

Manualul liderului **sensibil la gen**



Autor: Leslie Groves-Williams
Editori: Gabriela Elroy și Kristin Valasek

Folke Bernadotte Academy

Folke Bernadotte Academy (FBA) este agenția guvernamentală suedeză pentru pace, securitate și dezvoltare. Ca parte a cooperării internaționale pentru dezvoltare a Suediei, promovăm pacea în țările afectate de conflicte. Oferim formare și consiliere și desfășurăm activități de cercetare pentru a sprijini consolidarea păcii și a guvernanței, în contexte de pace și securitate. În plus, noi detașăm personal civil în operațiuni de pace și misiuni de observare a alegerilor conduse în principal de Organizația Națiunilor Unite (ONU), Uniunea Europeană (UE) și Organizația pentru Cooperare și Securitate în Europa (OSCE). Agenția este numită după contele Folke Bernadotte, primul mediator de pace al ONU.

Acest manual face parte din inițiativa FBA privind leadership-ul sensibil la gen. Acesta este conceput pentru a fi utilizat alături de alte resurse FBA privind leadership-ul sensibil la gen, inclusiv un caiet de lucru al participanților, ghidul facilitatorului, filme de scurt metraj și alte materiale de consolidare a capacităților. Acestea pot fi găsite la www.fba.se/grl

MENȚIUNI

Leslie Groves-Williams este autorul principal al manualului.
Gabriela Elroy și Kristin Valasek sunt co-editori.

Colegii FBA, din trecut și prezent, au influențat diferitele iterații ale acestui manual, iar vocile lor sunt recunoscute cu mulțumiri – Lena Larsson, Marie Blomdahl, Jonas Wikström, Ajara I. Pfannenschmidt, Sara Lindvall, Louise Olsson și Agata Szymanska. Mulțumim, de asemenea, Luisa Morel, Jenny Chapman, Bonnie Muradi, Anusanthee Pillay, Aruna Rao și Anne-Birgitte Albrechtsen pentru feedback-ul lor profund și tuturor celor din rețelele noastre care au împărtășit exemple de bune practici de leadership.

Prefață

Avem nevoie de mai mult leadership în ceea ce privește egalitatea de gen și drepturile femeilor în cadrul păcii, securității și dezvoltării internaționale! Acesta este motivul pentru care Folke Bernadotte Academy (FBA) sprijină liderii și managerii să fie sensibili la gen.

Leadership-ul sensibil la gen se bazează pe ideea simplă că acțiunile vorbesc mai puternic decât cuvintele. Că liderii și managerii trebuie să dea un exemplu în ceea ce privește egalitatea de gen și să conducă punerea în aplicare a agendei privind femeile, pacea și securitatea, stabilind viziunea, convenind asupra priorităților și asigurându-se că personalul are ceea ce îi trebuie pentru a reuși.

Liderii și managerii sunt cheia, deoarece avem autoritatea, experiența și mandatul de a impulsiona în mod eficient schimbări instituționale durabile.

În calitate de lider sensibil la gen, luați măsuri vizibile privind egalitatea de gen pentru a crea un mediu de lucru echitabil pentru întregul personal, precum și pentru a asigura egalitatea de gen în toate activitățile externe. Manualul FBA și resursele de consolidare a capacităților privind leadership-ul sensibil la gen vă oferă cunoștințele și abilitățile necesare pentru a le realiza pe ambele. Acestea sunt concepute în jurul a cinci competențe cheie de leadership: 1) Conducere prin exemplu; 2) Stabilirea priorităților și obiectivelor; 3) Comunicarea clară și convingătoare; 4) Gestionarea personalului, resurselor și activităților și 5) Responsabilizarea proprie și a celorlalți. În cadrul fiecărei competențe veți găsi mai multe acțiuni concrete pe care le puteți întreprinde pentru a promova egalitatea de gen în activitatea dvs. zilnică.

La FBA, mandatul nostru este de a sprijini punerea în aplicare a agendei privind femeile, pacea și securitatea și de a promova egalitatea de gen în toate activitățile noastre. Știm din experiență cât de important este ca liderii și managerii să aibă cunoștințele, motivația și abilitățile necesare pentru a conduce în mod proactiv egalitatea de gen.

Acesta este motivul pentru care am publicat Manualul liderului sensibil la gen. Sper că îl veți găsi la fel de util ca mine!

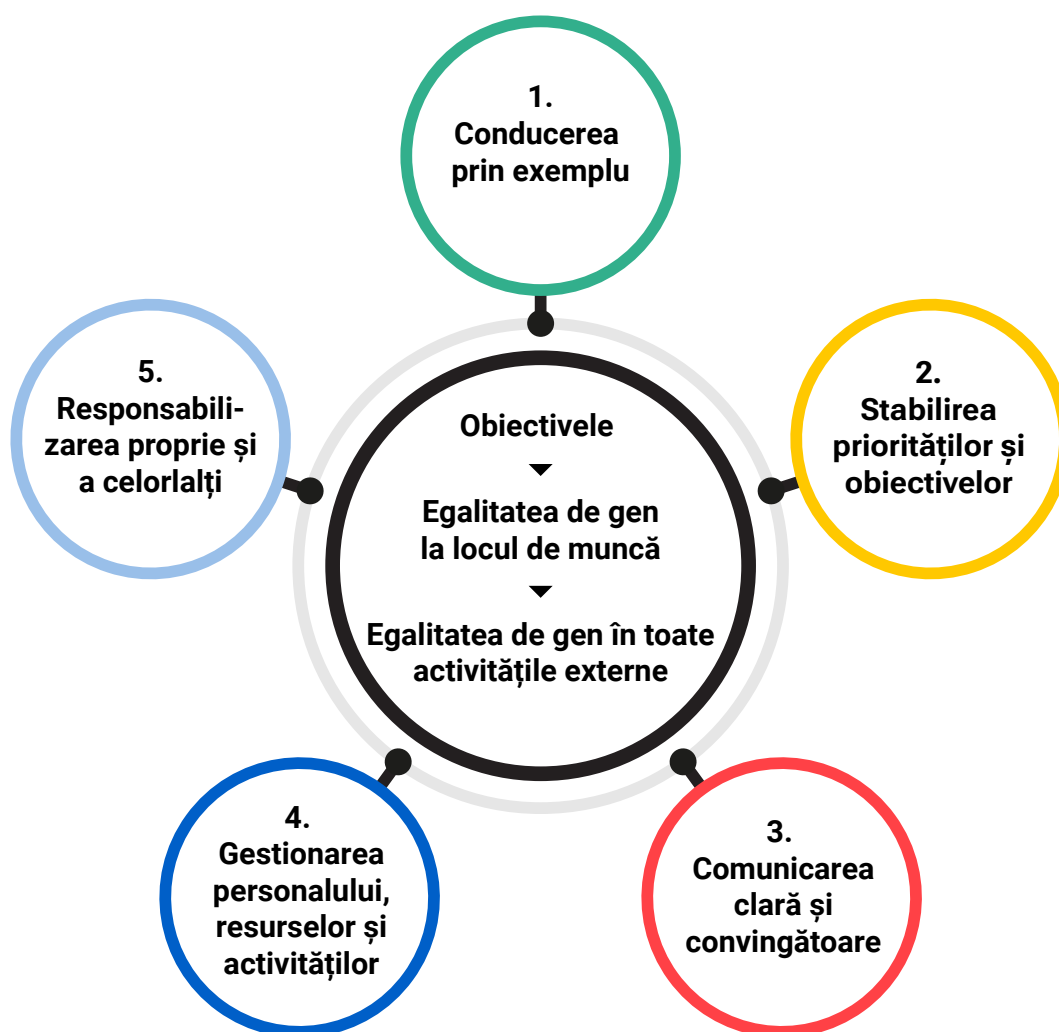


Per Olsson Fridh
Director General
The Folke Bernadotte Academy

Cuprins

INTRODUCERE	5
- De ce avem nevoie de leadership sensibil la gen?	6
- Ce este un lider sensibil la gen?	6
- Cum se utilizează acest manual	7
- Ce ar trebui să știe liderii despre inegalitatea de gen	8
 COMPETENȚA 1: CONDUCEREA PRIN EXEMPLU	 20
- Acțiunea 1: Reduceți stereotipurile, prejudecățile și privilegiile de gen	22
- Acțiunea 2: Intervenți în cazul sexismului	28
- Acțiunea 3: Fiți un aliat pentru femei	33
- Acțiunea 4: Demonstrați angajamentul dvs. de a instituționaliza activitatea privind egalitatea de gen și drepturile femeilor	36
- Conducerea prin exemplu: Autoevaluare	38
 COMPETENȚA 2: STABILIREA PRIORITĂȚILOR ȘI OBIECTIVELOR	 40
- Acțiunea 1: Analizați mandatul, contextul și capacitatea organizației dvs.	41
- Acțiunea 2: Stabiliți prioritățile și obiectivele de conducere pentru egalitatea de gen și drepturile femeilor	45
- Stabilirea priorităților și a obiectivelor: Autoevaluare	48
 COMPETENȚA 3: COMUNICARE CLARĂ ȘI CONVINGĂTOARE	 49
- Acțiunea 1: Utilizați un limbaj sensibil la gen	50
- Acțiunea 2: Fiți clar, convingător și consecvent în comunicarea dvs. privind egalitatea de gen	53
- Acțiunea 3: Verificați dacă mesajul dvs. este primit și înțeles	56
- Comunicare clară și convingătoare: Autoevaluare	61
 COMPETENȚA 4: GESTIONAREA PERSONALULUI, RESURSELOR ȘI ACTIVITĂȚILOR	 62
- Acțiunea 1: Lucrați strategic cu experții dvs. în egalitatea de gen	63
- Acțiunea 2: Asigurați analiza de gen în toate activitățile	65
- Acțiunea 3: Promovați participarea egală a unor categorii diverse de femei în activitățile externe	69
- Acțiunea 4: Luptați pentru paritatea de gen și insistați asupra egalității de șanse la locul de muncă	70
- Acțiunea 5: Preveniți exploatarea, abuzul și hărțuirea sexuală	75
- Acțiunea 6: Asigurați egalitatea de gen în procesele de bugetare și de achiziții	77
- Acțiunea 7: Stabiliți obiectivele de performanță privind egalitatea de gen și drepturile femeilor	80
- Gestionarea personalului, resurselor și activităților: Autoevaluare	83
 COMPETENȚA 5: RESPONSABILIZAREA PROPRIE ȘI A CELORLALȚI	 86
- Acțiunea 1: Utilizați mecanisme formale de responsabilizare	88
- Acțiunea 2: Utilizați mecanisme informale de responsabilizare	92
- Responsabilizarea proprie și a celorlalți: Autoevaluare	96
 GÂNDURI DE FINAL	 96
ANEXA 1: GLOSAR	97
NOTE DE FINAL	100

Introducere



De ce avem nevoie de leadership sensibil la gen?

PROGRESELE PRIVIND EGALITATEA DE GEN și drepturile femeilor continuă să fie lente. Din cauza războaielor continue, a violenței, a crizei climatice globale, a pandemiilor și a inegalităților din ce în ce mai mari în interiorul și între țări, situația se deteriorează în multe locuri, iar realizările obținute cu greu sunt amenințate. În plus, activitatea în domeniul egalității de gen, atât în contextele afectate de conflicte, cât și în alte părți, rămâne extrem de subfinanțată, iar organizațiile internaționale care lucrează pentru pace, securitate și dezvoltare sunt departe de a atinge egalitatea de gen la nivel intern. Toate acestea, în ciuda unei multitudini de legi și angajamente politice naționale și internaționale privind egalitatea de gen.

O piesă lipsă din puzzle, care ne-a împiedicat să progresăm așa cum ne-am propus în ceea ce privește egalitatea de gen, este lipsa unei conduceri sistematice și susținute la toate nivelurile. Deși au existat lideri pionieri, a căror activitate este prezentată în acest manual, acțiunile lor nu au devenit încă o practică de leadership consacrată. Cu toate acestea, egalitatea de gen este o responsabilitate de lider și o cerință dacă dorim să ne punem în aplicare angajamentele politice și să ne atingem obiectivele comune privind egalitatea de gen, dezvoltarea durabilă și consolidarea păcii.

În calitate de lider, jucați un rol esențial în promovarea contribuțiilor organizației dvs. la egalitatea de gen și la drepturile femeilor. Aveți responsabilitatea și autoritatea de a iniția și susține schimbarea organizațională în direcția egalității de gen. Acest lucru implică dezvoltarea practicilor organizaționale, precum și a cunoștințelor, abilităților și comportamentelor proprii și ale echipei dvs. Acest manual vă arată cum să faceți acest lucru.

Ce este un lider sensibil la gen?

