



ЛІДЕРСТВО ЖІНОК



Фінансується
Європейським Союзом



#ПрямуємоРазом

#РівністьЦеМожливість

Нам потрібні жінки на всіх рівнях,
в тому числі на найвищому, щоб
змінити динаміку, переформувати
дискусію, щоб переконатися,
що голоси жінок почуті і враховані,
а не знехтувані та проігноровані.

Шеріл Сендберг

ЧОМУ ВАЖЛИВО МАТИ ЛІДЕРОК?

Досягнення гендерної рівності у прийнятті рішень як у політиці, так і в економіці вимагає комплексного підходу, який також включає сприяння гендерно збалансованому представництву на керівних посадах в установах та компаніях на всіх рівнях, а також подолання гендерного розриву в оплаті праці.

[Залучення жінок до процесу прийняття політичних рішень сприяє більш справедливому перерозподілу державних ресурсів, що суттєво впливає на зменшення рівня бідності серед жінок¹.](#)

Збільшення участі жінок у прийнятті економічних рішень, зокрема у складі рад директорів, має позитивний побічний ефект на зайнятість жінок. Після кризи, спричиненої COVID-19, гендерна рівність та інклюзивне лідерство мають ще більше значення, з огляду на необхідність повною мірою використовувати наявний резерв кадрів, як серед жінок, так і серед чоловіків.

Дослідження показали, що інклюзія та різноманітність сприяють відновленню та стійкості. [Вони мають життєво важливе значення для забезпечення економічної конкурентоспроможності Союзу, заохочення інновацій та підвищення професійних стандартів у радах директорів².](#)

Лідерки є трансформаційними рольовими моделями та долають багато бар'єрів на робочому місці, спричинених гендерними упередженнями. Їхнє лідерство підкреслює відмінні якості, які вкрай необхідні для прогресу у двадцять першому сторіччі:

- **Жінки приносять свіжі перспективи³.** Багато лідерок довели, що жінки мають новаторські ідеї та нові інноваційні плани, які виходять за межі звичного. Різний досвід і погляди відіграють вирішальну роль [у вивільненні креативності та інновацій⁴](#) у різних корпоративних та інституційних практиках, що дозволяє ухвалювати кращі рішення на всіх рівнях.

^{1,2}

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2381>

³ <https://www.lpcentre.com/articles/5-reasons-make-role-of-women-in-leadership-more-important>

⁴ <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/02/08/the-importance-of-unleashing-creativity-and-innovation-in-your-team/?sh=5705061e5437>

- **Жінки керують ефективніше**⁵. Результати світових досліджень свідчать про те, що жінки, старші за 40 років, керують більш ефективно та результативно, ніж чоловіки, особливо зважаючи на те, що більшість менеджерок потрапляють в умови, які змушують їх здобувати нові навички, балансуючи між лідерством на роботі та особистим життям. Ця перевага помітно відсутня у чоловічому лідерстві, особливо у здатності знаходити складні рішення.
- **Жінки більш емпатичні**⁶. Жінки частіше використовують емоційну енергію для кращого керівництва та управління справами організації на основі мотивації своїх співробітників і прозорої та надійної комунікації з ними. Цей метод управління є більш успішним, ніж рішучі та іноді відштовхуючі методи, оскільки він може стимулювати зусилля та потенційну енергію більшості працівників.
- **Жінки – чудові наставниці**⁷. Жіноче лідерство в компаніях та організаціях підтвердило їхні навички коучингу та наставництва, які полягають у ввічливому та позитивному ставленні до співробітників при підкресленні їхніх досягнень та аналізі помилок.

Тому всім організаціям і компаніям слід розглянути можливість розширення прав і можливостей жінок на керівних і різних адміністративних посадах та використовувати їхній потенціал для прогресу.

ЯКІ ОСНОВНІ ВИКЛИКИ СТОЯТЬ ПЕРЕД ЖІНКАМИ НА КЕРІВНИХ ПОСАДАХ?

