на обучение в реално време, както и удължаване на срока на действие на проектите, което дава възможност на организациите да възпроизвеждат успешни проекти.

- Да посвети **конкретни покани** за представяне на проекти за организационно развитие, включително обучение, разрешаване на конфликти, мониторинг на посредничеството и тренинги за оценка на лидерството (включително млади и бъдещи лидери) и за защита на психичното здраве.

- **Адаптиране на методите за докладване** чрез провеждане на разговори с донори за разказване на истории и видеоклипове/въпроси, възприемане на стил на разговор, намаляване на изискванията за писмено докладване и осигуряване на финансиране

за подходящи инструменти за управление на финансите и обучение.

- Да се обърне внимание на **динамиката на мощността, свързана с подпредоставянето** на безвъзмездни средства, която има тенденция да изтласква рисковете и разходите към получателите на безвъзмездни средства, докато подизпълнителите обхващат непропорционален дял от финансирането.

5.4 Инвестиране в равенството между половете, многообразието и приобщаването

Много от респондентите изразиха значението за своите организации, екипи и себе си за изграждането на по-приобщаващи и разнообразни работни места. Това включва преодоляване на неравнопоставеността между половете по отношение на заплащането, лидерството и гласа, както и укрепване на политиките за справяне със сексуалния тормоз. Тя включва също така изграждане на организации и култури, които са по-разнообразни и включват по-слабо представени групи и хора със специални нужди.

Приоритетите включват:

- Преодоляване на **историческата разлика в заплащането** на жените и мъжете, която продължава да бъде голяма в много организации, като се започне с инвестиции в оценки на разликата в заплащането на жените и мъжете. Като се има предвид, че организациите на гражданското общество трябва да бъдат лидери на структурна и системна промяна в борбата за равни права, финансиращите организации следва да подкрепят организациите на гражданското общество да моделират пример в това отношение.
- Предлагане на **по-напреднало** обучение по време на процесите на качване, например по отношение на междусекторния феминизъм, повишаване на осведомеността относно разпознаването и противодействието на техниките за доминиране на властта, ролевите игри, съюзничеството и несъзнателните предубеждения при набирането на персонал.
- **Справяне с недостатъчното представителство** на хора с различен социално-икономически произход и различни расови, религиозни или етнически

произход; мигрантите са малцинство в сектора, особено в управленските функции. Организациите трябва да водят разговора, когато става въпрос за изграждане и насърчаване на приобщаващи работни места. Това включва промяна на процесите на набиране на персонал с цел привличане и наемане на различни кандидати в сектора. Това означава също така разбиране и признаване на предубежденията и активно премахване на практиките, които са дискриминационни или изключващи.

- Някои от предизвикателствата/конфликтите, с които се сблъскват организациите в гражданското общество (напр. настоящите послания относно лицата, търсещи убежище или бежанците, расизма, бедността и насилието срещу жени и момичета), могат да имат задействащ или много по-силен ефект върху някои лица, особено върху хората от „слабо представените общности“ поради начините, по които те се свързват с преживеният опит на хората. Това не се наблюдава често и от хората се очаква да продължат да работят на работното място и дори да поемат водеща роля в тези промени вътрешно, което може да ги изложи на изключително предизвикателни ситуации.

- **Справяне с неприобщаващата култура на комуникациите, така че жените и малцинствата, чиито гласове са били потиснати, да се чувстват поканени да дадат своя принос в пълна степен, особено по време на срещите.** Езикът остава основа на дискриминация, тъй като владенето на английски език често се бърка с високата компетентност в сектора, което изключва много интересни профили.

- **Действия за изграждане на организации и работни места, които включват хора с увреждания, включително невродиферентност:** Повечето респонденти отбелязват, че няма достъп за хора с увреждания в практиките на НПО и физическите пространства, като например офисите. Офисите, които имат достъп до инвалидни колички (поне в Брюксел), са недостатъчни по брой и обикновено са по-скъпи. Преместването също е изключително скъпо и трудно за финансиране. Например разговорите за разумни улеснения рядко се провеждат предварително и тази разпоредба е оскъдна (особено когато става въпрос за увреждания, които не са видими на пръв поглед, например увреждания със зрението или слуха).

- **Признаване на възрастовите различия и различията между поколенията:** Жените лидери понякога се

борят с различията между поколенията в очакванията за работа и ангажираността, особено сред по-младите хора. Някои по-възрастни респонденти се чудят как да споделят мъдрост, без да убиват младежка енергия и необходимостта младите и възрастните хора да си сътрудничат и да се учат един от друг. По-младите респонденти посочиха необходимостта от предоставяне на пространство и глас от страна на по-възрастните жени лидери, както и необходимостта от наставничество.

• **Изграждане и подкрепа за по-голямо приобщаване на LGBTQIA+ хората:** Въпреки че нито един респондент не посочи дискриминационни практики по отношение на набирането на персонал, политиките в рамките на НПО все още се основават на хетеронормативни и ядрени семейни структури. Много хора пренебрегват факта, че отношенията с близки приятели често заместват семействата или децата в живота им. Някои респонденти също така посочиха нарастваща нетърпимост към LGBTQIA+ хората в техните служители в страни, в които има регресивни дебати или норми в тази облас

6. ОСНОВНИ УЧАСТНИЦИ В ПРОМЯНАТА

6. ОСНОВНИ УЧАСТНИЦИ В ПРОМЯНАТА

Респондентите посочиха следните ключови участници в промяната (фигура 6), като признаха, че тези участници се различават по своите равнища на власт, отговорност и готовност за действие. Някои респонденти изразиха съмнения относно ефективността на инициативите „отгоре-надолу“, тъй като политиките и други носители на задължения се разглеждат като отдадени на усърдие на тези въпроси, тъй като те са изцяло част от властовите структури, които се разглеждат в основата на предизвикателствата (патриархия, индивидуализъм, капитализъм) и вместо това подкрепят инициативите „отдолу-нагоре“, които започват от лидерите и техните екипи нагоре. Други не се съгласиха и заявиха, че е необходима комбинация, тъй като отделни екипи или организации може да се окажат неспособни да работят по различен начин, когато останалата част от сектора и правните, политическите, обществените и икономическите сили, които го оформят, създават мощни обратни течения, изсмуквайки енергията за промяна. Такава неблагоприятна среда също може да означава, че опитите за създаване на положителна контракултура може да не преживеят промяна в лидерството.

поставянето на хората отговорни за решаването на личното въздействие, което създават системните предизвикателства, поставя още една огромна тежест върху раменете на жените лидери. Той също така омаловажава ролята на колективите като движещи сили на промяната. Накрая, съсредоточаването върху отделните лица може да доведе до освобождаване на работодателите и спонсорите от задължението им за полагане на грижи. Освен правните и етичните съображения работодателите и финансиращите организации следва да бъдат загрижени за загубата на ефективност, свързана с предизвикателствата, посочени в раздел 4.1, и нарастващите трудности при назначаването на лидери.