Un lider sensibil la gen își folosește poziția și abilitățile de lider pentru a lucra activ la obținerea egalității între femei și bărbați, atât la locul de muncă, cât și în activitățile externe ale organizației lor. Ei fac acest lucru asigurându-se că sarcinile zilnice sunt îndeplinite în moduri care promovează egalitatea de gen și prin acțiuni specifice de promovare a drepturilor femeilor și fetelor acolo unde există discrepanțe. De asemenea, aceștia înțeleg inegalitățile de gen în legătură cu alte inegalități bazate, de exemplu, pe clasa socială, rasă, etnie, vârstă, orientare sexuală, identitate de gen, religie și abilități și iau măsuri în consecință.

Liderii sensibili la gen lucrează în conformitate cu mandatul organizației lor pentru a urmări două obiective:

- 1) **Egalitatea de gen la locul de muncă**
- 2) **Egalitatea de gen în toate activitățile externe**

În calitate de lider sensibil la gen, nu trebuie să fiți un expert în egalitatea de gen. Dar trebuie să vă folosiți abilitățile de leadership și de management pentru a implementa politici organizaționale privind egalitatea de gen. Aceasta înseamnă identificarea și luarea de măsuri pentru reducerea inegalităților de gen, atât la locul de muncă, cât și în activitățile dvs. și ale echipei dvs.¹

Acest manual se bazează pe o revizuire vastă a literaturii și pe decenii de experiență în lucrul cu liderii în domeniul egalității de gen. Acesta prezintă cinci competențe fundamentale de leadership pe care liderii sensibili la gen le utilizează pentru a atinge egalitatea de gen și drepturile femeilor. Manualul este structurat în jurul acestor competențe de conducere și oferă îndrumări practice cu privire la modul de dezvoltare și implementare a acestora.²

Cele cinci competențe de bază în materie de leadership sensibil la gen sunt:

- 1) **Conducerea prin exemplu.**
- 2) **Stabilirea priorităților și obiectivelor.**
- 3) **Comunicarea clară și convingătoare.**
- 4) **Gestionarea personalului, resurselor și activităților.**
- 5) **Responsabilizarea proprie și a celorlalți.**

Figura 1 de mai jos sintetizează cadrul de leadership sensibil la gen, evidențiind cele două obiective ale sale, precum și cele cinci competențe de bază ale liderilor sensibili la gen.



Cum se utilizează acest manual

Acest manual este un ghid practic pentru liderii și managerii din organizațiile de pace, securitate, umanitare și de dezvoltare care doresc să-și îmbunătățească abilitățile pentru a conduce în mod eficient progresul privind egalitatea de gen și drepturile femeilor în domeniul lor de responsabilitate.³

Conținutul manualului este structurat astfel încât capitolele să se bazeze unul pe celălalt. Citirea capitolelor în ordine va oferi o imagine de ansamblu cuprinzătoare a acțiunilor cheie pe care le puteți lua ca lider sensibil la gen.

Manualul este, de asemenea, conceput pentru a fi o resursă de referință. Treceți la competența sau acțiunea specifică pe care doriți să vă concentrați astăzi și încercați unul dintre sfaturile practice. Reveniți mai târziu și aprofundați un alt subiect. Utilizați manualul pentru asistență în rezolvarea zilnică a problemelor.

Manualul poate fi folosit și de experți de gen și de specialiști în leadership interesați de leadership-ul sensibil la gen. Acesta este conceput pentru a fi o resursă însoțitoare pentru programele de învățare în domeniul leadership-ului sensibil la gen. Utilizați-l împreună cu ghidul facilitatorului de leadership sensibil la gen, caietul de lucru al participanților, videoclipurile și alte materiale de învățare disponibile gratuit pe site-ul FBA: www.fba.se/grl

CUPRINS

Manualul include un capitol despre fiecare dintre cele cinci competențe de leadership sensibil la gen. În fiecare capitol veți găsi:

- **Acțiuni de leadership sensibil la gen:** Recomandări cu privire la măsurile care trebuie luate, inclusiv link-uri către resurse suplimentare.
- **Exemple din viața reală:** Liderii împărtășesc modul în care acționează privind egalitatea de gen.
- **Fapte și cifre:** Rezumate actualizate ale cercetărilor.
- **Exerciții de reflecție și acțiune:** Stimulați-vă propria gândire și folosiți-o pentru discuții cu echipa dvs.
- **Autoevaluare:** Identificați acțiunile de leadership sensibil la gen pe care le luați deja și pe care doriți să le prioritizați în viitor.

Dacă doriți să aprofundați explorarea acestui subiect, puteți consulta caietul de lucru pentru participanți privind leadership-ul sensibil la gen, care conține exerciții practice de aplicare și chiar mai multe sfaturi!

LIMITĂRI

1) Accent

Acest manual se concentrează pe modul în care liderii pot lua măsuri pentru a crește egalitatea de gen între femei și bărbați. Deoarece femeile se confruntă cu rate mai mari de discriminare, hărțuire sexuală și alte forme de inegalitate la nivel global în comparație cu bărbații, majoritatea exemplelor din manual se concentrează pe inițiative de creștere a egalității de drepturi a femeilor. Pe tot parcursul manualului, subliniem necesitatea de a înțelege inegalitățile de gen și de a lua măsuri consecvente cu privire la acestea în legătură cu alte inegalități bazate, de exemplu, pe clasa socială, rasă, etnie, vârstă, geografie, orientare sexuală, identitate de gen, religie și capacitate (a se vedea secțiunea de mai jos privind modul în care inegalitatea de gen este legată de alte forme de inegalitate).

2) Terminologie și date

Suntem conștienți de faptul că terminologia în domeniul egalității de gen evoluează constant și diferă de la țară la țară. În această versiune în limba română a manualului, ne străduim să folosim cea mai recentă terminologie utilizată în prezent în organizațiile multilaterale. Consultați glosarul din anexa 1 pentru definițiile termenilor cheie utilizați în acest manual.

Recunoaștem că o parte semnificativă din cercetarea citată în acest manual provine din America de Nord și Europa. Am căutat în mod intenționat cercetări în altă parte, dar am găsit date limitate privind inegalitatea de gen în organizațiile din sudul global. De asemenea, am avut acces la mai multe studii din sectorul privat decât din partea organizațiilor internaționale de pace și securitate, umanitare și de dezvoltare. Adesea, cercetările privind acestea din urmă sunt limitate la publicul intern.

Ce ar trebui să știe liderii despre inegalitatea de gen

O înțelegere de bază a originii inegalităților de gen și a modului în care acestea se manifestă în organizația și țara în care lucrați este esențială pentru un leadership eficient și sensibil la gen. În această secțiune, vă oferim informații scurte înainte de a trece la competențele de bază ale liderilor sensibili la gen.

În această secțiune folosim mai mulți termeni privind egalitatea de gen. Puteți găsi definiția lor în glosar în anexa 1. În calitate de lider sensibil la gen, este important să vă simțiți confortabil și încrezător folosind și explicând termenii cheie privind egalitatea de gen.

INEGALITATEA DE GEN ÎN SOCIETĂȚI

Inegalitatea de gen este omniprezentă în societățile noastre. Indicele instituțiilor sociale și al genului arată că, la nivel mondial, femeile continuă să câștige mai puțin, să dețină mai puține proprietăți, să aibă mai puțină putere de decizie și să se confrunte cu rate mai ridicate de violență domestică și sexuală decât bărbații (a se vedea caseta 1 de mai jos).⁴ Aceste manifestări ale inegalității de gen sunt nedrepte, contrare legii și, în unele cazuri, mortale. Conflicte armate, pandemii globale⁵, inflație, insecuritate alimentară, costurile crizelor de viață, perturbările lanțului de aprovizionare și dezastrele naturale cauzate de schimbările climatice exacerbează inegalitățile de gen. Prejudiciile împotriva femeilor sunt la fel de înrădăcinate ca în urmă cu un deceniu, iar progresele în materie de egalitate de gen au regresat. Potrivit Indicelui normelor sociale de gen, nouă din zece persoane au cel puțin o prejudiciat împotriva femeilor; o cifră neschimbată față de datele colectate în urmă cu mai bine de un deceniu.⁶ Cu toate acestea, este important să ne amintim că inegalitățile de gen nu afectează doar femeile. De exemplu, cercetările au arătat că grupul de populație cel mai consistent vizat de crimele în masă și de opresiunea susținută de stat este reprezentat de bărbații necombatanți cu vârste cuprinse între cincisprezece și cincizeci și cinci de ani.⁷

Cum am ajuns aici? Majoritatea societăților din lume sunt organizate în funcție de categoriile binare de sex feminin și masculin.⁸ La prima vedere, acest sistem societal - denumit și „structuri sociale de gen” - poate părea complementar și natural: atribuind femeilor anumite calități și responsabilități, iar bărbaților altele. Cu toate acestea, este un sistem societal care generează inegalități de gen, care ne afectează la diferite niveluri: societal, organizațional și individual.

Structurile de gen se intersectează cu alte sisteme de inegalitate. Acest lucru înseamnă că există variații semnificative în cadrul grupului „femei” și al grupului „bărbați”, ceea ce înseamnă că nu toate femeile se confruntă cu aceleași inegalități, și nici toți bărbații. Aceasta înseamnă că nu toți bărbații sunt mai bine situați decât toate femeile. Dar dacă se compară un bărbat și o femeie de aceeași vârstă, din același mediu rasial, etnic și economic, atunci bărbatul câștigă probabil mai mult, face mai puțină muncă neremunerată și are mai multă putere de decizie.

CASETA 1

VIOLENȚA ÎMPOTRIVA FEMEILOR ȘI FETELOR⁹

Violența împotriva femeilor și fetelor este una dintre cele mai devastatoare expresii ale inegalității de gen în societate. Se estimează că 736 milioane de femei – **aproape una din trei femei** – au fost supuse violenței fizice sau sexuale.¹⁰ Pentru a pune acest număr în perspectivă, gândiți-vă la câte femei sunt în familia dvs. sau în echipa dvs. la locul de muncă. Statistic vorbind, este probabil ca mai multe dintre ele să fie supraviețuitoare ale violenței. Femeile se confruntă, de asemenea, cu violență pe scară largă la locul de muncă, inclusiv hărțuirea sexuală. De exemplu, un studiu din cinci regiuni a arătat că 82% dintre parlamentarii de sex feminin au raportat că au experimentat violență psihologică în timpul mandatului lor.¹¹ Mai multe grupuri de femei și fete se confruntă cu un risc crescut de violență. De exemplu, **femeile și fetele cu dizabilități au de două până la trei ori mai multe șanse de a experimenta abuzuri fizice sau sexuale** decât femeile și fetele fără dizabilități. De asemenea, acestea prezintă un risc crescut de căsătorie forțată, sterilizare, avorturi și instituționalizare.¹² Riscul de violență fizică și sexuală este, de asemenea, semnificativ mai mare pentru persoanele lesbiene, gay, bisexuale, trans, non-binare și minorități sexuale (queer). În Statele Unite, **femeile aparținând minorităților sexuale și de gen sunt de cinci ori mai susceptibile de a se confrunța cu violență, iar bărbații aparținând minorităților sexuale și de gen sunt de două ori mai susceptibili de a se confrunța**

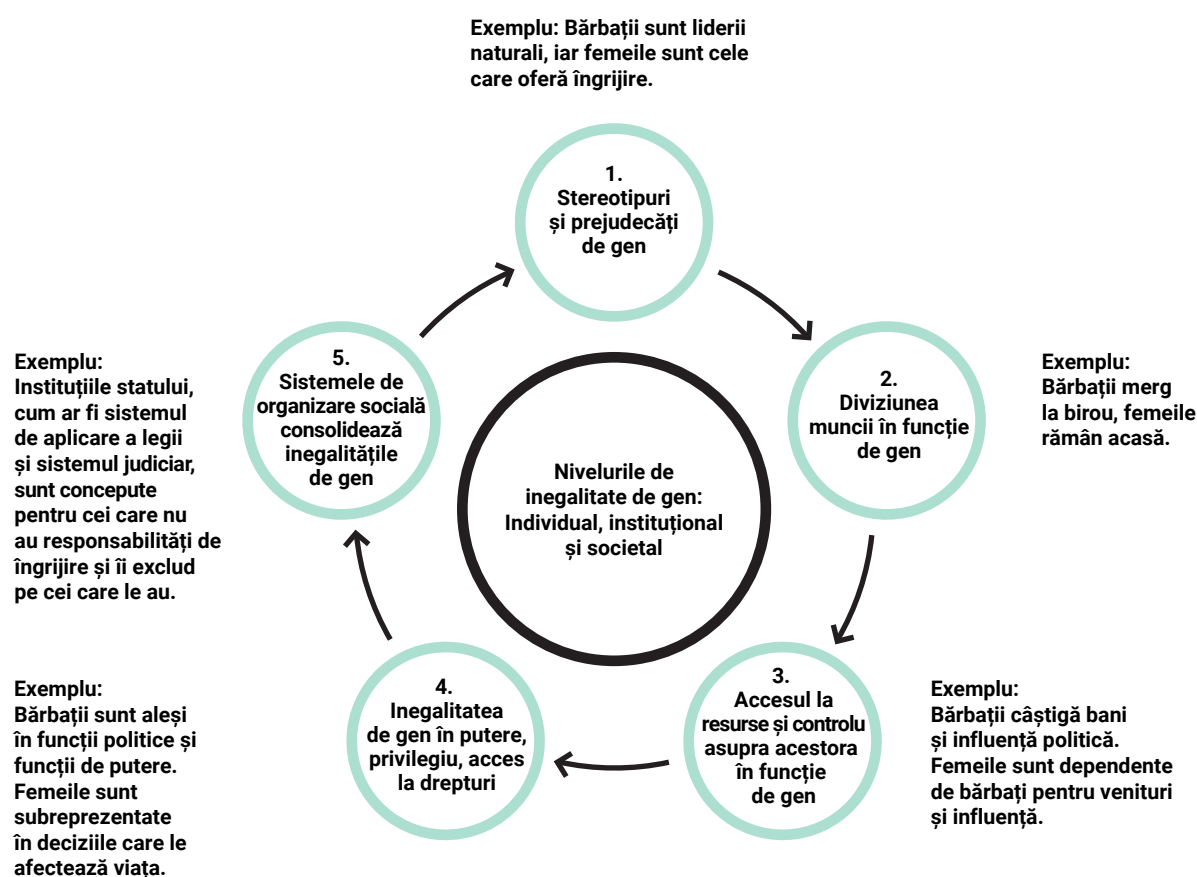
în comparație cu bărbații cisgen, heterosexuali.¹³ Una din cinci **femei refugiate sau strămutate în interiorul țării** s-a confruntat cu violență sexuală, iar situația continuă să se înrăutățească la nivel global. Întitul Comisariat pentru Refugiați al ONU (UNHCR) a raportat că în Republica Centrafricană, de exemplu, un incident de violență bazată pe gen este înregistrat la fiecare oră.¹⁴