Існує кілька викликів, які заважають жінкам у їхньому кар'єрному шляху в просуванні та здобутті вищих керівних посад:

- **Стереотипи**⁸. У всіх країнах існує поширена практика, коли керівні посади обіймають лише чоловіки.
- **Гендерні упередження**⁹. На деяких робочих місцях жінки страждають від браку підтримки їхніх зусиль, спрямованих на розвиток організації, і від думки, що чоловіки роблять щось краще. Таке гендерне упередження найчастіше відображає мислення, що ґрунтується на традиціях або сліпій довірі до «природних» лідерських здібностей чоловіків.
- **Відсутність віри в спроможність жінок**¹⁰. Поширеною є думка, що жінки є слабкими за своєю природою і навряд чи можуть взяти на себе високу відповідальність та обов'язки лідера. Приклади лідерок часто розглядаються як виняток із правил. Це негативно впливає на прагнення жінок досягти своїх цілей та на їхні амбіції щодо просування по службі та кар'єрного зростання.
- **Відсутність гнучкості**¹¹. Жіночі обов'язки щодо сім'ї часто ігноруються. Тим не менш, через їхні ролі в родині та на роботі вони часто потребують гнучкого робочого графіку, вільних днів або коротких відпусток, щоб виконувати свої обов'язки по догляду за залежними від них членами сім'ї. Найчастіше визнання цих обов'язків з догляду за членами сім'ї відсутнє в організаційній культурі. Як наслідок, жінки вважають за краще відмовитися від амбіцій обійняти керівні посади.

8, 9, 10, 11

<https://www.lpcentre.com/articles/5-reasons-make-role-of-women-in-leadership-more-important>

ПРАВОВІ НОРМИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

¹² <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/gender-balance-corporate-boards/#benefits>

¹³ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2381>

¹⁴ https://ec.europa.eu/info/files/directive-gender-balance-corporate-boards_en

¹⁵ https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en#:~:text=Gender Equality Strategy 2020-2025,-The EU Gender&text=The goal is a Union,and lead our European society

- Рівність у ставленні та можливостях серед жінок і чоловіків є одним із принципів, викладених у договорах ЄС, а також у Європейському стовпі соціальних прав¹².
- Директива (ЄС) 2022/2381 Європейського Парламенту та Ради від 23 листопада 2022 року про поліпшення гендерного балансу серед директорів перерахованих компаній, та пов'язані з цим заходи¹³. Директива про гендерний баланс у Радах директорів¹⁴ була прийнята після 10 років переговорів.
- Стратегія гендерної рівності на 2020-2025¹⁵ визначає багато ключових цілей для досягнення гендерної рівності. Однією з цілей є досягнення гендерного балансу у прийнятті рішень у політиці та економіці.

УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

За останнє десятиліття в Україні було вдосконалено законодавчу базу щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. [Виборчий кодекс України](#)¹⁶ доповнено положенням про необхідність дотримання 40-відсоткової ґендерної квоти у загальнодержавних та регіональних виборчих списках політичних партій. Було внесено зміни до законодавства України щодо забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків під час проходження військової служби у Збройних Силах та інших військових формуваннях. Крім того, [в законодавство було інтегровано вимогу](#)¹⁷ щодо забезпечення рівних можливостей матері та батька у догляді за дитиною.

Згідно з результатами загальнонаціонального опитування 2018 року, проведеного Національним демократичним інститутом міжнародних відносин (далі – НДІМВ), 77% українців (81% жінок і 73% чоловіків) вважають, що рівність є важливою. Дослідження 2019 року, проведене НДІМВ, засвідчило зростання інтересу громадян України до питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків та готовність підтримувати жінок на виборах. У 2020 році за результатами загальнонаціонального телефонного опитування «Можливості та перешкоди на шляху демократичних перетворень в Україні» 64% українців вважали, що [і жінки, і чоловіки повинні бути однаково представлені в політиці](#)¹⁸.

За Індексом ґендерної нерівності 2021 року [Україна посіла 103-тє місце](#)¹⁹ зі 156 країн за рівнем політичної участі жінок, з незначним покращенням у 2022 році (до 100-ї позиції).

[Дані 2015-2021 років свідчать](#)²⁰, що представництво жінок у Верховній Раді України та місцевих радах зросло після запровадження ґендерних квот: у Верховній Раді України – до 20,7% (Державна служба статистики), в обласних радах – до 27,8%, у міських радах міст обласного значення – до 30,1% (за даними Міністерства соціальної політики), у районних радах – до 34,3%.