Разгръщане на силата вътре

Феминисткото лидерство поставя акцент върху свързването на силата вътре в нас. Тя изисква висока степен на самосъзнание и ангажимент за самообслужване, въпреки че това е съсредоточено върху феминистичното разбиране, че личното е политическо и че са необходими действия на организационно, културно и обществено ниво. Много респонденти признават силата на жените, които правят промяна в себе си и колективно. Налице е голямо осъзнаване на силата на себе си и ролята, която интернализацията на нездравословните обществени норми играе в начина, по който жените се чувстват за представянето си. В същото време

7. КРАЙНО ВРЕМЕ Е ДА ОЦЕНИМ НЕВИДИМАТА РАБОТА НА НЕВИДИМИТЕ ЖЕНИ В НЕВИДИМ СЕКТОР

7. КРАЙНО ВРЕМЕ Е ДА ОЦЕНИМ НЕВИДИМАТА РАБОТА НА НЕВИДИМИТЕ ЖЕНИ В НЕВИДИМ СЕКТОР

През последното десетилетие ОГО признаха и се стремят да се справят с липсата на жени на ръководни позиции. Става въпрос не само за повече жени, работещи в рамките на една система, но и за трансформиране на естеството на системите, за да се гарантира, че те са по-приобщаващи, разнообразни и ефективни. Не става въпрос и за насърчаване на жените за сметка на „по-добре квалифицираните“ мъже, а за преосмисляне на това какви лидерски умения и атрибути и какви институции и структури са необходими за трансформиращото лидерство в 21-ви век. Става въпрос и за насърчаване на грижовно, разнообразно и междусекторно лидерство, което се бори с привилегиите и бариерите, основани на пола, възрастта, расата, способностите и сексуалната ориентация и идентичност. Въпреки че през последното десетилетие беше постигнат голям напредък, сега това е изложено на риск, в условията на все по-враждебна среда за жените.

Аргументът за подобряване на баланса между половете и многообразието на нашите пространства за вземане на решения на гражданското общество е ясен. Във време, когато пространството на гражданското общество се затваря навсякъде и легитимността ни като гражданско общество е поставена под въпрос на всички фронтове, за нас е от съществено значение да продължим разговора по отношение на реториката относно властта, правата, пола, социалната и екологичната трансформация. Липсата на жени, способни да развиват лидерските си роли, оказва отрицателно въздействие върху цялото гражданско общество, тъй като липсва пълният потенциал на наличните разнообразни умения, опит и таланти. Ето защо като сектор не успяваме да представим нови перспективи за вида трансформационно лидерство, необходимо за справяне със сложния и бързо променящ се контекст за гражданското общество. Значителен верижен ефект от това е, че не успяваме да интегрираме трансформиращите ценности на перспективата за

правата на жените в нашата работа.

Ключова тема, която възникна по време на това изследване, беше необходимостта да се насърчи по-нататъшното споделяне на знания между поколенията и солидарността между жените и да се гарантира, че бъдещите жени лидери няма да е необходимо да се сблъскват със същите трудности като предшествениците си.

Укрепване на социалната икономика и защита на пространството на гражданското общество

Самият ЕС признава централното значение на организациите на гражданското общество и социалната икономика. Според Европейската комисия в Европа има 2,8 милиона предприятия от социалната икономика, в които работят 13,6 милиона души, което представлява 6,4 % от работната сила. От друга страна, делът на селскостопанския сектор в европейската икономика е представлявал едва 4,2 % от работната сила през 2020 г.²¹

Според Европейската комисия в социалната икономика има голям дял на работещите жени. Например в Белгия жените съставляват 70 % от работната сила в социалната икономика, докато във Франция те съставляват 67 %. „Професиите и работните места в тези сектори често не се плащат много добре и жените като цяло имат по-малък достъп до ръководни длъжности, които обикновено изискват по-високи заплати.“ В някои страни работата на непълно работно време също е по-често срещана в социалната икономика.

През 2021 г. Европейската комисия прие стратегия за социалната икономика на ЕС, която беше последвана от препоръки на Съвета през 2023 г., за да се създадат подходящи условия за процъфтяването на социалната икономика, като призна, че понастоящем секторът е подценен и твърде често невидим.

Въпреки че ползите за равенството между половете от процъфтяващата социална икономика се признават от Европейската комисия (както по отношение на възможностите за заетост, така и по отношение на предоставените услуги за полагане на грижи), в настоящото действие все още няма предложения за справяне със специфичните предизвикателства, пред които са изправени жените в сектора, които отново се приемат за даденост, като приемат да работят в сектор с по-нископлатени, по-несигурни работни места, а понякога и при по-трудни условия на труд. Поради това отчитането на измерението, свързано с равенството между половете, в националното изпълнение на плана за действие ще бъде от съществено значение, за да се увеличат максимално ползите за жените от приноса към този важен сектор на икономиката.

Много респонденти намекнаха факта, че пространството за несъгласие се свива навсякъде по света, включително в някои държави от ЕС. Според последното проучване на Civicus относно гражданското общество в Европа, по-голямата част от държавите от ЕС вече не се считат за отворени, а вместо това са класифицирани като разполагащи със стеснено или възпрепятствано пространство за гражданското общество поради рестриктивни закони /или сплашване, тормоз и задържане на протестиращи. Планът за действие на Европейската комисия за демокрацията за 2020 г. трябва да бъде разширен, за да се гарантира защитата на пространството на гражданското общество. Допълнителните мерки ще включват по-дългосрочно финансиране и улеснен достъп, като се отдава предпочитание на ОГО, които имат по-високи стандарти по отношение на равенството между половете, грижите, приобщаването и многообразието.

Положителни мерки за справяне с неравенството между половете в ЕС

В рамките на стратегията на ЕС за равенство между половете за периода 2020–2024 г. напредват редица важни инициативи за преодоляване на неравенствата и дискриминацията, пред които са изправени жените на работното място на равнище ЕС: влизането в сила на Директивата на ЕС относно жените в управителните съвети; Директивата относно прозрачността на заплащането; одобряване на пакета за равновесие между професионалния и личния живот; и стратегията за полагане на грижи за

2022 г. Това се дължи на засиления политически ангажимент към равенството между половете и равенството между жените и мъжете на равнището на ЕС, включително чрез стратегия, фокус на комисаря и председателството и пакет от законодателни актове и инициативи, както и постоянните усилия на националните и европейските институции и гражданското общество за постигане на напредък и насърчаване на равенството между половете.