În multe țări, a existat o creștere a experienței femeilor și fetelor în ceea ce privește violența, accelerată în timpul pandemiei COVID-19 și menținută de atunci. Acest lucru a fost agravat de subfinanțarea continuă și de reducerea spațiului pentru mișcările femeilor și organizațiile pentru drepturile femeilor care încearcă să abordeze această violență în contexte locale, naționale și globale.¹⁵

Violența împotriva femeilor și fetelor are un cost societal ridicat. Un studiu recent privind violența bazată pe gen realizat de Institutul European pentru egalitatea de gen estimează că numai pentru Uniunea Europeană costul este de 366 miliarde de euro pe an.¹⁶

CICLUL SOCIAL AL INEGALITĂȚII DE GEN

Imaginea de mai jos prezintă ciclul social al inegalității de gen la nivel individual, instituțional și societal. În scop ilustrativ, exemplul prezentat în imagine se referă la lipsa femeilor în funcții de decizie.



Să ne luăm un moment pentru a descompune imaginea, începând cu stereotipurile și prejudecățile de gen.

Stereotipurile de gen au la bază și consolidează un binarism de gen prin definirea a ceea ce se consideră a fi calități masculine și feminine „naturale”, precum și comportamente adecvate și inadecvate din punct de vedere cultural pentru femei și bărbați. De exemplu, în majoritatea societăților, femeile sunt considerate ca fiind „în mod natural” mai potrivite pentru acordarea de îngrijiri decât bărbații, iar bărbații sunt în continuare considerați ca fiind „în mod natural” mai potriviți ca lideri decât femeile. Aceste stereotipuri de gen ne determină adesea să facem judecăți și să luăm decizii părtinitoare; de exemplu, ne așteptăm ca femeile și bărbații să se comporte în conformitate cu stereotipurile de gen și adesea îi judecăm negativ dacă nu o fac.

Stereotipurile de gen creează și justifică o **diviziune a muncii în funcție de gen**, o diviziune socială a rolurilor și responsabilităților între femei și bărbați, atât în interiorul, cât și în afara casei. În aproape toate societățile, se așteaptă ca femeile să se ocupe de majoritatea, dacă nu chiar toate, treburile casnice neremunerate, cum ar fi îngrijirea copiilor și a persoanelor în vârstă, gătitul și curățenia, chiar și atunci când au și o activitate remunerată cu normă întreagă. În schimb, se așteaptă ca bărbații să se ocupe de munca remunerată oficială/publică și să fie factori de decizie, lideri ai comunității și ai organizațiilor, precum și cei care realizează venituri. Această diviziune a muncii în funcție de gen influențează, de asemenea, unde și la ce nivel, femeile și bărbații lucrează în cadrul organizațiilor de pace și securitate, umanitare și internaționale de dezvoltare și cât de mult este apreciată și remunerată această muncă.

Diviziunea muncii în funcție de gen influențează persoanele care au **acces și control asupra resurselor** – financiare, sociale, politice și culturale. Bărbații rămân marea majoritatea factorilor de decizie din sectorul public și privat, inclusiv în calitate de lideri ai țărilor, parlamentari și directori executivi ai întreprinderilor (CEO). Ca urmare, vedem **inegalități de gen în ceea ce privește persoanele care au putere și privilegiu și care sunt capabile să aibă acces la drepturile lor**, de exemplu, la reprezentarea politică, educație, asistență medicală și securitate.¹⁷

În cele din urmă, inegalitatea în accesul la drepturi și controlul asupra resurselor ne influențează **sistemele de organizare socială**. Sistemele noastre juridice, economice, politice, educaționale, religioase, culturale și de altă natură se bazează pe o separare artificială între femei și bărbați, fete și băieți și o consolidează; în multe cazuri, bărbații și băieții continuă să aibă acces mai mare la drepturi, perpetuând astfel inegalitățile de gen. Gândiți-vă, de exemplu, care sunt cele mai populare evenimente sportive, de ce sistemele juridice din multe țări sunt încă părtinitoare în favoarea drepturilor bărbaților, chiar și cu ce jucării se așteaptă să se joace fetele și băieții.

Acest ciclu social al inegalității de gen influențează tot ceea ce facem, atât în cadrul organizației noastre, cât și în țara/contextul în care ne desfășurăm activitatea. În timp ce impactul societal este incontestabil, este important să ne amintim că, în calitate de indivizi, ne raportăm la aceste structuri de gen în moduri diferite: unora le plac și se conformează la ele; unora nu le plac și le contestă, dar totuși se adaptează la ele; iar alții se distanțează complet de ele, în special de aspectele binare. Cu toate acestea, liderii în domeniul păcii și securității, precum și organizațiile umanitare și internaționale de dezvoltare ar trebui să își folosească pârghiile politice, finanțarea și parteneriatele pentru a reduce inegalitățile dintre diverși bărbați și femei în țările afectate de conflicte. Înțelegerea ciclului social al inegalității de gen vă va permite să vedeți dinamica subiacentă a inegalității de gen și vă va ajuta să vă evaluați cele mai bune puncte de intrare pentru a contesta ciclul inegalității de gen la locul de muncă și în toate celelalte activități.



Doar 25% din totalul parlamentarilor naționali sunt femei, iar doar șase țări din lume – Cuba, Mexic, Noua Zeelandă, Nicaragua, Rwanda și Emiratele Arabe Unite – au atins paritatea de gen în parlamentele lor.¹⁹ În țările aflate în conflict și post-conflict, reprezentarea femeilor în parlament este și mai scăzută, de puțin sub 19%, iar participarea femeilor în administrația publică este mai mică de jumătate din media tuturor celorlalte țări.

Gordana Comic a fost ministru al drepturilor omului și minorităților și dialogului social în Republica Serbia între 2020 și 2022. Ea a fondat Rețeaua parlamentară a femeilor din Adunarea Națională și este un membru-cheie al mișcării femeilor din Serbia. În februarie 2020, Parlamentul sârb a adoptat amendamentele propuse de Gordana care au introdus cote de 40% de femei candidate pe listele electorale atât pentru alegerile parlamentare, cât și pentru cele locale. Adunarea Națională 2020 a fost compusă în proporție de 40% din parlamentari femei, față de 37% în 2016. Cu toate acestea, în 2023, aceasta a scăzut la 35%.²⁰

Aceste fluctuații demonstrează necesitatea unei vigilențe susținute și a unei acțiuni de leadership sensibil la gen de-a lungul timpului.

CUM SE RAPORTEAZĂ INEGALITATEA DE GEN LA ALTE FORME DE INEGALITATE

Inegalitatea de gen este agravată de alte sisteme sociale de inegalitate bazate, de exemplu, pe clasa socială, rasă, etnie, geografie, vârstă, orientare sexuală, identitate de gen, religie și capacitate. De exemplu, în Bosnia și Herțegovina, femeile de etnie romă au mai puțin acces la asistență medicală, educație, locuințe și locuri de muncă, iar fetele de etnie romă sunt mai susceptibile (27%) de a fi căsătorite înainte de a împlini 18 ani decât celelalte fete (11%).²¹ În mod similar, femeile Yazidi din Irak și femeile Rohingya din Myanmar au fost vizate în special pentru etnia lor, precum și pentru faptul că sunt femei.²² Iar atunci când analizăm participarea femeilor la forța de muncă în Sri Lanka în funcție de localizarea geografică, constatăm că există mari variații între diferite zone, influențate de etnie și de alți factori.²³ Un alt exemplu este modul în care sexismul și islamofobia se intersectează, ceea ce face ca femeile musulmane care poartă vâl pe cap să se confrunte cu mai multă discriminare decât alte femei atunci când candidează pentru locuri de muncă cu un nivel ridicat de contact cu clienții în Germania și Țările de Jos.²⁴ Toate aceste exemple arată că dinamica intersectate au consecințe asupra accesului la putere și drepturi. Uneori, acestea pot însemna că există mai multe diferențe în cadrul grupului „femei” și în cadrul grupului „bărbați” decât diferențe între aceste grupuri.²⁵ Acesta este motivul pentru care este atât de important să se adopte o abordare intersecțională a egalității de gen și a drepturilor femeilor. A se vedea caseta 2 pentru mai multe informații.

“Leadership-ul este în primul rând despre putere – este vorba despre menținerea puterii, exercitarea puterii și schimbarea distribuției puterii în mai multe forme și setări.”

Srilatha Batliwala²⁶

CASETA 2

ORIGINEA TERMENULUI „INTERSECȚIONALITATE”

O abordare intersecțională a egalității de gen și a drepturilor femeilor a fost dezvoltată și condusă de feministele nord-americane de culoare, lesbiene și din clasa muncitoare, care au observat că luptele lor multiple nu erau reflectate în mod adecvat în mișcările pentru drepturile femeilor care, la acea vreme, erau adesea conduse de femei albe heterosexuale din nord.²⁷ – Prima persoană care a lansat acest cuvânt a fost profesoara americană de drept Kimberlé Crenshaw. Crenshaw descrie intersecționalitatea ca fiind „practic o lentilă, o prismă, pentru a vedea modul în care diverse forme de inegalitate operează adesea împreună și se exacerbează reciproc”.²⁸ Ea a inventat termenul ca urmare a cazului Emmei DeGraffenreid, o femeie afro-americană al cărei caz de discriminare rasială și de gen împotriva unei fabrici locale de automobile a fost respins. Emma DeGraffenreid a susținut că nu a fost angajată pentru că era o femeie de culoare. Motivul invocat de judecător pentru concediere a fost că angajatorul a angajat afro-americani și a angajat femei. Problema reală era că afro-americanii care erau angajați – de obicei pentru locuri de muncă industriale sau de întreținere – erau toți bărbați. Iar femeile care erau angajate – de obicei pentru munca de secretariat sau de front-office – erau toate albe. Dacă instanța ar putea vedea cum s-au unit aceste politici, ar putea vedea dubla discriminare cu care se confrunta Emma DeGraffenreid.²⁹

A fi un lider sensibil la gen înseamnă că înțelegeți și abordați inegalitatea de gen în legătură cu aceste sisteme multiple de inegalitate și discriminare. Acest lucru poate include asigurarea faptului că vă întâlniți cu femei și bărbați, fete și băieți, din grupuri și medii diferite; că înțelegeți, de exemplu, de ce au nevoie femeile aparținând minorităților etnice pentru a-și exercita dreptul la justiție; sau că vă asigurați că anunțurile de angajare includ fotografii cu femei și bărbați de diferite vârste, din diferite etnii și religii. Fiecare dintre aceste acțiuni poate rupe ciclul inegalității.

Având o abordare intersecțională a acțiunilor dvs. de leadership sensibile la gen, creșteți șansele de a avea un impact pozitiv asupra vieții diverselor femei, bărbați, fete, băieți și persoane care se identifică ca non-binare. Aceasta reduce riscul inițiativelor privind paritatea de gen de care să beneficieze doar femeile albe, sau de programe de acces la justiție post-conflict de care să beneficieze doar femeile urbane, din clasa de mijloc. Caseta 3 oferă un exemplu al consecințelor neaplicării unei abordări intersecționale a egalității de gen în Afganistan.