¹⁶ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20>

^{17, 18, 20}

<https://www.kmu.gov.ua/news/uriadom-skhvaleno-derzhavnu-stratehiu-zabezpechennia-rivnykh-prav-ta-mozhlyvostei-zhinok-i-cholovikiv-na-period-do-2030-roku>

¹⁹ <https://eca.unwomen.org/en/where-we-are/ukraine>

21, 22, 24

<https://www.kmu.gov.ua/news/uriadom-skhaleno-derzhavnu-stratehiiu-zabezpechennia-rivnykh-prav-ta-mozhlyvostei-zhinok-i-cholovikiv-na-period-do-2030-roku>

²³ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#n80>

Разом з тим, [Український жіночий фонд виявив](#)²¹, що з 2020 року зменшилося представництво жінок у сільських та селищних радах (37,9% та 41% відповідно, порівняно з 46,1% та 55,7% у радах попереднього скликання).

[Жінки недостатньо представлені на рівні ухвалення рішень в органах виконавчої влади](#)²². У 2020 році до складу Кабінету Міністрів України входило 13% жінок, 22,8% жінок було серед керівників центральних органів виконавчої влади та їхніх заступників (за даними Державної служби статистики), 33,3% – серед державних службовців [категорії «А»](#)²³ (найвищий орган державної служби) (за даними НАДС станом на 31 грудня 2020 року).

Недостатня представленість жінок на рівні прийняття рішень [зумовлена вертикальною сегрегацією на ринку праці](#)²⁴: жінки часто працюють на низьких посадах (у 2020 році 78,3% жінок працювали в освіті, їхня середня заробітна плата становила 79,4% від середньої по Україні; 81,5% жінок – в охороні здоров'я та соціальному забезпеченні, їхня середня заробітна плата становила 74,3% від середньої по Україні). На початок 2021 року частка жінок серед керівників юридичних осіб становила 29,2%, серед директорів бізнес-груп – лише 7,5%, а серед керівників корпорацій – 12,4%.

КАМПАНІЇ

Усунення бар'єрів на шляху до жіночого лідерства є одним із пріоритетних завдань для досягнення сталої гендерної рівності. Вони численні та різноманітні, тому для висвітлення проблеми використовуються різні підходи. Деякі кампанії зосереджені на бізнес-компаніях і заохочують їх збільшувати кількість жінок у правліннях. Інші намагаються створити мережі політикинь та зробити більш помітним їхній вплив на глобальні процеси. А є кампанії, які звертаються до дівчат як до майбутніх лідерок, здатних принести якісні зміни у своє суспільство.

Головний зміст

- Збільшення присутності жінок у Радах директорів компаній.
- Розбийте скляну стелю: киньте виклик гендерним стереотипам!
- Жінки теж бувають президентками та генералинями!
- Враховуйте її думку!
- Вшановуйте майбутніх лідерок завтрашнього дня.
- Преса для прогресу.

Цільова група

Цільова група кампанії може відрізнятися залежно від обраної сфери: бізнес-середовище, політичні організації, школи, наукові кола, широка громадськість, журналісти тощо.

Головний канал

Вебсторінки, білборди, соціальні мережі, телебачення, радіо, дискусії, виставки та інші креативні рішення.

ПРИКЛАДИ КАМПАНІЙ ЗА ЛІДЕРСТВО ЖІНОК

Європейські лідерки

<http://www.womenleadersinternationalrelations.com/>

European Women Leaders

OUR WORK & MISSION PARTNERS PUBLICATIONS EVENTS BLOG PRESS



Це домашня сторінка проєкту «Європейські лідерки», який фінансується ЄС і спрямований на підтримку європейських лідерок та гендерної політики ЄС. З точки зору дослідження, проєкт аналізує роль лідерок в ЄС, починаючи з моменту його заснування. Він розглядає, як розвивалася їхня кар'єра, які чинники допомагали або ускладнювали їхнє професійне життя, а також політику, яку вони відстоювали, перебуваючи на посаді, і результати, яких вони досягли.