Много от жените на ръководни позиции в организациите на гражданското общество, които интервюирахме, са участвали в публична и професионална мобилизация в подкрепа на правата на жените и равенството между половете, и по-специално женските организации са изиграли ключова роля за повишаване на осведомеността, препоръчване на действия и предоставяне на пряка подкрепа на жените и момичетата.

Много от предизвикателствата, пред които са изправени различните жени лидери в гражданското общество, са резултат от дълбоко вкорененото неравенство между половете, стереотипите и по-широкото неравенство в обществото. Жените, работещи в организации на гражданското общество, не са изключени от тези по-широки течения, като например продължаващите разлики в заплащането, доходите, пенсиите и грижите или насилието срещу жените.

Равенство между половете в Европа: Да стоиш неподвижно или да се връщаш назад?

В същото време индексът на Европейския институт за равенство между половете за 2023 г. за ЕС едва се промени и за първи път от десетилетие неравенството между половете по отношение на здравния статус и достъпа до здравни услуги нарасна, отчасти поради въздействието на пандемията от COVID-19.²⁴ Също така станахме свидетели на враждебна реакция срещу правата на жените и равенството между половете в ЕС с утвърждаването на традиционните роли, основани на стереотипи, свързани с пола, които подкопават равното участие на жените в обществения живот и на официалния пазар на труда. Разпространението на сексизма продължава да потиска жените и момичетата и да възпрепятства равните

възможности и овластяването във всяка област. Някои от най-фундаменталните и най-трудно спечелените права на жените и момичетата са атакувани, особено правата и достъпа до аборт и контрацепция. Тези атаки срещу правата на жените се изострят за жените и момичетата, подложени на комбинирана дискриминация, като например по-възрастните жени, жените, живеещи в бедност, жените с увреждания или жените от малцинствата, изложени на расова принадлежност. Освен това за много от положителните мерки на равнище ЕС жените, работещи в гражданското общество, и НПО попадат извън обхвата на тези мерки поради относително малкия размер на организациите като работодатели. Ето няколко примера, включително препоръки за действия за гарантиране на защитата на различните жени служители на ОГО:

Преодоляване на недостига на грижи

Някои от положителните мерки, въведени наскоро на равнище ЕС, включват Директивата относно равновесието между професионалния и личния живот, която включва отпуск по бащинство, отпуск за лица, полагащи грижи, и гъвкава работа. Неотдавнашната работа за одобряване на европейска стратегия за полагане на грижи включва препоръка на Съвета относно достъпа до висококачествени дългосрочни грижи на достъпни цени и препоръка на Съвета относно ранното детство и грижите: целите от Барселона за 2030 г.

Преодоляване на разликите в заплащането и пенсиите на жените и мъжете

Наскоро одобрената Директива относно прозрачността на заплащането има за цел да засили прилагането на принципа на равно заплащане за равен труд или за труд с равна стойност за мъжете и жените чрез засилен мониторинг на разликата в заплащането. ОГО са предимно твърде малки, за да бъдат обхванати от това законодателство; един от участниците в нашите фокус групи обаче заяви: „Дори ако директивата на ЕС за прозрачност на заплащането не ни обхваща, организациите на гражданското общество следва да се справят по-добре, за да бъдат прозрачни по отношение на заплащането, включително в обявите за работа!“

Премахване на насилието над жени, включително на работното място

Също така станаме свидетели на значителни действия в областта на борбата с насилието срещу жени и момичета и насилието, основано на пола. Като например ратифицирането от страна на ЕС на Конвенцията на Съвета на Европа за предотвратяване и борба с насилието над жени и домашното насилие, която е важна стъпка в създаването на първата общоевропейска рамка за борба с насилието над жени и момичета. Предложената директива на ЕС относно борбата с насилието над жени и домашното насилие включва по-силен акцент върху борбата със сексуалния тормоз на работното място и кибернасилието.

Насърчаване на жените на ръководни позиции

С приемането на директивата за подобряване на баланса между половете сред директорите на дружествата, допуснати до борсова търговия, се определят цели за дружествата, допуснати до борсова търговия, в ЕС, за да се ускори напредъкът към баланс между половете в техните управителни съвети, като по-слабо представеният пол съставлява най-малко 40 % от членовете на управителните съвети без изпълнителни функции или 33 % от всички членове на управителните съвети до 2026 г.

Задълбочаване и укрепване на свързаното с пола измерение на ЕС

В допълнение към текущата работа, описана по-горе, е необходимо да се задълбочат и укрепят институционалните механизми, финансирането и интегрирането на принципа на равенство между половете в целия ЕС. По-специално през следващите пет години ще се работи на равнището на ЕС в цифровия и екологичния преход, който трябва да обърне специално внимание на интегрирането на принципа на равенство между половете, за да се гарантира, че икономическият, цифровия и екологичният преход са възможност за постигане на напредък по отношение на равенството между половете, а не за по-нататъшно интегриране на неравенството между половете и за санкциониране на жените и момичетата в цялото им многообразие.

8. ПРЕПОРЪКИ

8. ПРЕПОРЪКИ

Въз основа на информацията, споделена от респондентите, в настоящия раздел са изложени десет политически препоръки, насочени към основните ключови участници в промяната, включително управителни съвети и секторни организации; филантропски организации и институционални финансиращи организации; създателите на политики; и следващото поколение жени лидери.

8.1 Управителни съвети и секторни организации

Управителните съвети на организациите на гражданското общество се разглеждат като ключов фактор за промяна от страна на повечето жени лидери, както на организационно, така и на секторно равнище. Някои респонденти отбелязват, че все още има голяма разлика между жените изпълнителни директори и висшите ръководни екипи и управителни съвети, които се състоят предимно от мъже от световната северна/доминантна култура. Други също така отбелязват, че наличието на съвет с равно представителство на мъжете и жените може да не е достатъчно, тъй като „мъжете са много по-силни“. Мненията относно управителните съвети са различни: някои жени лидери ги смятат за твърде отдалечени от реалността на организациите, докато други казват, че техните съвети са най-полезни, за да им помогнат да определят граници и да се грижат за собственото си здраве.

• **Насърчаване на алтернативни форми на лидерство въз основа на подходи насподделено управление:** **Както казва една жена-ръководител:** Да бъдеш в положение на власт прави предизвикателствата ми невидими, хората приемат, че съм добре, защото аз съм шефът. Докато някои предложиха да се създаде пространство за менторство, коучинг и възможност за партньорско обучение, други предупреждават, че предлагането на външно коучинг е ефективно справяне, което е неизбежно да се провали, когато предизвикателствата произтичат от неприемливото поведение на членовете на управителния съвет или

на персонала. Бордовете също трябва да бъдат отворени за модели на съвместна директорска длъжност, които са съвместими със семейния живот и разглеждат въпроса за самотата.