CASETA 3

COSTUL NEAPLICĂRII UNEI ABORDĂRI INTERSECȚIONALE A EGALITĂȚII DE GEN ÎN AFGANISTAN

Cercetătorul politic și social Cheryl Benard scrie că, atunci când organizațiile au intrat în Afganistan cu intenția de a sprijini drepturile femeilor, „nu știam cine, cum sau de ce. Am lucrat cu cei pe care îi puteam găsi cu ușurință și cu care puteam interacționa, cei urbani și urbanizați, cei care ne înțelegeau și ne satisfăceau nevoia de succes fotogenic. Nu am ajuns niciodată la cele din mahalale și sate (...) Cel mai mare segment al femeilor afgane sunt cele sărace din mediul urban, populația rurală și persoanele strămutate intern care trăiesc în tabere. Viețile lor abia dacă s-au schimbat în ultimele două secole – ca să nu mai vorbim de ultimii douăzeci de ani.”³⁰

În calitate de lider sensibil la gen, va trebui să vă sprijiniți echipa să acționeze în mod consecvent cu privire la inegalitatea de gen, împreună cu alte forme de inegalități; cereți-le să cerceteze un pic mai profund în ceea ce privește femeile, fetele, bărbații, băieții și persoanele non-binare care sunt incluse în - și excluse din - o anumită inițiativă. Acest manual include informații, îndrumări și sfaturi practice pentru dvs., astfel încât să puteți aborda multiple sisteme de discriminare.

INEGALITATEA DE GEN ÎN ORGANIZAȚII

Ciclul social al inegalității de gen afectează, de asemenea, instituțiile și organizațiile noastre. La fel ca societatea, organizațiile sunt marcate de stereotipuri și prejudecăți de gen, o diviziune a muncii în funcție de gen și acces inegal la resurse, putere și drepturi.³¹ Mai jos sunt câteva exemple despre modul în care inegalitatea de gen afectează în mod obișnuit personalul:

- În multe organizații de pace și securitate, umanitare și internaționale / regionale de dezvoltare, se așteaptă ca personalul să lucreze multe ore și nu este suficient loc pentru echilibrul dintre viața profesională și cea privată. Acest lucru reprezintă o provocare în special pentru femei, de la care, din cauza diviziunii muncii în funcție de gen, se așteaptă cel mai adesea să preia cea mai mare parte a muncii de îngrijire și a treburilor casnice.
- Diviziunea muncii în funcție de gen afectează împărțirea rolurilor în multe organizații, bărbații ocupând în continuare majoritatea posturilor de conducere, în timp ce femeile sunt mai numeroase decât bărbații în posturile de sprijin, cu salarii și putere mai mici, cum ar fi administrația, resursele umane și posturile de nivel inferior sau începător.
- Diviziunea muncii în funcție de gen se reflectă, de asemenea, în diferite domenii tematice de activitate. De exemplu, bărbații sunt adesea supra-reprezențați în munca pe probleme de securitate și femeile în probleme legate de drepturile omului. Serviciile de curățenie sunt adesea furnizate de personalul național feminin, în timp ce personalul național masculin este mai des șofer și personal local de securitate.
- În organizațiile internaționale, aceste diviziuni ale muncii în funcție de gen sunt agravate de inegalitățile dintre personalul internațional și cel național. De exemplu, personalul național feminin cu sarcini de lucru și responsabilități similare cu personalul internațional feminin primește adesea salarii și beneficii mai mici.

Ca urmare, percepțiile asupra competențelor diferite ale femeilor și bărbaților sunt perpetuate, iar femeile și bărbații continuă să aibă acces diferit la resurse valoroase, statut și putere de decizie în majoritatea organizațiilor.³² Relațiile inegale de putere care urmează sunt integrate în structurile organizaționale și în cultură.³³

Recrutare, retenție și avansare

- Atunci când sunt depuse CV-uri identice în care diferă doar sexul candidatului, **bărbații primesc un răspuns mai favorabil, sunt mai susceptibile de a fi angajați și li se oferă un salariu mai mare.**³⁴
- **Numărul femeilor este redus în favoarea bărbaților la fiecare nivel de vechime.**³⁵
- **Managerii au cu 50% mai multe șanse de a cere femeilor să efectueze activități/sarcini nepromovabile** și femeile sunt cu 50% mai predispuse decât bărbații să spună "Da".³⁶
- **Femeile cu copii se confruntă cu multiple discriminări** pentru că sunt atât femei, cât și mame. În sistemul ONU, studiile au arătat că - toate meritele fiind egale - mamele aveau cu 79% mai puține șanse de a fi angajate.³⁷

Hărțuirea sexuală

- **Hărțuirea sexuală la locul de muncă** afectează femeile în majoritatea organizațiilor, în fiecare țară și la toate nivelurile socio-economice. Sondajul Deloitte din 2019, realizat de United Nations Safe Space, a arătat că 39% dintre respondenți au fost hărțuiți sexual în timp ce lucrau la ONU.³⁸ În Statele Unite, 60% dintre femei au raportat că au fost hărțuite sexual la locul de muncă,³⁹ , iar în Uniunea Europeană 55% dintre femei au raportat că au fost hărțuite sexual cel puțin o dată.⁴⁰
- **Hărțuirea sexuală vine adesea cu impunitate**- sau chiar mai rău, este urmată de represalii. În cadrul ONU, unele femei care au raportat hărțuire sexuală sau agresiune sexuală au fost forțate să-și părăsească locurile de muncă sau amenințate cu pierderea contractului.⁴¹
- Un sondaj realizat în 2006 în rândul angajaților din cinci mari companii americane a arătat că **femeile de culoare sunt cele mai expuse la hărțuire la locul de muncă** dintre toate grupurile. De asemenea, acestea sunt adesea supuse unor standarde mult mai ridicate decât colegii lor albi și bărbați și se presupune că sunt mai puțin calificate, în ciuda acreditărilor lor, a produsului muncii sau a rezultatelor de afaceri.⁴²

Diferența de remunerare între femei și bărbați

- 25% dintre femeile dintr-un studiu au declarat că au câștigat mai puțin decât bărbații pentru același loc de muncă (comparativ cu 5% dintre bărbați).⁴³
- Un studiu realizat pe 20 000 de angajați a arătat că **femeile și angajații aparținând minorităților trebuiau să obțină ratinguri de performanță mai bune** pentru a obține creșteri salariale similare cu cele ale bărbaților care nu aparțin minorităților.⁴⁴

CASETA 4

ECHIPAMENTUL CONCEPUT PENTRU BĂRBAȚI DUCE LA CREȘTEREA NUMĂRULUI DE RĂNIRI LA FEMEILE DIN ARMATĂ

Femeile din armată (precum și din multe alte industrii) au trebuit să folosească echipamente care nu se potrivesc cu corpurile lor. Acest lucru duce la un risc crescut de rănire în comparație cu colegii lor de sex masculin. De exemplu, femeile din armata britanică sunt de șapte ori mai predispuse decât bărbații să sufere de leziuni musculo-scheletice, chiar dacă au aceeași forță și condiție fizică, și sunt de zece ori mai predispuse să sufere de fracturi de șold și pelviene de efort. Acest lucru a fost legat de faptul că femeile sunt forțate să se alinieze la lungimea pasului bărbaților (cu 9-10% mai lung în medie decât al femeilor). De când armata australiană a redus lungimea pasului pentru femei, fracturile pelviene de efort au fost reduse.⁴⁵

Pentru mai multe informații privind prejudecățile de gen în cadrul organizațiilor și modul de atenuare a acestora, consultați competența 1: Conducerea prin exemplu și competența 4: Gestionarea personalului, resurselor și operațiunilor.

MODELUL AISBERG: INEGALITATEA DE GEN ÎN ORGANIZAȚII⁴⁶

Deși s-au depus numeroase eforturi pentru a dezvolta politici formale, strategii și planuri de acțiune pentru egalitatea de gen la locul de muncă, există adesea o discrepanță între acestea și practicile de zi cu zi care împiedică punerea în aplicare. De exemplu, multe organizații au elaborat politici privind acorduri de lucru flexibile pentru a permite un mai bun echilibru între viața profesională și cea privată, doar pentru a constata că nici femeile, nici bărbații nu le folosesc, deoarece știu că acest lucru riscă să reducă oportunitățile de promovare. Deși sunt necesare mecanisme formale, acestea sunt, din păcate, insuficiente. Modelul aisberg ne ajută să înțelegem de ce.

Dacă ne imaginăm un aisberg, politicile noastre formale, strategiile și „modul în care spunem că facem lucrurile” sunt situate pe vârful vizibil al aisberg-ului. Ceea ce se află sub linia de plutire reprezintă „modul în care lucrurile se întâmplă de fapt în organizația noastră”. Acest lucru este influențat de cultura organizațională informală, care, la rândul său, reproduce cultura noastră societală. În calitate de lider sensibil la gen, trebuie să fiți proactiv în abordarea părții invizibile a culturii organizaționale. Dacă nu o faceți, eforturile dvs. de schimbare vor fi probabil respinse și subminate.⁴⁷ În acest manual vă vom ajuta să lucrați atât deasupra, cât și sub linia de plutire.

Figura 2: Modelul aisberg: Inegalitatea de gen în organizații



INEGALITATEA DE GEN ÎN LEADERSHIP

Mai sus am explorat inegalitatea de gen în societățile noastre și în cadrul organizațiilor noastre. Din moment ce acesta este un manual de leadership, vom analiza în mod specific modul în care inegalitatea de gen afectează leadership-ul formal.

Un studiu efectuat pe 1100 de organizații a arătat că la nivelul personalului de sprijin era aproape paritate de gen, această paritate reducându-se în favoarea bărbaților la fiecare nivel de vechime.⁴⁸ Acest model de subrepresentare feminină sau de suprareprezentare masculină este, de asemenea, replicat în funcțiile de conducere publică – doar 25% din toți parlamentarii naționali din întreaga lume sunt femei.⁴⁹ În țările afectate de conflicte, reprezentarea medie a femeilor în parlament este chiar mai mică, cu puțin sub 19%, iar participarea femeilor în administrația publică este mai mică de jumătate din media tuturor celorlalte țări.⁵⁰

Liderii sensibili la gen trebuie încă să rezolve blocajele din carieră care continuă să împiedice șansele femeilor de a fi reprezentate în mod egal în funcții de conducere. Studiile arată, de exemplu, că este nevoie de mai mult timp pentru ca femeile să avanseze în poziții de conducere decât bărbații. O analiză a directorilor executivi din Fortune 1000 a arătat că femeile au nevoie de cu 30% mai mult timp decât bărbații pentru a ajunge în vârf.⁵¹ În cadrul ONU, femeile au nevoie de o medie de 5,4 ani pentru a trece de la P3 la P4, în timp ce pentru bărbați media este de 4,6 ani.⁵² Acest lucru nu se datorează lipsei dorinței de avansare. Atunci când femeile și bărbații se angajează la locul de muncă, aceștia au aspirații similare în materie de leadership.⁵³ De fapt, un studiu realizat de McKinsey și Lean cu privire la corporațiile americane arată că mai multe femei decât bărbați doreau să fie promovate (83% dintre femeile asiatice, 80% dintre femeile de culoare, 76% dintre femeile latine și 68% dintre femeile albe, comparativ cu 75% dintre bărbați).⁵⁴

LIDERI ÎN ACȚIUNE

REPREZENTAREA FEMEILOR ÎN FUNCȚII DE CONDUCERE



Eforturile semnificative și conducerea personală puternică și angajată a Secretarului General al Organizației Națiunilor Unite, António Guterres, au arătat că schimbarea se poate produce și se poate produce rapid. Începând din februarie 2021, egalitatea de gen a fost obținută pentru toți șefii și șefii adjuncți ai misiunilor ONU pe teren – în creștere de la 20% din reprezentarea femeilor doar cu 5 ani mai devreme. În mai 2022 a existat paritate de gen la nivelurile de subsecretar general (USG) și secretar general adjunct (ASG).⁵⁵ În noiembrie 2023, tabloul de bord al ONU privind paritatea de gen a arătat că acul s-a deplasat în favoarea bărbaților, 55% dintre USG și ASG fiind bărbați. Acest lucru demonstrează necesitatea unei atenții susținute.