Проєкт, реалізований Інститутом досліджень жіночої політики (The Institute for Women Policy Research – IWPR)

LEGO Celebrates Future Female Leaders of Tomorrow

<https://www.thebrickfan.com/lego-celebrates-future-female-leaders-of-tomorrow/>

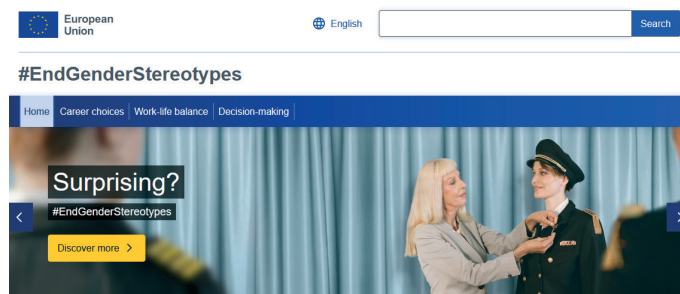


До святкування Міжнародного жіночого дня компанія LEGO відтворила культовий рекламний ролик 1981 року та вшанувала лідерок майбутнього. Вони запустили нову кампанію, щоб заохотити молодих жінок на їхньому шляху до становлення тими, хто приймає рішення, рольовими моделями та перетворювачами майбутнього – якими б не були їхні інтереси, захоплення чи кар'єрні прагнення.

[#EndGenderStereotypes \(Припинить ґендерні стереотипи\)](https://end-gender-stereotypes.campaign.europa.eu/index_en)

https://end-gender-stereotypes.campaign.europa.eu/index_en

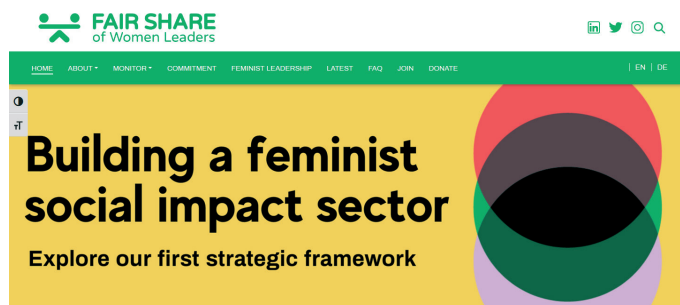
Жінки все ще недостатньо представлені на керівних посадах у всіх сферах, і це частково пов'язано з ґендерними стереотипами. Але в бізнесі, політиці та суспільстві загалом ми можемо досягти повної ефективності лише тоді, коли використовуємо весь наш потенціал і розмаїття. Використання лише половини населення дає лише половину ідей та енергії. Нам потрібно подолати стереотипи, які заважають жінкам обіймати керівні посади. Відсутність жінок на керівних посадах має негативний вплив на суспільство. Дослідження показали, що ґендерне розмаїття на керівних посадах призводить до кращого прийняття рішень, підвищення ефективності роботи організації та збільшення кількості інновацій. Пори це, жінки все ще недостатньо представлені на керівних посадах у всіх секторах – від політики до бізнесу та академічних кіл. Європейська Комісія заохочує країни ЄС до збільшення кількості жінок на керівних посадах і фінансує кілька проєктів, спрямованих на досягнення цієї мети.



[Справедливий розподіл лідерства жінок](https://fairsharewl.org/)

<https://fairsharewl.org/>

По всьому світу сотні міжнародних організацій соціального впливу працюють над забезпеченням рівності та справедливості. Однак недостатнє представлення жінок на керівних посадах у секторі соціального впливу відображає розрив між прагненнями сектору та його власними внутрішніми структурами і культурою. Програма моніторингу FAIR SHARE (Справедливий Розподіл) створена для того, щоб щорічно вимірювати частку жінок серед персоналу та керівництва найбільших і найвідоміших міжнародних організацій. Таким чином, її метою є підвищення обізнаності щодо ґендерного розриву, який існує у керівництві сектору, та сприяння змінам, спрямованим на досягнення Справедливого Розподілу жінок на керівних посадах до 2030 року.



Гендерна рівність в лідерстві, ІКТ та баланс життя-робота

<https://www.csee-etuce.org/en/news/2498-international-women-s-day-2018-gender-equality-in-leadership-ict-and-work-life-balance>



Реагуючи на тему кампанії ООН до Міжнародного жіночого дня 2018 року [#PressforProgress](#)²⁵ (Тисни для прогресу), Європа зосередилася на майбутньому, шукаючи шляхи забезпечення більшої кількості жінок і дівчат на керівних посадах, у ЗМІ та ІКТ, а також на просуванні рівності в цифрову епоху. 8 березня 2018 року Комітет Європейського парламенту з прав жінок та гендерної рівності провів [засідання](#)

²⁵ <https://www.internationalwomensday.com/PressforProgress>

²⁶ <http://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20180301STO98902/international-women-s-day-2018-women-in-media-and-ict>