• **Да се преодолее недостигът на персонал при вземането на решения, като се гарантира по-голямо разнообразие на становищата в управителните съвети:** Налице е също така голяма разлика между поколенията между начина, по който младите служители подхождат към баланса между права и задължения, и начина, по който управителните съвети, често съставени от възрастни хора, ги замислят. Това трябва да бъде признато, за да могат да бъдат намерени конкретни решения. Бордовете трябва да мислят за приемствеността и да изградят следващото поколение лидери в сектора, с акцент върху възможностите за по-голямо социално-икономическо, расово и културно многообразие в сектора.

• **Гарантиране на справедливи и прозрачни компенсационни пакети:** Жените лидери често приемат по-ниски компенсационни пакети, отколкото обикновено биха заслужили, и не искат повишаване на заплатите, защото се чувстват благодарни за възможността за лидерство, която им се предлага. **Това важи най-вече за по-младите лидери.** Трябва да се приеме прозрачност в заплащането, включително в рекламите за набиране на персонал. Когато се очаква те да работят по-дълго или да пътуват, те следва да могат да бъдат компенсирани за допълнителните разходи за грижи за деца и да имат свободно време за подготовка на пътуванията и при завръщането си, като се има предвид колко разрушителни са пътуванията в семействата с малки деца. Това е особено важно в държавите, в които грижите за деца след училище са недостатъчни, като например Белгия, и за жените лидери с деца, които нямат семейна подкрепа, като например жени, работещи в страна, различна от по-широките си семейства, или майки и родители от общността на LGBTQI+.

- **Инвестиране в системи и обновяване на политиките:** Жените лидери губят много време поради лошо проектирани системи (ИТ, счетоводство, човешки ресурси) и остарели политики, които са в противоречие с обществените промени. Бордовете трябва да идентифицират експертния опит и ресурсите, за да подкрепят необходимата промяна, така че това да не е още едно очакване, падащо върху раменете на главния изпълнителен директор.

- **Противопоставяне на конфликтните култури, обхващащи цялата организация:** Респондентите подчертават колко изтощаващо и интензивен е управлението на постоянни вътрешни конфликти, особено в организациите за членство. Това е особено трудна област за жените лидери, които са отгледани в общества, които очакват да бъдат приятелски настроени при всякакви обстоятелства. В резултат на това те често са обвинявани, че са твърде слаби или, ако възприемат по-настоятелен подход към разрешаването на конфликти, доминиращи и трудни.

- **Разработване на стратегии за равенство между половете, многообразие, приобщаване и недискриминация като въпрос на организационна, а не индивидуална отговорност:** Тази област се върна като особено предизвикателство за жените лидери, в което все още трябва да се постигне голям напредък. Твърде често от жените лидери се очаква да поемат лидерство в това пространство, просто защото са жени. Това добавя към вече осакатяващото работно натоварване: бордовете биха могли да играят по-важна роля при разработването на стандарти; проследяване на тяхното изпълнение; и намиране на ресурси за обучение. Специална подкрепа е особено необходима за жените, идващи от малцинствени групи, от които не може да се очаква да променят културата на цели организации самостоятелно. Бордовете не могат да заменят реалните стратегии с един-единствен наем, макар и на високо ниво. Тя трябва да бъде придружена от структурирани процеси за повишаване на осведомеността и предприемане на действия за насърчаване на културното многообразие, изкореняване на расизма и дискриминацията, както и за внасяне на промени в доминиращата култура на лидерство. Респондентът подчерта, че „неговорените културни правила“ могат да затруднят хората с различен произход да се впишат и да допринесат. Това понякога води до пристрастия, по отношение на оценката на изпълнението или до злоупотреба.

- **Да се гарантира, че очакванията на управителните съвети остават съвместими с подходите за**

грижливо лидерство: Жените лидери изразяват неудовлетвореност от това, че са хванати в средата на противоречиви разпореждания между управителни съвети, спонсори и служители. Твърде често управителните съвети очакват лидерите да имат пълната подкрепа от страна на персонала, с ниско текучество и високи нива на удовлетвореност от работата, като същевременно не предоставят решения за преодоляване на пропастта между (поякога нереалистичните) желания на персонала за повече празници и по-добро заплащане и ограниченията на отговорностите на организацията. По същия начин жените лидери са хванати между дискурс, който ги насърчава да си вземат почивка, като същевременно не правят нищо, за да намалят ефективната си натовареност.

- **Действайте на секторно равнище:** Много проблеми, пред които са изправени организациите на гражданското общество, трябва да бъдат решени на секторно, а не на организационно равнище. В този контекст е забележително, че профсъюзите или сдруженията на персонала не са споменати от нито един от респондентите, с изключение на един коментар относно необходимостта от „деюнионизация“. Според опита на респондентите жените лидери често се оказват изправени пред нарастващите стремежи на служителите, насърчавани от синдикатите, и реалността на система, която ефективно третира основните разходи (включително разходите за персонал и организационното развитие) като глобални обществени блага и в която заплатите на ръководителите и служителите на НПО са дълбоко политизиран въпрос.

- **Предлагане на секторни платформи за споделяне на най-добри практики.** В рамките на тази празнота организациите трябва да намерят начини да си сътрудничат, за да обменят най-добри практики, да обединяват ресурси и да създадат програма за системна промяна в сектора, която може да бъде споделена с финансиращи организации, профсъюзи, политици и организации, които се стремят да представляват сектора (например CONCORD за INGO в Европа).

- **Изравняване на мощността през четиридневната работна седмица.** Необходимостта от споделяне на най-добри практики и предизвикателства около четиридневната седмица беше определена от респондентите като ключова област, която секторът трябва да обмисли.

8.2 Филантропски организации и институционални финансиращи организации

Спонсорите се разглеждат като една от най-влиятелните сили, оформящи реалностите на НПО. Докато много жени подчертават колко добре са придружени от своите спонсори, други подчертават, че финансиращите са тези, които създават постоянна финансова несигурност, в която се намират. Например жените лидери са разочаровани от това, което възприемат като липса на отзивчивост към конструктивна обратна връзка, която вече е предоставяна от години, и желаят донорите да се отнасят по-сериозно към обратната връзка. Донорите биха могли да дадат възможност за по-системна промяна и да допринесат за по-добро благосъстояние на жените лидери, като се съсредоточат върху следните области на действие:

- **Бъдете реалисти по отношение на силата и ограниченията на сектора:** „Не можем да поправим всичко сами, можем просто да подкрепим промяната“, каза един от респондентите. За да се избегне „мисията“, е от ключово значение да се идентифицират системните пречки пред промяната и да се избегне изместването на отговорностите на носещите задължения лица и по-мощните участници в обществените предизвикателства.