Barierile cu care se confruntă femeile care aspiră la leadership includ:

- 1) **Stereotipuri și prejudecăți de gen:** Recrutarea la nivelurile superioare este chiar mai vulnerabilă la stereotipurile și prejudecățile de gen decât în etapele anterioare ale carierei, datorită proceselor mai discreționare și mai puțin bazate pe criterii.⁵⁶ De exemplu, cercetările au arătat că stereotipurile de gen în care femeile sunt emoționale reprezintă o barieră fundamentală pentru capacitatea femeilor de a avansa și de a reuși în roluri de conducere.⁵⁷
- 2) **Evaluare mai dură:** Studiile sugerează că femeile în conducere sunt evaluate mult mai dur decât bărbații în conducere. Într-un exemplu, cercetătorii au analizat un set de date militare la scară largă (peste 4 000 de participanți și 81 000 de evaluări) și au constatat că managerii foloseau mai multe cuvinte pozitive pentru a descrie liderii de sex masculin și mai multe cuvinte negative pentru a descrie liderii de sex feminin, chiar dacă nu existau diferențe între nivelurile lor de performanță.⁵⁸ Un studiu care examinează prejudecățile legate de evaluarea performanțelor femeilor de mare succes în diferite locuri de muncă, inclusiv ale comandanților din armata Statelor Unite (SUA), a constatat că ofițerii evaluatori au acordat subordonaților de sex feminin ale căror clase de salarizare erau apropiate de ale lor scoruri de performanță mai mici decât au acordat subordonaților de sex masculin. Subordonații de sex feminin (dar nu și cei de sex masculin) au fost pedepsiți de evaluatori de sex masculin (dar nu și de cei de sex feminin) pentru încălcarea normelor de gen.⁵⁹
- 3) **Lipsa unui mentorat și a unei sponsorizări semnificative** este o provocare majoră cu care se confruntă femeile care doresc să avanseze în cadrul organizațiilor. Femeile, în general, și femeile aparținând minorităților, în special, au mai multe șanse să nu facă parte din rețelele informale care le permit oamenilor să avanseze în carieră. Acestea au mai puține șanse să aibă șefi care să le promoveze contribuțiile la muncă în fața altora, să le ajute să navigheze în politica organizațională sau să socializeze cu ele în afara serviciului.⁶⁰
- 4) **Stânca de sticlă:** Femeile au mai multe șanse decât bărbații să fie promovate în funcții de conducere cu risc ridicat - așa-numita „stâncă de sticlă”. Adesea lipsite de susținerea, sprijinul (punctul anterior) sau autoritatea de care au nevoie pentru a reuși și a-și atinge obiectivele strategice, acestea riscă să aibă mandate mai scurte în comparație cu bărbații.⁶¹
- 5) **Femeile nu corespund prototipului de succes** ⁶² pentru lideri. În cele mai multe organizații „prototipul de succes” va fi masculin, clasa mijlocie/superioară și din rasa/etnia dominantă, de obicei cu un partener care urmează cariera soțului, asumându-și rolul de îngrijitor al familiei. Interesant este că poate fi, de asemenea, un bărbat înalt - 50% din primii zece CEOs din Fortune 500 din Statele Unite sunt bărbați albi cu o înălțime de peste 1,80 m, însă doar 4,65% din populația adultă a SUA se încadrează în această descriere.⁶³ Atunci când o femeie lider se conformează prototipului de leadership masculin, ea poate fi supusă unor stereotipuri și etichetată drept „autoritară” sau „regină”. Dacă nu se conformează, ci scoate în evidență prejudecățile sau stereotipurile, poate fi etichetată drept „nu are spirit de echipă” sau „femeie (de culoare) furioasă” și considerată responsabilă pentru propria excludere sau marginalizare - așa-numita „umilire a victimei”. Fie că vorbește sau nu, succesul ei profesional poate fi limitat. Acest fenomen este cunoscut sub denumirea de „dublă constrângere” sau „condamnat dacă fac, condamnat dacă nu fac”.⁶⁴

Menționăm că ne referim aici la pozițiile oficiale de conducere din cadrul organizațiilor internaționale și regionale de pace și securitate, umanitare sau de dezvoltare. În întreaga societate, femeile ocupă funcții de conducere în cadrul societății civile și al rețelelor de activiști, dar acestea nu se traduc adesea în funcții de conducere în cadrul structurilor sau organizațiilor tradiționale de putere. A se vedea caseta 5 de mai jos.

CASETA 5

FEMEILE ÎN FUNCȚII DE CONDUCERE ACTIVISTE ÎN SUDAN

De-a lungul istoriei, femeile sudaneze au fost cunoscute pentru faptul că și-au apărat drepturile și pentru activismul lor. De fapt, femeile protestatare sudaneze sunt denumite „Kandaka”, un titlu dat reginei nubiene a Sudanului antic, reflectând o moștenire de femei împuternicite care luptă pentru țara lor și pentru drepturile lor.

În timpul revoluției sudaneze, femeile de diferite vârste și medii au mobilizat oamenii - majoritatea fiind femei - să participe la proteste în masă (așa-numitele „proteste din decembrie” din 2018-2019). Femeile și-au contestat rolurile sociale de gen, instigând la demonstrații fizice și trecând în prima linie în fața agresiunilor, a arestărilor, gazelor lacrimogene și gloanțelor reale. Multe au fost duse în centre de detenție, reținute timp de zile și chiar săptămâni, agresate verbal și fizic și rase în cap de ofițerii de securitate - pentru ca apoi să se întoarcă pe străzi după ce au fost eliberate. Femeile din cartier și-au deschis, de asemenea, casele pentru a ascunde protestatarii, oferindu-le hrană, apă și prim ajutor. Pe lângă protestele fizice, femeile au folosit și arta, poezia și rețelele de socializare pentru a-și promova protestele.

În ciuda rolului lor vizibil de lider în revoluție, femeile sudaneze au fost, și continuă să fie, în mare măsură marginalizate în procesul politic formal de după revoluție. Femeile au continuat să protesteze împotriva excluderii lor prin sloganuri precum: „Ne mulțumiți în demonstrații și uitați de noi în negocieri”; „Sunt 100% o femeie care protestează, dar sunt în afara structurilor de putere”.⁶⁵

EXERCİȚIU

EXERCİȚIU DE REFLECȚIE ȘI ACȚIUNE



Reflecțați asupra modelului aisberg și gândiți-vă la inegalitatea de gen din organizația dvs. Cum funcționează cultura organizațională sub linia de plutire pentru a menține inegalitatea de gen - atât la locul de muncă, cât și în activitățile externe?

Nu uitați să explorați modul în care alte sisteme de inegalitate se intersectează cu inegalitatea de gen și permit anumitor oameni să aibă mai multă putere, iar altora să aibă mai puțină putere. Gândiți-vă la clasa socială, rasă, etnie, geografie, vârstă, orientare sexuală, identitate de gen, religie și capacitate. Alte sisteme pot fi, de asemenea, relevante pentru contextul dat.

Competența 1: Conducerea prin exemplu



LIDERII COMPETENȚI ÎNȚELEG că întotdeauna conduc prin exemplu.⁶⁶ Ei știu că oamenii sunt atenți la ceea ce spun și fac, iar atunci când dau dovadă de conștiință de sine, integritate și consecvență în ceea ce privește egalitatea de gen, sunt mai credibili și îi motivează pe alții.⁶⁷

Liderii sensibili la gen conduc prin exemplu, demonstrând în mod constant că acordă prioritate egalității de gen și drepturilor femeilor și că acționează în acest sens - nu doar prin vorbe, ci și prin fapte.

A conduce prin exemplu este o abilitate puternică. Cuvintele și acțiunile dvs. ca lider modelează cultura organizațională și influențează comportamentul personalului. Într-un studiu privind Forțele Armate ale SUA, cercetătorii au constatat că, în cazurile în care ofițerii au dat un exemplu în materie de egalitate de gen, rata agresiunilor sexuale împotriva femeilor din serviciul militar american a scăzut cu 50%.⁶⁸

Există 4 acțiuni cheie de leadership pe care le puteți lua pentru a conduce prin exemplu cu privire la egalitatea de gen:

- 1) **Reduceți stereotipurile, prejudecățile și privilegiile de gen.**
- 2) **Intervențiți în cazul sexismului.**
- 3) **Fiți un aliat pentru femei.**
- 4) **Demonstrați angajamentul față de schimbarea organizațională pentru egalitatea de gen și drepturile femeilor.**

În acest capitol, vă vom sprijini în dezvoltarea abilităților dvs. de a conduce prin exemplu în probleme legate de egalitatea de gen și în luarea de măsuri relevante la locul de muncă.

LIDERI ÎN ACȚIUNE

IMPLEMENTAREA PRINCIPIILOR DE LEADERSHIP FEMINIST ALE PLAN INTERNATIONAL



Virginia Saiz, director de țară al Plan International în Republica Dominicană, lasă principiile feministe de leadership ale organizației⁶⁹ să o inspire în propriul leadership:

- **„Onorarea mișcării pentru drepturile fetelor”** impune ca Virginia să se asigure sistematic că organizația se bazează pe ceea ce au făcut și fac alții.
- **“Curajul”** îi dă încrederea necesară pentru a-și stabili ambiții mai mari - de la ambiția pentru organizația sa la ambiția pentru țară.
- **„Combaterea prejudecăților”** o sprijină în contestarea și examinarea propriilor privilegii și prejudecăți și în sprijinirea echipei sale în a face același lucru.
- **„Împărțirea puterii”** este un memento constant pentru a-și asculta activ personalul și partenerii și pentru a conduce mai degrabă în colaborare decât ierarhic.
- **“Grija de sine și colectivă”** o ajută să se concentreze pe consolidarea capacităților personalului de a crește, de a schimba rolurile și de a învăța. În fiecare zi de luni, Virginia și 120 de angajați se întâlnesc online într-o ședință deschisă, fără agendă, în care toată lumea poate contribui, iar angajații conduc ședința pe rând. Acest lucru ajută la construirea unui sentiment de grijă colectivă, în care oamenii pot aduce probleme la masa colectivă. Concentrându-se pe grija colectivă, biroul a fost certificat ca fiind „cel mai bun loc de muncă” (www.greatplacetowork.co.uk) și „cel mai bun loc de muncă pentru femei”. Programul de lucru este adaptabil, este disponibilă o sală de alăptare, iar polițele de asigurare au fost revizuite pentru a sprijini familiile LGBTQIA+ și multe altele.

EXERCİȚIU

EXERCİȚIU DE REFLECȚIE PERSONALĂ

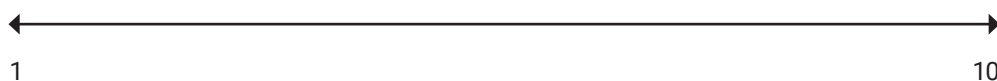


În ce măsură consideră echipa dvs. că dvs.:

- 1) Reduceți stereotipurile, prejudecățile și privilegiile de gen?
- 2) Intervențiți în cazuri de sexism?
- 3) Sunteți un aliat pentru femei?
- 4) Vă demonstrați angajamentul față de schimbarea organizațională pentru egalitatea de gen și drepturile femeilor?

Pe o scală de la 1 la 10, unde v-ar plasa echipa dvs.?

Unde 1 înseamnă „nu este lider” și 10 înseamnă „este un lider puternic în ceea ce privește egalitatea de gen”?



Dacă credeți că echipa dvs. v-ar clasifica mai jos pe scală, utilizați acest capitol pentru a vă îmbunătăți abilitățile în conducerea prin exemplu pe probleme legate de egalitatea de gen și drepturile femeilor. Dacă deja credeți că echipa dvs. v-ar plasa aproape de vârful scalei, folosiți acest capitol pentru a verifica și a vă dezvolta în continuare competențele!

Acțiunea 1: Reduceți stereotipurile, prejudecățile și privilegiile de gen

Cei mai mulți dintre noi credem că îi tratăm pe toți la fel, în timp ce, de fapt, procesele noastre de luare a deciziilor personale și organizaționale sunt pline de stereotipuri de gen, prejudecăți și privilegii. De exemplu, Organizația Internațională a Muncii recunoaște că prejudecata de gen este o cauză principală a discriminării în angajarea și promovarea lucrătorilor cu aceleași calificări și merite.⁷⁰ În partea I, am evidențiat numeroase studii care demonstrează impactul stereotipurilor de gen, prejudecăților și privilegiilor. De exemplu, studiile au arătat că femeile în conducere sunt evaluate mai dur decât omologii lor de sex masculin,⁷¹ că bărbații primesc răspunsuri mai favorabile la CV-uri identice în cazul în care doar sexul diferă,⁷² și că atunci când au fost luați în considerare candidați la fel de calificați, mamele au fost cu 79% mai puțin susceptibile de a fi angajate.⁷³

BOX 6

Stereotipurile de gen sunt idei generalizate despre comportamentul și calitățile așteptate ale „femeilor” și „bărbaților”. De exemplu, „bărbații sunt lideri naturali” și „femeile sunt emoționale”. Ele reflectă idei și norme culturale despre feminitate și masculinitate.

Prejudecata de gen este o înclinație spre, sau un prejudiciu împotriva cuiva / unui grup, pe baza stereotipurilor de gen. De exemplu, alegerea unui bărbat pentru un rol de conducere în locul unei femei la fel de calificate, deoarece cred că bărbații sunt lideri mai buni (prejudecați de gen pozitive) sau femeile nu sunt lideri buni (prejudecați de gen negative). Prejudcățile de gen negative pot fi, de asemenea, numite „sexism”.

Privilegiul se referă la avantajele și tratamentul preferențial pe care unii oameni le acordă în virtutea apartenenței la un anumit grup. De exemplu, a fi heterosexual, masculin și clasa de mijloc va deschide cel mai probabil oportunități care sunt mai puțin disponibile pentru cei care sunt homosexuali, femei și clasa muncitoare.