[міжпарламентського комітету](#)²⁶, щоб обговорити інформаційно-комунікаційні технології як потужний інструмент для просування гендерної рівності та надання жінкам і дівчатам нових можливостей, а також засобів самовираження та участі в житті суспільства. Долучаючись до кампанії з фокусом на балансі між роботою та особистим життям для подолання перешкод, які все ще заважають жінкам реалізувати свій потенціал, Європейська конфедерація профспілок (ЄКП) та профспілки по всій Європі закликали прийняти запропоновану Директиву ЄС щодо балансу між роботою та особистим життям, щоб розширити можливості працевлаштування жінок та забезпечити більш рівномірний розподіл відпусток, пов'язаних із сімейними обставинами, між чоловіками та жінками.

Girl2Leader (Дівчина – в лідерки)

<https://www.facebook.com/girl2leader>



Кампанія стартувала у 2022 році та мала на меті заохотити та підтримати дівчат в їхньому прагненні стати лідерами в політиці, а також у повсякденному житті, на роботі та в суспільстві загалом. Ця кампанія була проведена у співпраці з Мальтійським фондом добробуту суспільства та жінок-політичних лідерок і висвітлює дев'ять статей Хартії Ділових й професійних жінок (BPW) щодо прав дівчат.

ВПРОВАДЖЕННЯ КАМПАНІЇ

- Проведіть періодичне оцінювання представлення жінок на керівних посадах у всіх сферах суспільного життя.
- Просувайте заходи, спрямовані на покращення представлення жінок на посадах, пов'язаних з прийняттям рішень.
- Розробіть та підтримуйте програми жіночого лідерства.
- Введіть святкування Міжнародного дня дівчат 14 листопада.
- Підвищте обізнаність та зробіть лідерок помітними у всіх секторах, таких як політика, збройні сили, наукові кола, бізнес, сфера догляду, культура тощо.
- Розгляньте процедури на різних рівнях прийняття рішень для забезпечення гендерного паритету.
- Висвітлюйте індивідуальні історії успіху лідерок.
- Підвищте обізнаність про системні перешкоди, які стоять на заваді жіночому лідерству.
- Виділіть необхідний бюджет для реалізації відображення завдань, планів дій, програм жіночого лідерства та інших заходів з підвищення обізнаності.

КОНТРОЛЬНИЙ СПИСОК

Крок 1: СТВОРЕННЯ

Етап створення починається з концепції і закінчується повною стратегією та набором матеріалів для запуску кампанії з обраного питання.

<input type="checkbox"/>	Визначте цілі	<p>Чого ви хочете досягти своєю кампанією? Чи хочете ви підвищити обізнаність про проблему? Проінформувати людей та/або суспільство про неї? Кинути виклик поточним практикам, які посилюють проблему?</p> <p>На цьому етапі ви можете визначити чіткі та досяжні результати та індикатори (якісні та кількісні).</p>
<input type="checkbox"/>	Визначте цільову аудиторію	<p>Відповідно до цілей вашої кампанії, визначте ключові групи, на які ви хочете спрямувати свою кампанію: наприклад, жінки і чоловіки, роботодавці, політики.</p>
<input type="checkbox"/>	Визначте бюджет	<p>Визначте бюджет кампанії, включаючи витрати на матеріали, персонал та інформаційно-просвітницьку роботу. Розгляньте можливість партнерства із зовнішніми організаціями або пошуку фінансування із зовнішніх джерел.</p>
<input type="checkbox"/>	Створіть цілісну робочу групу	<p>Команда, що працює над кампанією, може змінюватися залежно від масштабу та сфери діяльності кампанії.</p>
<input type="checkbox"/>	Розробіть чітке послання	<p>Виходячи з ваших цілей, розробіть чітке та стисле послання, яке буде резонувати з вашою цільовою аудиторією. Переконайтеся, що ваші послання є позитивними, шанобливими, інклюзивними та такими, що надихають.</p> <p>Використовуйте чітку, лаконічну мову та уникайте аббревіатур. Переконайтеся, що ваше послання легке для розуміння та ефективне. Кампанії, що ґрунтуються на фактах, є потужними, оскільки громада визнає проблему, яка зазвичай відома, але про неї не говорять або приховують.</p> <p>Щоб перевірити ефективність послання, рекомендується організувати фокус-групи. На основі зібраних даних кампанію організувати ефективніше. Фокус-групи також можна використовувати для тестування послань вашої кампанії з представниками вашої цільової аудиторії.</p>
<input type="checkbox"/>	Знайдіть відповідні канали	<p>Для поширення повідомлень доступні різні канали, в тому числі соціальні мережі, друковані ЗМІ, електронна пошта, заходи та багато інших. Виберіть найбільш корисні канали для охоплення вашої цільової аудиторії та створіть комплексний план кампанії.</p>
<input type="checkbox"/>	Створіть свій матеріал	<p>Створіть візуальну концепцію та застосуйте її до обраних матеріалів: плакатів, листівок, банерів, постів у соціальних мережах тощо. Переконайтеся, що вони привертають увагу та є візуально привабливими, а також чітко та ефективно передають ваше повідомлення. Оскільки дизайн ваших матеріалів є важливим, ви можете проконсультуватися або співпрацювати з експертами.</p>