- **Свързване на групи с общ интерес за иновации:** Донорите могат също така да имат важна събирателна роля, за да помогнат на сектора да преосмисли своята роля предвид променяния се характер на днешните предизвикателства.

- **Изграждане на секторен капацитет за системна промяна:** Донорите трябва да изградят мостове между практикуващите юристи и академичните среди по отношение на стратегиите за системна промяна, включително чрез споделяне на свои собствени модели и констатации между получателите на безвъзмездни средства (напр. финансиране и публикуване на метаоценки).

- **Дългосрочна гледна точка, основана на интерсекционалност:** Вместо да се съсредоточат върху конкретни тематични въпроси и краткосрочно въздействие, респондентите желаят донорите да възприемат междусекторен поглед и да финансират по-големи проекти.

- **Осигуряване на по-голяма стабилност на приоритетите на донорите:** Респондентите

предупредиха, че „донорите винаги искат нови неща, а не ни подкрепят в велики неща, които вече правим“

- **Възнаграждаване на плановете на GEDI при разпределянето на финансирането:** Организацията на гражданското общество с по-високи стандарти по отношение на GEDI следва да получат преференциално третиране при разпределянето на финансирането. Това следва да се изясни в призивите за финансиране.

- **Подкрепа за съвместни, а не конкурентни начини на работа:** Налице е широко схващане, че донорите все още допринасят за конкуренцията в рамките на и между организацията и че има малко налично финансиране за сътрудничество. За жените лидери по-специално подкрепата за сътрудничеството с други жени в други организации или чрез жени е от съществено значение за създаването на благоприятни екосистеми сред организацията на гражданското общество (вж. текстовото поле на стр. 18 „Значението на женските мрежи“).

- **Признаване на спецификата на по-малките организации:** Когато е необходимо, това може да изисква от тях да улеснят сливанията с цел създаване на жизнеспособни субекти. Друг начин за подкрепа на трансформацията на екосистемата би бил да се подкрепят алтернативни и/или допълващи модели на финансиране, които съответстват на феминистките ценности.

- **Справяне с отрицателните странични ефекти от дисбаланса на мощността:** По отношение на властта трябва да се подходи по-прозрачно и ефективно, отколкото досега. Членовете на управителния съвет и персонала понякога се изкушават да използват силата на чантата, за да манипулират дневния ред, вместо да подкрепят НПО в собствените си стратегии.

- **Насърчаване на социалната отчетност:** НПО също така са прекалено фокусирани върху отношението си към отчетността пред донорите, а не върху отчетността си пред бенефициентите и обществото като цяло. Филантропските организации и институционалните донори следва също така да изградят свои собствени стратегии и механизми за социална отчетност.

- **Увеличаване на финансирането за женски и феминистки организации:** особено осигуряване на основно и неограничено или основано на доверие финансиране за женски и феминистки организации, които често са в капана на цикъла на гладуване.

8.3 Създатели на политики

Местните и националните правителства, както и международните организации, разчитат на участници от гражданското общество за предоставяне на услуги в голям мащаб, но също така и за подкрепа на демокрацията, солидарността, сближаването и изграждането на подкрепа за системните промени.

- **Активизиране на усилията за намаляване на неравнопоставеността между половете в областта на грижите:** За да се насърчи равното споделяне на неплатения труд по полагане на грижи, независимо от пола, и значителните публични инвестиции в икономиката на полагането на грижи, от съществено значение ще бъде внимателното наблюдение на съществуващите рамки на политиката за полагане на грижи (напр. оценки на въздействието на Директивата относно равновесието между професионалния и личния живот и целите на стратегията на ЕС за полагането на грижи за деца и дългосрочни грижи).

- **Нормализиране на ad hoc подкрепата за полагане на грижи за работниците:** Въвеждане на специфични мерки по отношение на ресурсите или улесняване на работодателите и организаторите на прояви да предоставят подкрепа за грижи за деца, включително финансиране за пътуване с малки деца и платени грижи за деца по време на прояви.

- **Премахване на разликите в заплащането и пенсиите на жените и мъжете:** Това може да се постигне, от една страна, чрез бързото транспониране на равнището на държавите членки на Директивата на ЕС от 2023 г. относно прозрачността на заплащането, а от друга страна, чрез нейното наблюдение на равнището на ЕС, а именно, когато става въпрос за прилагането на подобрените механизми за прилагане на директивата. Необходими са по-конкретни мерки за преодоляване на разликите в пенсиите на жените и мъжете в контекста на пенсионната реформа в ЕС. Следва да се обърне специално внимание на жените, работещи в социалните предприятия, гражданското общество и по-малките работодатели.

- **Да гарантират, че съществуващите рамки на политиката относно насилието, основано на пола, отчитат специфичния контекст, в който жените работят в организациите на гражданското общество:** Освен че подкрепят приемането на Директивата на ЕС относно борбата с насилието над жени и домашното насилие и прилагането на Конвенцията от Истанбул, създателите на политики трябва да гарантират, че произтичащите от това мерки и инициативи за финансиране на национално равнище

и на равнището на ЕС са насочени към специфичните форми на насилие, основано на пола, в организациите на гражданското общество, като същевременно предлагат подходяща подкрепа за преживелите лица, работещи или доброволческа дейност в сектора.

- **Култивиране на многообразието на всички равнища на вземане на решения в организациите на гражданското общество:** Докато приемането на директивата на ЕС от 2022 г. за подобряване на баланса между половете сред директорите на дружествата, допуснати до борсова търговия, трябва да се отбележи като основен инструмент за ускоряване на напредъка към баланс между половете, това законодателство не се прилага за организациите на гражданското общество. Поради това тя би могла да послужи като вдъхновение за мерки за справяне с недостатъчното представителство на жените в управителните съвети и управлението на гражданското общество.

8.4 Задълбочаване и укрепване на свързаното с пола измерение на ЕС

- **Гарантиране, че инструментите за интегриране на принципа на равенство между половете и бюджетиране се използват ефективно на всички равнища на управление (местно, национално и европейско):** За да се гарантира политическа воля и капацитет за прилагане на тези принципи през целия политически, законодателен и бюджетен процес, ще е необходимо да се обърне специално внимание на равенството между половете при следващите средносрочни преразглеждания на многогодишната финансова рамка.

- **Осигуряване на финансиране, съобразено с равенството между половете:** Необходимо е да се разработят специални средства за справяне с неравенството между половете, за подкрепа на организациите на жените и за подпомагане на работата за повишаване на равенството между половете във всички ОГО.

- **Финансиране на експертния опит и инструментите, свързани с равенството между половете:** Все още липсват инвестиции в правата на жените и равенството между половете, включително в контекста на изграждането на умения за интегриране на принципа на равенство между половете и бюджетиране, съобразено с равенството между половете, както и специални ресурси за институциите и организациите, насърчаващи правата на жените и равенството между половете.