Conexiunile neurologice ne ajută să procesăm cele aproximativ 11 milioane de informații pe care le primim în fiecare moment.⁷⁴ Din păcate, aceste conexiuni rapide reflectă stereotipurile socializate, bazate pe sexism, rasism și alte sisteme de discriminare. Așa cum am văzut în ciclul social al inegalității de gen de mai sus, aceste conexiuni influențează apoi procesul nostru de luare a deciziilor și continuă să asigure faptul că oamenii sunt clasificați în moduri care susțin structurile sociale inegale dominante. De exemplu, „bărbații sunt întreținătorii familiei” și „femeile sunt casnice” sunt stereotipuri de gen comune în multe țări. Aceste stereotipuri informează sistemele de credință. Un studiu a arătat că 44% dintre persoanele din Uniunea Europeană cred că cel mai important rol al unei femei este să aibă grijă de casă, iar 43% cred că cel mai important rol al unui bărbat este să câștige bani.⁷⁵ Ca urmare a acestor stereotipuri și convingeri, femeile din Uniunea Europeană și din cea mai mare parte a lumii încă fac mai multe munci casnice decât bărbații, chiar și atunci când sunt întreținătorii familiei.⁷⁶ Organizația Internațională a Muncii (OIM) a estimat că femeile din Europa efectuează 65% din toate activitățile neremunerate. Media globală este de 75%.⁷⁷ Sarcina muncii casnice poate încetini progresul în carieră al femeilor în mod direct și poate fi transpusă în practica de la locul de muncă, femeile având adesea atribuții de „muncă de birou”, cum ar fi prepararea cafelei sau organizarea felicitărilor de ziua de naștere și a evenimentelor sociale - niciuna dintre acestea nu este remunerată sau nu generează promovări.

Stereotipurile și prejudcățile de gen care nu sunt combătute pot influența deciziile zilnice ale liderilor, cauzând discriminare. Acest lucru se întâmplă atât conștient, cât și inconștient.⁷⁸ Prejudcățile de gen mențin, de asemenea, privilegiul de gen, prin care se acordă avantaje și tratament preferențial persoanelor în virtutea apartenenței la un anumit grup. De exemplu, piața muncii recompensează bărbații pentru că au copii, acordându-le o „primă de salariu pentru copii” – cu alte cuvinte, un bonus financiar, în timp ce penalizează femeile, care se confruntă cu o „penalizare de salariu pentru copii” – în sensul că pot lua concediu pentru creșterea copilului la un salariu redus, sau un loc de muncă cu jumătate de normă, sau o poziție mai mică care permite ore de lucru flexibile, dar este mai puțin bine plătită.⁷⁹

Adăugarea unei lentile intersecționale dezvăluie modurile în care apartenența la o categorie poate declanșa discriminare, dar acest lucru ar putea fi redus prin apartenența la un grup privilegiat. De exemplu, studiile au arătat că liderii albi sunt mai predispuși să accepte femeile albe decât femeile de culoare, limitând în continuare accesul femeilor de culoare la rețele informale și mentori și, prin urmare, la oportunități potențiale de promovare.⁸⁰ Dacă lucreți în America de Nord sau Europa și sunteți albi, bărbați, heterosexuali și din clasa superioară/mijlocie, veți experimenta

beneficiile cumulative ale diferitelor privilegii. În schimb, dacă sunteți de culoare, femeie, lesbiană și din clasa muncitoare, veți experimenta efecte negative ale stereotipurilor, prejudecăților și sistemelor de excludere.

LIDERI ÎN ACȚIUNE

VERIFICAREA PREJUDECĂȚILOR DE GEN NEEXAMINATE LA OSCE



Omer Fisher și Jennifer Croft, directorul și directorul adjunct al Departamentului pentru Drepturile Omului din cadrul Biroului OSCE pentru Instituții Democratice și Drepturile Omului, au decis să evalueze dacă există prejudecăți de gen neexamine în practicile lor de management. Ei au efectuat o analiză de gen a modului în care bugetele, resursele și oportunitățile de creștere a carierei au fost alocate între membrii echipei. Ei au descoperit că existau prejudecăți de gen neexamine pe care nimeni nu le sesizase anterior. Datele au arătat că colegii de sex masculin au avut un acces mai mare la oportunități de îmbunătățire a carierei, iar colegilor de sex masculin li s-au oferit mai multe discursuri decât colegilor de sex feminin. Ei au descoperit, de asemenea, că bărbații călătoresc mai mult decât femeile din toate clasele. Aceste cunoștințe le-au permis să aibă o discuție deschisă și bazată pe dovezi cu personalul și să ia măsuri de remediere.

Ca lider, puteți lua măsuri pentru a reduce discriminarea prin recunoașterea și atenuarea propriilor stereotipuri de gen, prejudecăți și privilegii. De asemenea, puteți sprijini echipa și organizația dvs. în a face același lucru.

PASUL 1: RECUNOAȘTEȚI STEREOTIPURILE, PREJUDECĂȚILE ȘI PRIVILEGIILE DE GEN

Primul pas este să recunoașteți stereotipurile, prejudecățile și privilegiile de gen – atât cele din jurul dvs., cât și cele proprii. Mai sus, am împărtășit dovezi de la diferite organizații, dar este important să analizați singuri. Odată ce începeți să analizați, puteți vedea cum stereotipurile, prejudecățile și privilegiile de gen sunt prezente și pot influența totul, de la procesele de angajare, sarcini, planificare strategică, întâlniri de echipă, colaborarea cu partenerii externi și implementarea programului.

O notă despre recunoașterea privilegiilor

Partea opusă a inegalității este privilegiul. Cei care sunt privilegiați față de alții au responsabilitatea de a fi conștienți de privilegiile lor și de a acționa pentru a împărți puterea, de exemplu, prin alianță. În societățile patriarhale – marea majoritate a societăților – bărbații ca grup au mai mult acces și control asupra resurselor și luării deciziilor decât femeile ca grup. Acest lucru duce la privilegiul masculin. De exemplu, modul în care se presupune că un bărbat începător din sală are înțâietate în fața unei femei cu experiență sau modul în care bărbații beneficiază de prejudecăți pozitive în procesele de angajare și promovare. Asta nu înseamnă că toți bărbații sunt mai privilegiați decât toate femeile. De exemplu, femeile albe vor beneficia de privilegiile oferite de a fi albe. Bărbații minoritari rasiali se vor confrunta cu forme specifice de rasism, beneficiind în același timp de privilegiul masculin în anumite contexte.⁸¹ În calitate de lider, trebuie să vă recunoașteți și să vă împărțiți privilegiile - atât privilegiul care vine odată cu ocuparea unei funcții de conducere, cât și privilegiile personale care v-au ajutat să obțineți o poziție de conducere.



Puteți utiliza aceste întrebări pentru a vă ghida propria gândire și propriile acțiuni sau le puteți include într-o discuție sau într-un workshop cu colegii sau echipa dvs. De asemenea, le puteți utiliza atunci când faceți exercițiul de autoevaluare la sfârșitul acestui capitol.

Identificați stereotipurile, prejudecățile și privilegiile de gen relevante

- Faceți un **brainstorming**, de preferință împreună cu echipa dvs., cu o listă de stereotipuri, prejudecăți și privilegii de gen care ar putea afecta munca dvs. atât în interiorul, cât și în exteriorul organizației.

Observați stereotipurile, prejudecățile și privilegiile de gen la locul de muncă

- **Personal:** Cum sunt împărțite rolurile, responsabilitățile și sarcinile în birou? Cine are un rol senior de conducere sau de management? Cine lucrează în poziții de junior, în administrație și resurse umane? Cine lucrează la ce subiecte tematice? Ce nivel de vechime are consilierul pe probleme de gen/punctul focal pe probleme de gen? Unde sunt poziționați în cadrul organizației?
- **Întâlniri:** Cine vorbește la întâlniri? Cine este tăcut? Cine este ascultat? Cine întrerupe pe cine? Există grupuri care trebuie în mod constant să se afirme mai mult decât altele? Cum sunt discutate egalitatea de gen și aspectele conexe - sunt menționate în treacăt, pe ordinea de zi sau li se acordă importanță de către președintele întâlnirii?
- **Parteneri:** Care oficiali sunt invitați la întâlnirile la nivel de conducere? Cine credeți că are informații importante? Cine conduce organizațiile cu care alegeți să colaborați? Au aceste organizații experiență în domeniul egalității de gen și al drepturilor femeilor?
- **Țara de desfășurare a activității:** Ce stereotipuri și prejudecăți de gen există în regiunea/țara în care vă desfășurați activitatea?

Examinați propriile stereotipuri, prejudecăți și privilegii de gen

- Aveți privilegii personale care v-au ajutat în viață? Dacă da, care sunt acestea?
- Ce stereotipuri aveți față de femeile și bărbații de diferite vârste și etnii?
- Cum ar putea aceste stereotipuri, prejudecăți și privilegii de gen să influențeze modul în care vă conduceți echipa și domeniul de activitate? De exemplu:
 - Cum vă asigurați că femeile și bărbații contribuie în mod egal și participă activ la întâlniri și la luarea deciziilor?
 - Cum distribuiți sarcinile în cadrul echipei dvs., inclusiv delegarea responsabilului?
 - Cui oferiți oportunități de avansare în carieră, cum ar fi călătorii, oportunități de a vorbi în public, formare și misiuni provocatoare?
 - Cum alocați resursele în cadrul echipei dvs., inclusiv resursele financiare și materiale?
 - Cui cereți sfaturi?
 - Cu cine luați prânzul?
- Cui acordați spațiu în cadrul întâlnirilor, întâlnirilor individuale, mentoratului sau sponsorizării?
- Ce tehnici de atenuare, descrise la Pasul 2, ați putea utiliza pentru a reduce impactul stereotipurilor, prejudecăților și privilegiilor de gen?

Amintiți-vă să adoptați o **abordare intersecțională** atunci când explorați stereotipuri, prejudecăți, și privilegii de gen. Ce alte sisteme de discriminare se intersectează cu prejudecățile de gen? Rasism? Vârstă? Heteronormativitate? Ableism? Altele?

PASUL 2: REDUCEȚI STEREOTIPURILE ȘI PREJUDECĂȚILE DE GEN ȘI FOLOSIȚI-VĂ PRIVILEGIUL DE LIDER

Odată ce ați devenit conștienți de modul în care se manifestă stereotipurile de gen, prejudecățile și privilegiile, este important să le reduceți la nivelul personal, al angajaților și al organizației dvs. Vă puteți folosi poziția de lider pentru a „întrerupe”⁸² prejudecăți și pentru a reduce influența lor negativă asupra deciziilor de personal, a culturii la locul de muncă și a muncii externe în politică și programare. Cercetările confirmă că este deosebit de eficient atunci când cei care se află într-o poziție privilegiată vorbesc pentru cei care nu au același privilegiu.⁸³ În calitate de lider, puteți crea o cultură a echipei în care este sigur să vorbiți și să oferiți feedback atunci când cineva - inclusiv dvs. - dezvăluie prejudecăți sau privilegii de gen neexamine.⁸⁴

Iată câteva sfaturi și tehnici practice pe care le puteți pune în aplicare de astăzi.

Nivelul de leadership personal: Identificați-vă propriile stereotipuri și prejudecăți și luați măsuri

- **Verificarea stereotipurilor și a prejudecăților:** Înainte de a lua o decizie, identificați stereotipurile și prejudecățile relevante și reflectați asupra faptului dacă acestea ar putea sau nu să vă influențeze decizia.
- **Tehnica de combatere a stereotipurilor:** De ce gândesc așa? Ar putea fi adevărat contrariul? Aș crede la fel dacă această persoană ar fi un bărbat (dacă este o femeie) și invers?
- **Tehnica de individualizare:** Fac o generalizare despre un grup întreg de oameni?
- **Perspectivă:** Dacă aș fi această persoană, cum ar arăta situația din perspectiva ei?
- **Verificați-vă:** Oferiți acces egal la timpul dvs. de lider sau acordați acest timp unui grup limitat de persoane? Sau există alte comportamente care se bazează pe prejudecăți sau stereotipuri? Reveniți la fapte, cum ar fi notele verbale dintr-un interviu. Cereți o a doua opinie unui coleg, în special unei persoane de alt sex/ naționalitate/ etnie/ orientare sexuală.
- **Vizualizare:** Imaginați-vă situații înainte ca acestea să se întâmple pentru a evita stereotipurile implicite ale creierului / reacțiile părtinitoare și pentru a vă deschide la diferite posibilități. De exemplu, asistenta medicală pe care o veți întâlni ar putea fi un bărbat, sau comandantul poliției poate fi o femeie.