<input type="checkbox"/>	Тривалість та часові межі	Терміни створення та запуску кампанії залежать від кількох факторів, особливо від розміру кампанії. Кілька факторів, які слід враховувати при розрахунку часових меж вашої кампанії: регулярні зустрічі з робочою групою, час на розробку матеріалів і час на їхнє розповсюдження. Визначте дати початку та завершення кампанії з урахуванням важливих дат, національних свят тощо.
<input type="checkbox"/>	Подумайте про вплив	Система відстеження та оцінки кампанії має бути створена з моменту її запуску з використанням якісних та кількісних показників. Перед початком кампанії робоча група повинна подумати про вплив кампанії та його оцінку.

Крок 2: ЗАПУСК

Розпочніть кампанію, використовуючи канали та матеріали, які ви розробили, у встановлені вами терміни.

<input type="checkbox"/>	Розпочніть кампанію	<p>Розпочніть кампанію, використовуючи комунікаційні канали та матеріали. Переконайтеся, що у вас є чіткий план відстеження та оцінки ефективності вашої кампанії. Розглянемо наступні заходи для запуску кампанії:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Прес-реліз: Випустіть прес-реліз для місцевих та національних ЗМІ, щоб оголосити про початок кампанії, включаючи інформацію про цілі та завдання кампанії, ключові заходи та події, а також про те, як члени громади можуть долучитися до участі. • Ключові впливові особи: Визначте ключових осіб, які можуть допомогти у донесенні ідеї кампанії до цільової групи. • Захід: Організуйте стартовий захід для підвищення обізнаності про кампанію із запрошеними спікерами, свідченнями, виставами та іншими заходами, щоб залучити аудиторію.
--------------------------	----------------------------	--

Крок 3: ОЦІНКА

<input type="checkbox"/>	Оцініть кампанію	Почніть відстежувати та оцінювати вплив кампанії з моменту її запуску, використовуючи якісні та кількісні показники. Це може включати відстеження показників залучення, вимірювання підвищення рівня обізнаності та знань, а також оцінку змін у поведінці, пов'язаній з проблемою. Команда може розрізняти безпосередню оперативну оцінку кампанії та її довгостроковий вплив.
<input type="checkbox"/>	Підтримуйте свої зусилля	Сплануйте подальшу діяльність після завершення кампанії. Подумайте, як кампанія може бути включена в поточні ініціативи або політичні документи щодо політики гендерної рівності, щоб зберегти її вплив.
<input type="checkbox"/>	Пам'ятка	Гендерна нерівність – це комплексна проблема; ваша кампанія – лише один крок до її вирішення. Переконайтеся, що ви підтримуєте зв'язок зі своєю цільовою аудиторією, надаючи їй ресурси, необхідні для задоволення потреб або вирішення проблем, з якими вона зіштовхується.

#ПрямуємоРазом #РівністьЦеМожливість

Ця публікація стала можливою завдяки підтримці Європейського Союзу, наданій в рамках проєкту «Мережа гендерних аналітичних центрів: посилення спроможності задля розробки передових політик, оцінки впливу, стратегічної адвокації та сфокусованих комунікацій щодо політик», що реалізовує Український Жіночий Фонд. Відповідальність за зміст інформації несе Центр сприяння рівності. Інформація, що представлена, не завжди відображає погляди ЄС і УЖФ.