9. ИЗВОДИ

9. ИЗВОДИ

Във време, когато техните мисии стават все по-сложни, НПО трябва да могат да привличат и задържат различни и талантиливи лидери, особено жени. Повече от всякога секторът се нуждае от своите визии, умения, страст и ноу-хау, за да направи необходимите промени, но те се изчерпват от женомразията, необоснованите очаквания и липсата на подкрепа в рамките на техните организации и в обществото като цяло.

Става въпрос не само за повече жени, работещи в рамките на дадена система, но и за трансформиране на естеството на системите за вземане на решения, за да се гарантира, че те са по-приобщаващи, разнообразни и ефективни. Не става въпрос и за насърчаване на жените за сметка на „по-добре квалифицираните“ мъже, а за преосмисляне на това какви лидерски умения и атрибути и какви институции и структури са необходими за трансформиращото лидерство в 21-ви век. Става въпрос и за насърчаване на разнообразно и междусекторно лидерство, което се бори с привилегиите въз основа на пол, възраст, раса, способности и сексуална ориентация и идентичност. Аргументът за подобряване на баланса между половете и многообразието на нашите пространства за вземане на решения на гражданското общество е ясен. Във време, когато пространството на гражданското общество се затваря навсякъде и легитимността ни като гражданско общество се поставя под въпрос на всички фронтове, за нас е от съществено значение да продължим разговора по отношение на реториката относно властта, правата, пола и социалната и екологичната трансформация.

По време на това трудно пътуване на промяната и предвид трудните битки напред, честването на успехите, като лидери, като организации и като сектор, ще бъде от съществено значение за възстановяването и изграждането на надежда, която е необходима за разгръщане на енергия, творчество и промяна.

Спонсорите и създателите на политики трябва също така да започнат да показват чрез конкретни действия, че се грижат за лицата, полагащи грижи, чрез създаване на благоприятна среда по отношение на финансирането и обществените норми, за да могат жените лидери да процъфтяват и да спомагат за ускоряване на системната промяна в обществото в Европа.

9.1 Десет препоръки за следващото поколение жени лидери

За да завършим с думи на надежда и мъдрост, попитахме 25-те интервюирани за най-добрите им съвети за други жени лидери и особено за по-млади и нововъзникващи жени лидери. Ето и десетте им препоръки:

1. Бъдете себе си и ценете себе си за това, което сте и какво носите!

Не се опитвайте да се слеете! Не се страхувайте да бъдете себе си и да оценявате това, което носите на масата. Имате много умения и толкова много да добавите: не бъди срамежлив.

2. Имайте доверие в собствения си стил на лидерство и не губете енергия, опитвайки се да се съобразите с традиционните патриархални лидерски модели.

„Жените могат да направят всичко: те трябва да го направят, защото жените носят така необходимите нови ветрове и стилове на лидерство.“

3. Вие не сте размирник: ти си разменник! Продължавайте да променят организациите си отвътре и инвестирайте в изрична организационна култура.

„ОГО не успяват да бъдат наистина радикални в преосмислянето на своите работни култури, практики и структури и това ни пречи да се справим с ефективната работа за промяна на системите. Тази работа за промяна на работните култури е от голямо значение. Изградете мрежа за подкрепа във вашата организация и намерете доверени колеги, които да споделят предизвикателствата и да намират решения.“

4. Вие не сте сами! Намерете съюзници: присъединете се; създаване; или изграждане на женски мрежи както в рамките на вашата организация, така и извън нея.

„Препоръката ми към жените лидери от следващо поколение би била да намерят време да се подкрепят взаимно, да избягват самотата, защото сте твърде заети и борещи се.“

„Не стойте в балона си: уверете се, че изграждате и поддържате мрежи в различни сектори! Мрежата на жените на ОГО в Брюксел се разрасна от много малка група жени, но ние наистина създадохме междупоколенческа общност от жени във феминистките лидерски практики, работещи в различни сектори. Тази общност промени организациите и работната култура в неправителствените организации в Брюксел.“

5. Не се съревновавайте между жените! Не се страхувайте да преразпределите отговорността по-равномерно. Ако сте в лидерска роля, трябва да сте сигурни, че другите също получават интересни възможности и трябва да можете да се отдръпнете от предоставянето, за да предоставите стратегическо мислене и насоки.

„Да се предоставят възможности на други жени и по-слабо представени групи и да им се оказва подкрепа за успеха

им. Празнувайте успехите им и ги подкрепяйте чрез предизвикателства. Като лидер вашата роля е да ръководите и подкрепяте не винаги да участвате в оперативното изпълнение.“

6. Изграждане на възможности за солидарност между поколенията между жените лидери за съвместна работа и съвместно създаване с взаимна откритост и уважение.

„Как мога да споделя своя опит и мъдрост, без да убивам младежката енергия и креативност? Наистина се нуждаем от умишлени и съвместни пространства, за да се учим един от друг през поколенията.“

7. Станете по-стратегически и системни, за да направите по-визуална и видима работа! Уверете се, че отделяте и защитавате времето, за да се отдръпнете от доставката, за да се ангажирате с другите, да слушате и да виждате по-голямата картина.

„Трябва да признаем по-добре и да приемем сложността на нашата работа и допълнителните предизвикателства и възможности, които представляват... и да бъдем готови за промяна и поява.“

8. Празнувайте успеха! Умишлено отделяйте време за себе си и вашите екипи, за да отпразнувате успеха, дори когато знаем огромните предизвикателства, пред които сме изправени.

„Продължавай да се биеш. Има надежда. Нещата се променят. От съществено значение е да се инвестира в надеждата и да се изгради положителна енергия, която да ни поддържа в условията на огромни и понякога непреодолими предизвикателства.“

9. Вижете грижата за себе си като неразделна част от вашето ръководство: Това може да се постигне чрез поставяне на ясни граници на ранен етап и без да се излага на риск вашето лично здраве и благополучие.

„Моля, бъдете мили към себе си: Това е силно конкурентна среда и високи постижения, така че трябва да се грижим за себе си и да отделим време, за да се откъснем от работата и да се свържем отново със себе си и близките си.“

10. Инвестирайте в собствения си капацитет и обучение, включително за системна промяна, лидерство и междусекторен феминизъм. Необходимо е време и ресурси, за да се създадат и осигурят безопасни и неосъждащи пространства за отразяващи и грижовни реакции; за открито обсъждане на собствените си пристрастия, привилегии и интернализирана мизогиния; ние постоянно се учим и трябва да се грижим за себе си и да имаме хора, които се грижат за нас и държат място за нас, когато се борим.