Nivelul de leadership organizațional: proiectarea pentru a reduce prejudecățile

- **Creați timp suplimentar** pentru procesele de luare a deciziilor pentru a evita judecățile rapide care se bazează pe prejudecăți.
- **Utilizați procese structurate pentru luarea deciziilor**, cum ar fi solicitarea de justificări scrise pentru decizii, inclusiv criterii, diferite cursuri de acțiune, ce a fost ales și de ce.
- **Elaborați criterii clare și standarde obiective** pentru procesele de management, cum ar fi evaluările de angajare și de performanță, precum și colaborarea cu partenerii externi.
- **Eliminați numele și informațiile personale** din CV-uri pentru a reduce prejudecățile în ceea ce privește angajarea, finanțarea și alte resurse alocate.
- **Alternați sarcinile administrative** în cadrul echipei și cu partenerii externi, cum ar fi luarea de notițe la întâlniri.
- **Implementați proceduri participative de întâlnire**, cum ar fi acordarea cuvântului fiecăruia (tur de masă), rotația președintelui, timp de vorbire fără întreruperi, reguli de bază, limitarea timpului de vorbire etc.
- **Colectați, compilați și analizați date defalcate pe sexe și diversitate** privind angajarea, salariile, promovarea, accesul la formare, mediul de lucru, finanțare etc. și luați măsuri atunci când există inegalități între diferite grupuri de femei și bărbați.

- **Dezvoltați modalități de recrutare care reduc prejudecățile de gen**, cum ar fi eliminarea elementelor de identificare din formularele de candidatură⁸⁵ și, în același timp, prudența în ceea ce privește utilizarea unor programe de screening despre care se știe că întăresc prejudecățile⁸⁶ de gen sau insistența ca orice grup de candidați să fie semnificativ divers și să nu includă doar o singură candidată femeie.⁸⁷
- **Solicitați funcției de resurse umane (HR) să furnizeze** date privind angajarea, posturile, salariile, promovarea, instruirea, bunăstarea personalului etc., care sunt defalcate în funcție de sex, rasă/etnie și alți factori relevanți. Luați măsuri atunci când există inegalități.
- **Invitați o femeie să vorbească prima.** În întâlnirile în care bărbații depășesc numărul femeilor, femeile sunt mai puțin active decât bărbații.⁸⁸ Invitarea unei femei să vorbească prima poate schimba dinamica și poate duce la participarea egală.^{89 90}
- **Evitați grupurile de același sex**, atât ca organizator, cât și atunci când sunteți invitat să participați. Promovați o diversitate mai mare.
- **Întâlniți-vă și consultați-vă cu diverse grupuri de femei și bărbați** și nu numai cu reprezentanți oficiali și lideri ai comunității. Faceți cunoștință cu persoanele care lucrează la egalitatea de gen și drepturile femeilor⁹¹

Nivelul de leadership al echipei: reduceți stereotipurile, prejudecățile și privilegiile de gen în rândul personalului dvs.

- **Cereți în mod regulat feedback** de la colegii și echipa dvs., inclusiv cereți-le să vă ajute să identificați „punctele oarbe”, cum ar fi stereotipurile și prejudecățile. Primiți feedback-ul cu amabilitate și cu mulțumiri.
- **Creați oportunități structurate pentru a discuta** cu colegii și echipa dvs. cum să faceți locul de muncă mai echitabil și cum să reduceți prejudecățile atunci când lucrați cu parteneri externi.
- **Asigurați-vă că personalul dvs. beneficiază de instruire regulată cu privire la** stereotipurile și prejudecățile de gen, anti-rasism etc.

Dacă vedeți sau auziți remarci sau acțiuni potențial părtinitoare, puteți să:

- **Vorbiți**, puneți întrebări și purtați conversații unu-la-unu.
- **Contactați un coleg de resurse umane**, mediatorul dvs. sau asociația dvs. de personal.

LIDERI ÎN ACȚIUNE

ACȚIUNI PENTRU REDUCEREA PREJUDECĂȚILOR DE GEN ÎN CADRUL DEPARTAMENTULUI PENTRU AFACERI POLITICE ȘI DE CONSOLIDARE A PĂCII AL ONU (DPPA)



În calitate de șef de birou în cadrul Biroului ONU de sprijin pentru consolidarea păcii, Markus Bouillon se angajează să asigure egalitatea de gen la locul de muncă. Atunci când o membră a personalului s-a întors din concediul pentru creșterea copilului, el a dorit să asigure un bun echilibru între viața profesională și cea privată. A început prin a lua în considerare reducerea unor sarcini din portofoliul ei plin. Cu toate acestea, s-a dovedit că ea nu dorea un portofoliu mai mic. De fapt, sarcinile pe care el a considerat că ar fi util să le elimine au fost cele mai interesante pentru ea și cele care i-au permis să avanseze în carieră. Markus a spus că acest lucru l-a făcut să realizeze importanța examinării prejudecăților de gen, chiar și atunci când cineva crede că alege calea corectă de acțiune. De data aceasta, simplul pas de a verifica cu membrul personalului a făcut toată diferența.



Thomas Greminger, în calitate de secretar general al OSCE, a emis un memorandum adresat întregului personal în septembrie 2018, intitulat „Eliminarea comisiilor formate numai din bărbați în cadrul evenimentelor organizate de OSCE”. Acest angajament clar de leadership a avut un impact semnificativ. În decurs de doi ani, s-a înregistrat o creștere de 27% în ceea ce privește includerea femeilor în calitate de vorbitori în comisii, iar până în 2021 organizația a fost cu doar 7% mai mică decât paritatea în componența comisiei.

EXERCİȚIU

EXERCİȚIU DE REFLECȚIE ȘI ACȚIUNE



Urmați exercițiul de reflecție și acțiune pentru a identifica stereotipurile, prejudecățile și privilegiile de gen, și lucrați cu echipa dvs. pentru a reflecta asupra măsurilor de atenuare și a le pune în aplicare:

- Care este impactul acestor stereotipuri, prejudecăți și privilegii de gen asupra echipei?
- Ce puteți face, ca echipă, pentru a reduce impactul stereotipurilor, prejudecăților și privilegiilor?
- Ce stereotipuri, prejudecăți și privilegii de gen întâlniți în contextul activității dvs.?
- Cum ar putea acestea să vă influențeze activitățile și capacitatea de a sprijini egalitatea de gen?
- Cum puteți reduce stereotipurile, prejudecățile și privilegiile de gen în contextul activității dvs.?
- Cum vă puteți folosi privilegiul organizațional pentru a reduce stereotipurile, prejudecățile și privilegiile de gen?

Acțiunea 2: Intervenți în cazul sexismului

Un impact real al stereotipurilor, prejudecăților și privilegiilor de gen este sexismul. Sexismul este discriminare pe criterii de sex. Sexismul există pe un continuum - de la o infracțiune și împotriva legii (cum ar fi inegalitatea salarială, agresiunea sexuală, utilizarea de cuvinte sexiste ⁹²), la o încălcare a politicilor (cum ar fi hărțuirea sexuală), la sexismul de zi cu zi (cum ar fi femeile care sunt întrerupte frecvent, munca lor fiind evaluată diferit sau glumele sexiste).

Liderii sensibili la gen atrag atenția și intervin în mod constant în sexism. De asemenea, ei acționează preventiv, stabilind prin comunicare clară și frecventă că nu vor tolera sexismul sub nicio formă. Oamenii se vor uita la persoana cu cel mai înalt statut din încăperea să intervină atunci când apare sexismul. Dacă nu interveniți, semnalizați că acest tip de limbaj sau comportament este acceptabil. Șeful armatei australiene, generalul-locotenent David Morrison, a declarat în videoclipul său despre contestarea comportamentului sexual nepotrivit în armată: „Standardul pe lângă care treci este standardul pe care îl accepți. Acest lucru este valabil pentru noi toți, dar mai ales pentru cei care, prin rangul lor, au un rol de conducere.”⁹³

Desigur, este ușor să aspiți la consistența dintre cuvinte și acțiune, dar este mult mai greu să faci acest lucru. Există numeroase motive pentru care nu reușim să acționăm împotriva sexismului:

- 1) **Efectul de spectator:** Acesta este un fenomen social care descrie modul în care oamenii sunt mai puțin susceptibili să intervină și să ajute pe cineva în nevoie atunci când există un număr mai mare de oameni prezenți. De asemenea, este mai puțin probabil ca oamenii să intervină în situații ambigue, unde există o lipsă de autoritate percepută sau când există o lipsă de empatie cu persoana care se confruntă cu sexism.⁹⁴
- 2) **Cultură, gen și personalitate:** În anumite culturi, femeile și bărbații sunt socializați pentru a evita conflictele și confruntările. În plus, femeile și fetele pot fi educate să acorde prioritate faptului de a fi amabile și de a fi plăcute, ambele putând duce la o mai mare ezitare în a interveni. Cercetările arată, de asemenea, că o femeie care scoate în evidență sexismul este probabil să fie privită mai puțin favorabil decât un bărbat care face acest lucru.⁹⁵
- 3) **Cultura organizațională:** Organizațiile care sunt strict ierarhice sau care au o cultură a tăcerii vor face mai dificilă exprimarea opiniilor. Un sondaj Catalyst a arătat că, pe măsură ce tăcerea organizațională crește, bărbații sunt cu 50% mai puțin dispuși să întrerupă comportamentul sexist.⁹⁶ Unele culturi organizaționale acceptă mai mult sexismul decât altele. În astfel de contexte, sesizarea sexismului poate avea un impact real asupra carierei sau bunăstării la locul de muncă.
- 4) **Încrederea individuală:** Același sondaj realizat de Catalyst a arătat că majoritatea covârșitoare a bărbaților (86%) au declarat că s-au angajat personal să întrerupă comportamentele sexiste la locul de muncă, dar doar 31% s-au simțit încrezători în capacitatea lor de a face acest lucru.⁹⁷ Poate exista teama de reacții adverse, de a insulta pe cineva sau de a stânjeni sau de a înrăutăți situația unui membru feminin al personalului. Există, de asemenea, o lipsă de abilitate și practică în a interveni.
- 5) **Risc ridicat:** Este mai dificil să intervii dacă făptașul se află într-o poziție de conducere/mai înaltă. Atunci când este vorba de un actor extern care demonstrează sexism, denunțarea acestuia ar putea constitui un risc politic, deoarece ar putea pune în pericol o relație-cheie.

A se vedea, de asemenea, competența 4 privind prevenirea exploataării sexuale, a abuzurilor și a hărțuirii.

După cum am menționat mai sus, există numeroase motive pentru care nu acționăm. Cu toate acestea, ca lider cu o poziție de putere și privilegiu, este esențial să luați măsuri vizibile și prompte atunci când vedeți sau auziți sexism la locul de muncă și pe teren. Dacă nu o faceți dvs., cine o va face?

PASUL 1: OBSERVAȚI SEXISMUL

Înainte de a putea interveni în sexism, trebuie să-l vedeți și să-l recunoașteți. În majoritatea organizațiilor, oamenii vor presupune că hărțuirea sexuală, de exemplu, este un eveniment izolat, mai degrabă decât o problemă la nivelul întregii instituții.⁹⁸ Cu toate acestea, sondajul „Safe Space Survey” al ONU din 2019 realizat de Deloitte a arătat că 39% dintre respondenți s-au confruntat cu hărțuirea sexuală în timp ce lucrau la ONU, iar 33% dintre respondenți s-au confruntat cu cel puțin un caz în ultimii doi ani.⁹⁹ Și să nu uităm că hărțuirea sexuală este doar o formă de sexism. Dacă studiul ar fi întrebat despre sexism într-un sens mai larg, statisticile ar fi fost mult mai mari. Sexismul poate include, de asemenea, întreruperea femeilor mai mult decât bărbații; plata femeilor mai puțin pentru sarcini de valoare egală; credința că femeile singure trebuie să fie protejate de bărbați; alegerea femeilor pentru sarcini stereotipice, cum ar fi luarea notițelor de întâlnire sau aducerea băuturilor; sau a face remarci nedorite despre corpul sau îmbrăcămintea unei femei.¹⁰⁰ Ca lider, trebuie să fiți în căutarea tuturor formelor de sexism. Trebuie să vă educați și să aflați cum se manifestă sexismul în organizația dvs. Odată ce vă angajați să observați sexismul, acesta va deveni din ce în ce mai evident pentru dvs. Aceste cunoștințe vă vor ajuta să luați măsuri.

DISCRIMINARE MULTIPLĂ PENTRU FEMEILE MINORITAR

Ca lider angajat în reducerea sexismului, va trebui să fiți conștienți de multiplele forme de discriminare simultană cu care se confruntă femeile minoritare. Un sondaj efectuat în rândul angajaților din cinci mari companii americane a arătat că femeile au fost mai hărțuite sexual decât bărbații, minoritățile rasiale - atât femeile, cât și bărbații - au fost mai expuse rasismului decât persoanele albe, iar femeile aparținând minorităților au fost mai hărțuite în general, deoarece sunt atât femei, cât și membre ale unui grup minoritar.¹⁰¹ Un studiu din 2019 privind experiențele LGBTQIA+ de hărțuire sexuală la locurile de muncă britanice a arătat că 68% dintre respondenți au experimentat cel puțin o formă de hărțuire sexuală la locul de muncă, iar femeile LGBTQIA+ au experimentat niveluri mai ridicate de hărțuire sexuală și agresiune sexuală decât bărbații în multe domenii.¹⁰²

Prin urmare, atunci când abordați sexismul, va trebui să evaluați și să luați măsuri pentru a preveni și a interveni în hărțuirea și discriminarea accentuată cu care se confruntă femeile minoritare din cauza combinației dintre sexism și rasism/heteronormativitate/ableism și alte sisteme de discriminare.