„Нуждаем се от феминистка академия за лидерство за Брюксел — за Европа — включително следващото поколение: за подкрепа и обучение на лидери и организации.“

БЕЛЕЖКИ

- 1 Source: "Fairshare Monitor 2022". FAIR SHARE of Women Leaders.
- 2 "Fight Inequality Alliance: Alliance survey and member research 2022." Fight Inequality Alliance. May 2022, p. 13.
- 3 "Research & projects". Millenial HR website.
- 4 Source: "Gender equality index". EIGE website.
- 5 Fraser, T. and J. Glass (2020) "Bridging the fields of feminist and systems practice: Building ecosystems for gender equality". The Systems Sanctuary, September.
- 6 "Research & projects". Millenial HR website.
- 7 Source: "Feminist leadership". crea website.
- 8 "Meet Srilatha Batliwala". The Feminist Leadership Project, April 30 2020.
- 9 "ActionAid's ten principles of feminist leadership". ActionAid website.
- 10 Top Ten Basics of Feminist Leadership in ActionAid, Approved by the AAI Board December 2018
- 11 Toolkits and resources: "Feminist leadership". FAIR SHARE of Women Leaders website.
- 12 Wakefield, S (2017) "Transformative and feminist leadership for women's rights." Oxfam America Research Backgrounder series, 23 January.
- 13 "Fearless cities". Fearless cities website; A. Regelman and V. Bartolomé (2020) "Feminise politics now!" Rosa Luxemburg Stiftung, 6 March.
- 14 "Our community". JASS Just Power website.
- 15 Fisher, B. and Tronto J.C. (1990) "Toward a feminist theory of care", in E. Abel and M. Nelson (ed) *Circles of Care: Work and Identity in Women's Lives* (Albany, NY: State University of New York Press), pp. 35–62; N.48 Folbre (2006) "Measuring care: Gender, empowerment and the care economy". *Journal of Human Development*, 2(7): 183-199.
- 16 Lorde, A (2017) *A Burst of Light and Other Essays* (Miniola, NY: IXIA Press).
- 17 Billing, L (2023) "Time, toxic productivity and urgency cultures in non-profits: Part 1". Medium, 18 June.
- 18 Laloux, F. (2014) *Reinventing Organizations* (Nelson Parker).
- 19 "Women in the workplace 2022". McKinsey, 18 October.
- 20 Ibid.
- 21 "Farmers and the agricultural labour force - statistics." Eurostat website, November 2022.
- 22 European Commission (2021) "Commission staff working document". SWD(2021) 373, 9 December.
- 23 "Ratings overview: Europe and Central Asia". Findings 2021 website.
- 24 "Gender equality index". EIGE website.

ДОПЪЛНИТЕЛНИ РЕСУРСИ

Step Into Our Power: Series of Feminist Leadership ReTreats regularly hosted by Joanna Maycock and Angela Philp. Tailor-made in person and online workshops on the practice of feminist leadership for systems change are also organised.

Inclusion Revolution: Training workshops on transforming meeting culture by recognising and countering behaviours that exclude. Organised regularly by Emily Riley and Joanna Maycock.

JASS is a feminist movement support organisation anchored in the Global South. It has incredible resources on feminist leadership and power, including great case studies and stories of change.

CREA is a feminist international human rights organisation based in the Global South and led by women from the Global South. CREA's work draws upon the inherent value of a rights-based approach to sexuality and gender equality. They have led the thinking and practice of feminist leadership and their website contains many useful resources and case studies.

European Women's Lobby: An unbeatable resource for everything on EU policy, legislation and campaigns on women's rights and gender equality. The European Women's Lobby brings together the women's movement in Europe to influence the general public and European Institutions in support of women's human rights and equality between women and men.

We Are Feminist Leaders supports individuals and organisations to embed feminist leadership principles into the way they lead and work. They run regular online training programmes, as well as offering tailored support to individuals and organisations.

Systems Sanctuary work with leaders who are working on social or environmental challenges and are trying to create the conditions for it to have a deeper systemic impact. Specifically, they train leaders internationally on systems-change practice and ecosystem development. Their website includes very useful resources on feminist systems change. They organise training and cohorts of leaders in systems change.

Fair Share of Women Leaders is an NGO supporting feminist leadership in INGOs. Their website has useful materials on what feminist leadership is and how to put it into practice. There are also great videos of feminist leaders discussing what it means to them.

Feminise Politics Now! is a handy resource guidebook for bringing feminist thinking and practice into local politics inspired by the new municipalism movement and Fearless Cities. It is especially useful as it exists in French, German and Spanish.

If you work in leadership in civil society in Brussels, you might want to join the Brussels CSO women's leaders' network. Contact Joanna to find out more: joanna@joannamaycock.eu.



**ЗА АВТОРИТЕ, ЗА FEPS
И ПАРТНЬОРИТЕ**

ЗА АВТОРИТЕ



СЕЛИН ШАРВЕРИАТ

Céline Charveriat е лидер на гражданското общество с 25-годишен опит в областта на устойчивостта и системните промени. Започва кариерата си като изследовател в Института Питърсън и Междумериканската банка за развитие във Вашингтон, работи 15 години в Oxfam International като защитник и активист, а след това е изпълнителен директор на Института за европейска политика в областта на околната среда (IEEP) до 2022 г. Понастоящем е заместник-председател на експертната група на високо равнище на Европейската комисия „Икономическо и социално въздействие на иновациите и научните изследвания“ (ESIR) и кураторски член на проекта на JRC за художествени науки Naturarchy. Тя също така е професор в Sciences-Po Paris и в консултативния съвет на Climate Catalyst. Тя също така е треньор и ментор, подкрепяйки професионалните жени на ръководни позиции в своята област.



ДЖОАНА МЕЙКОК

Джоана Мейкок е наградена феминистка организаторка и активист, която от десетилетия е работила на ръководни роли в гражданското общество. Докато ръководи европейското женско лоби, Джоана работи за изпълнението на стратегическа визия за женското движение в Европа, за засилване на съвместната ѝ работа за въздействие на законодателството на ЕС за прекратяване на насилието срещу жените, за справяне с бедността и неравното заплащане на жените и за постигане на напредък в процеса на вземане на решения. Днес Джоана работи с граждански организации в подкрепа на практиката на междусекторно феминистично лидерство за системна промяна. Тя внася феминистки практики в улесняването на събития, коалиции и процеси на организационни промени. Тя също така ръководи семинари за обучение и отстъпления за феминисткото лидерство.

ЗА АВТОРИТЕ



ЕЛОИЗ БОДИН

Елоиз Бодин е консултант по устойчивост, който работи в областта на разработването на политики в продължение на пет години. Тя работи като политически изследовател по широк кръг от теми, като например въздействието на изменението на климата върху психичното здраве, предизвикателствата пред социалната справедливост и изграждането на общества, ориентирани към полагане на грижи. Елоиз е и еко-феминистки активист и радио-артист, който произвежда произведения, свързани с екологичната справедливост, феминизма и мястото на изкуството в системната промяна.



АНДЖЕЛА ФИЛП

Анджела Филп помага на жените с високи постижения да прегърнат и развият своето феминистко лидерство от 2009 г. насам, като ги подкрепя в развиването на лидерска устойчивост, оптимизъм и власт отвътре навън. Застъпник на креативната устойчивост, Анджела прекарва десет години в участие в 90–600 км приключенски състезания и сега продължава практиката си с ултра-маратонни планински състезания на дълги разстояния и издръжливи морски плуване. Анджела започва кариерата си в разработването на образователни програми за жени и момичета за ЮНЕСКО и сега осигурява лидерска подкрепа на организации и жени лидери чрез коучинг едно към едно, ценно анкетни семинари и феминистки лидерски отстъпления.

ЗА ФОНДАЦИЯТА ЗА ЕВРОПА ПРОГРЕСИВНИ ПРОУЧВАНИЯ (FEPS)

Фондацията за европейски прогресивни изследвания (FEPS) е мозъчен тръст на прогресивното политическо семейство на равнище ЕС. Нейната мисия е да развива иновативни изследвания, политически съвети, обучения и дебати, които да вдъхновяват и информират прогресивната политика и политики в цяла Европа.

FEPS работи в тясно партньорство със своите 68 членове и други партньори, включително известни университети, учени, политици и активисти, изграждайки връзки между заинтересовани страни от света на политиката, академичните среди и гражданското общество на местно, регионално, национално, европейско и световно равнище.

FEPS
FOUNDATION FOR EUROPEAN
PROGRESSIVE STUDIES



Avenue des Arts 46, B-1000 Brussels, Belgium +32 2 234 69 00
info@feps-europe.eu
www.feps-europe.eu
[@FEPS_Europe](#)

ЗА ОФИСА НА ЕС В БРЮКСЕЛ „ФРИДРИХ-ЕБЕРТ“ (FES)

Фондация „Фридрих Еберт“ (FES) е немска фондация с нестопанска цел, финансирана от правителството на Федерална република Германия, със седалище в Бон и Берлин. Основан е през 1925 г. и носи името на първия демократично избран германски президент Фридрих Еберт. Фес се ангажира с напредъка както на социално-политическото, така и на икономическото развитие в духа на социалната демокрация, чрез гражданско образование, научни изследвания и международно сътрудничество. Фондация „Фридрих Еберт“ е най-старата политическа фондация в Германия.

Офисът на фондация „Фридрих-Еберт“ е открит през 1973 г. Тя участва в процеса на европейска интеграция, подкрепя и придружава интересите на Федерална република Германия в Европа и допринася за оформянето на външните отношения на Европейския съюз.

**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**
EU Office Brussels

EU Office
Rue du Taciturne 38, 1000 Brussels (Belgium)
<https://brussels.fes.de/>
[@FES_Europa](#)

ЗЕЛЕНА ЕВРОПЕЙСКА ФОНДАЦИЯ (GEF)

Зелената европейска фондация (GEF) е зелената политическа фондация на равнище ЕС и се финансира от Европейския парламент. Нейната мисия е да допринася за развитието на европейска публична сфера и да насърчава по-голямо участие на гражданите в европейската политика, като в крайна сметка изгражда по-силна демокрация с по-голямо участие. GEF подкрепя дебатите по европейските политики и политика, разработва нови научни изследвания и политически идеи, както и предоставя възможности за обучение на младите европейски граждани по екологични и европейски въпроси. GEF е организация, но също така и мрежа от партньори и фондации, създаваща широка мрежа от връзки между различни части на гражданското общество, академичните среди и други заинтересовани страни за насърчаване на европейския и зеления политически дебат и образование.



Mundo Madou, Avenue des Arts 7-8, 1210 Brussels (Belgium)
<https://gef.eu/>
@GEF_Europe

ЗА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ В ХАЙНРИХ-БЪОЛ

Фондация Хайнрих-Бюл е германска политическа фондация, свързана с Германската зелена партия (Алианс 90/Зелените). Основната му задача е политическо образование и застъпничество в Германия и чужбина. Основните ни принципи са екология и устойчивост, демокрация и права на човека, ненасилие и справедливост. В работата си поставяме специален акцент върху демокрацията на половете, равните права на малцинствата и политическото и социалното участие на мигрантите. Фондация „Хайнрих-Бюл“ представлява фондацията пред европейски и международни институции, асоциации, неправителствени организации и медии със седалище в Брюксел. Офисът е основна точка за контакт за лица, групи и организации от цял свят, които се интересуват от политиката и политиките на ЕС. Бъдещето на европейския проект и ролята на ЕС в света са в центъра на нашите дейности и усилия.



Rue du Luxembourg 47-51, 1050 Brussels (Belgium)
<https://eu.boell.org>
@boell_eu

Гражданското общество в Европа играе жизненоважна роля за преодоляване на обществените разделения, за стимулиране на справедлив преход и за подкрепа на демокрацията. През последното десетилетие жените се превърнаха в по-голямата част от работещите в този сектор, като все по-често заемат висши ръководни роли. Това проучване, първото по рода си, представя оригинални изследвания, основани на гласовете на 148 жени лидери на гражданското общество, които са участвали в нашето проучване. В него се прави оценка на постигнатия напредък и се посочват пречките и възможностите за жените лидери в Европа да практикуват така необходимото трансформационно феминистично лидерство, за да доведат до прогресивна промяна на системите.

Основните констатации показват тревожен процент на прегаряне сред тези пионерски жени лидери, които въпреки таланта и ангажираността си са изправени пред предизвикателства при осъществяването на мащабни системни промени. Нашето проучване рисува картина на жените лидери, които продължават да понасят тежестта на работата по полагане на грижи у дома, в обществото и на работното място, често огнеборци, за да поддържат организациите на повърхността и да управляват значителни трансформации на работното място с малко подкрепа.

Тази криза не само застрашава жените, но и възпрепятства мисиите на организациите на гражданското общество. Препоръките включват инвестиции в целия сектор в преосмислянето на културите на властта и лидерството, създаване на академия в подкрепа на практиката на феминистко лидерство, насърчаване на грижовни работни култури, справяне с широко разпространената финансова несигурност, предизвикана от циклите на гладуване на донорите, и инвестиране в женски организации и равенство между половете. Това проучване на политиката очертава подробни действия за управителните съвети, организациите, донорите, обществото и самите жени за справяне с тези предизвикателства.

**ПРОУЧВАНЕ НА ПОЛИТИКАТА,
ПУБЛИКУВАНО ПРЕЗ ЯНУАРИ 2024 Г. ОТ:**



Copyright © 2024 by FEPS, FES, GEF AND HBS