PASUL 2: INTERVENIȚI ÎN CAZUL SEXISMULUI

Toleranța zero față de sexism înseamnă că, odată observat, interveniți. Este nevoie de curaj și practică. Acțiunile dvs. vă vor inspira echipa și colegii să fie mai curajoși..¹⁰³

Preveniți sexismul și facilitați intervenția:

- **Fiți pregătit mental.** Este mai ușor să faceți ceea ce trebuie dacă sunteți pregătit mental. Prin urmare, gândiți-vă prin scenarii posibile și cum ați dori să răspundeți. Solicitați unui coleg de încredere feedback/sfaturi.
- **Comunicați unicat clar și ferm** că nu acceptați nicio formă de sexism și că veți acționa imediat, inclusiv cu aplicarea sancțiunilor, dacă este necesar.
- **Reamintiți-le angajaților responsabilitatea de a acționa.** Reamintiți-vă dvs. și personalului dvs. că fiecare are autoritatea și obligația de a interveni în caz de sexism și că vă așteptați ca ei să facă acest lucru. Acest lucru va ajuta la contracararea efectului de spectator și a riscului perceput și real al intervenției.
- **Observare activă.** Dovezile arată că, dacă știm că suntem observați, avem mai multe șanse să intervenim.¹⁰⁴ Dacă personalul dvs. știe că observați și așteptați ca acesta să acționeze, este mai probabil să intervină.
- **Construiți o înțelegere comună** a modalităților de a lucra împreună. În calitate de echipă, conveniți asupra regulilor de bază și asupra modalităților de lucru așteptate. Acest lucru ar trebui să includă denunțarea sexismului.
- **Construiți conexiunea și capacitatea personalului.** Lipsa de solidaritate cu un grup afectat și lipsa de formare cresc probabilitatea de a nu se interveni. Prin urmare, promovați solidaritatea și instruiți personalul în ceea ce privește formele adecvate de intervenție.
- **Asigurați-vă că partenerii externi vă cunosc angajamentul.** Este posibil să nu aveți capacitatea de a acționa în același mod cu partenerii externi, dar este important ca aceștia să știe că aveți o politică de toleranță zero față de sexism și că sunteți văzuți că acordați atenție sexismului.



Kilian Wahl, șef adjunct al Misiunii OSCE în Kosovo, are un angajament de lungă durată pentru combaterea sexismului la locul de muncă. După ce a prezidat Grupul operativ pentru prevenirea exploataării sexuale și a abuzului la nivelul OSCE, el a decis să abordeze problema sexismului în cadrul propriei sale misiuni. Ca punct de plecare, el știa că el și misiunea aveau nevoie să înțeleagă mai bine ce se întâmplă. Împreună cu experții săi în resurse umane și cu consilierul de gen, el a inclus întrebări privind hărțuirea sexuală la locul de muncă într-un studiu mai amplu privind starea de bine a personalului. Pentru a asigura monitorizarea și sustenabilitatea, concluziile și recomandările bazate pe constatările studiului au fost incluse în proiectul Planului de acțiune privind egalitatea de gen al misiunii 2023-2025. În plus, Kilian și grupul de lucru pe care l-a înființat în acest scop dezvoltă și implementează o campanie și o formare „Gender Bias Bites”, ca urmare a campaniei de succes de la Secretariatul OSCE. Acest lucru va ajuta personalul să acorde atenție sexismului și prejudecăților. Prin încercarea constantă de a înțelege mai bine sexismul și de a-i sprijini și pe alții să facă acest lucru, Kilian conduce prin exemplu pentru a schimba înțelegerea în organizația sa și a contribui la schimbarea culturii.

Intervenți pe moment:

- **Nu validați umorul** care este explicit sau implicit sexist râzând, tăcând sau găsind scuze.
- **Vorbiți acolo și atunci.** Nu lăsați momentul să treacă. Atât persoana care face acțiune sau comentariul sexist și cei care au fost martori trebuie să fie conștienți de poziția dvs. Dacă alegeți să vă adresați ulterior unu-la-unu, asigurați-vă că persoanele care au fost prezente știu că ați abordat-o și cum.
- **Sărbătoriți și recompensați bunele practici.** Când vedeți angajați care strigă denunță sau practică egalitatea, notați, sărbătoriți și inspirați mai mult din această bună practică.
- **Creați spațiu pentru învățarea partajată.** Recunoașteți-vă greșelile atunci când le faceți, cereți-vă scuze și rămâneți deschis la învățare. Dacă un comentariu/acțiune apare într-o ședință, cereți echipei să reflecteze la ceea ce tocmai s-a întâmplat și la implicațiile pe care le-ar putea avea pentru toți cei implicați.
- **Adresați-vă unui nivel superior.** Atunci când persoana care face un comentariu sexist este un superior al dvs. sau un partener-cheie poate fi chiar mai dificil decât atunci când vine din echipa dvs. În acest caz, ați putea să apelați la o persoană ierarhic superioară decât persoana respectivă sau unei persoane de încredere pentru a semnala că limbajul sau comportamentul respectiv a fost nepotrivit.
- **Oferiți sprijin și îndrumare.** Câștigați încrederea personalului dvs. și a partenerilor externi, astfel încât aceștia să se simtă confortabil să discute despre sexism cu dvs. Cunoașteți politicile și procedurile organizației dvs., opțiunile disponibile și riscurile potențiale. Sprijiniți, nu culpabilizați victima și fiți pregătiți să ascultați și să căutați soluții împreună, în deplină confidențialitate.
- **Raportați.** Dacă, după ce ați vorbit sau chiar după ce ați avut o discuție individuală cu persoana respectivă, comentariile sau acțiunile sexiste continuă nestingherite, atunci este timpul să documentați evenimentele și să le raportați în conformitate cu procedura organizației dvs. Aceasta poate include o discuție cu superiorul direct al persoanei, mediatorul sau resursele umane. Dacă incidentul este de natură gravă și discriminatorie, atunci trebuie raportat imediat.

CASETA 8

SEXISMUL – CE POT SĂ SPUN?¹⁰⁵

Ce trebuie să spuneți atunci când contracarați sexismul depinde de situație. Uneori este suficient să îndemnați la auto-reflecție, dar uneori trebuie să vă fie clar că ceva este inacceptabil. Iată câteva fraze pe care le puteți adapta și utiliza:

- **Rugați persoana să se repete:** „Îmi pare rău, ce ai spus?”
- **Cereți persoanei clarificări:** „Ce vrei să spui prin asta? Poți să explici de ce e amuzant?”
- **Solicitați dovezi:** „Pe ce te bazezi cu acest comentariu?”
- **Reformulați corect:** „Da, și, desigur, știm că femeile sunt la fel de competente ca bărbații.”
- **Adresați-vă grupului:** „Ce cred alții despre această declarație? Care sunt implicațiile?”
- **Spuneți-vă părerea:** „A fost nepotrivit și lipsit de respect. A fost sexist/rasist/homofob”.

LIDERI ÎN ACȚIUNE

INTERVENȚIA ÎMPOTRIVA SEXISMULUI ÎN MISIUNILE DE SECURITATE ȘI APĂRARE COMUNĂ (CSDP) ALE UE



În timpul mandatului său de șef adjunct al misiunii la Biroul Coordonator al UE pentru sprijinul Poliției Palestiniene, Lena Larsson a pus sub semnul întrebării umorul sexist și comentariile stereotipe de gen făcute de un anumit ofițer de poliție senior. Ea a intervenit de mai multe ori atât la fața locului, cât și prin conversații ulterioare cu persoana în cauză. Atunci când ea, în calitate de șef adjunct al misiunii, a intervenit la fața locului, întrebând, de exemplu, „ce vreți să spuneți când spuneți «la fel ca o femeie»” sau precizând clar că „limbajul pe care îl folosiți este sexist și inacceptabil”, colegii și personalul ei au primit un mesaj clar că sexismul nu este adecvat sau acceptabil.

EXERCIȚIU

EXERCIȚIU DE REFLECȚIE ȘI ACȚIUNE



Reflecțați și răspundeți individual la următoarele întrebări. Ele pot fi, de asemenea, utilizate în timpul unei întâlniri a personalului sau a unui workshop pentru a discuta sexismul cu colegii sau personalul.

Gândiți-vă la liderii pe care îi cunoașteți și reflecțați la următoarele întrebări:

- Ați văzut vreodată un lider care a denunțat sexismul? Ce au făcut/spus?
Cum v-a făcut să vă simțiți?
- Ați lucrat vreodată cu un lider care nu a denunțat sexismul? Cum v-a făcut să vă simțiți?

Acum, gândiți-vă la voi înșivă și la momentele în care nu ați reușit să denunțați sexismul:

- **Când** s-a întâmplat acest lucru?
- **Cum** ar fi putut acest eșec să vă afecteze echipa/colegii și activitatea?
- **De ce** nu ați acționat? Ce v-a oprit?
- **Cum** v-ați simțit în legătură cu eșecul dvs. de a acționa?

În cele din urmă, gândiți-vă la dvs. și la momentele în care ați luat măsuri împotriva sexismului:

- **De ce** ați intervenit?
- **Cum** ați intervenit?
- **Care** a fost rezultatul intervenției dvs.?
- **Cum** v-ați simțit când ați intervenit?

Acțiunea 3: Fiți un aliat pentru femei

A fi aliat înseamnă să depuneți „un efort activ și consecvent de a vă folosi privilegiile și puterea pentru a sprijini și a apăra persoanele mai puțin privilegiate”.¹⁰⁶ Este vorba despre contracararea și echilibrarea structurilor de putere dominante pentru a crea spațiu, drepturi egale și oportunități pentru toți. A fi aliat implică asigurarea faptului că „toată lumea nu este doar invitată la masă, ci este, de asemenea, auzită, recunoscută și recunoscută pentru contribuțiile lor”.¹⁰⁷ Și să notăm: A fi un aliat nu înseamnă favoritism. Dimpotrivă, este vorba despre provocarea favoritismului în grup și despre a permite celor din afara grupului să aibă o voce și acces la influență. Este o practică intenționată a membrilor unui grup interior de a deschide accesul și oportunitățile pentru un grup exterior care este discriminat.

Mulți dintre noi ne considerăm aliați pentru femei. Dar suntem cu adevărat? Dovezile ar sugera că nu. Într-un sondaj realizat de Promundo, 60% dintre femei și bărbați au fost de acord că este încă rar să vezi bărbați care să ia atitudine împotriva discriminării față de femei.¹⁰⁸ Cercetările efectuate de LeanIn.Org și McKinsey & Company arată că, deși peste 60% dintre angajați se consideră aliați cu femeile de culoare la locul de muncă, mai puțin de o treime dintre angajații albi spun că au luat în mod constant o poziție publică pentru a susține echitatea rasială.¹⁰⁹

Atât femeile, cât și bărbații pot și ar trebui să fie aliați pentru femei. Bărbații în general, dar în special bărbații aflați în poziții de putere, au contribuții semnificative de adus în calitate de aliați ai femeilor. Liderii de sex masculin își pot folosi influența pentru a efectua schimbări pentru femeile individuale; și poate mai important, pentru a efectua schimbări sistemice către egalitatea de gen

pentru toți. Știm că atunci când bărbații sunt implicați în inițiative care vizează egalitatea de gen la locul de muncă, 96% dintre organizații înregistrează progrese - comparativ cu doar 30% dintre organizațiile în care bărbații nu sunt implicați.¹¹⁰ Cercetările arată că femeile doresc o acțiune concretă din partea bărbaților, în special ca aceștia să facă apel la alți bărbați atunci când acționează în mod sexist sau discriminatoriu.¹¹¹ Cercetările arată, de asemenea, că bărbații care vorbesc în numele femeilor au mai multe șanse să fie luați în serios de alți bărbați și femei. Mai mult, atunci când femeile cred că au aliați puternici la locul de muncă, ele simt un sentiment mai mare de incluziune și mai multă energie și entuziasm la locul de muncă.¹¹²

LIDERI ÎN ACȚIUNE

BĂRBAȚII ACȚIONEAZĂ PENTRU CREȘTEREA PARITĂȚII DE GEN ÎN LEADERSHIP



În 2010, un grup de opt bărbați de conducere din Australia (directori executivi și directori) a format grupul Male Champions of Change, redenumit ulterior Coaliția Champions of Change. Scopul lor este de a spori reprezentarea femeilor în leadership. Coaliția include acum peste 260 de directori executivi sau membri ai Consiliului de administrație din 225 de organizații care operează în 155 de țări. În timp ce femeile sunt colaboratoare și consilieri critici, responsabilitatea pentru acțiune revine în mod direct bărbaților. Această inițiativă arată modul în care un mic grup de bărbați ar putea lucra împreună cu liderii de sex feminin pentru egalitatea de gen.¹¹³

Cercetările privind aliații bărbați împotriva sexismului dezvăluie un paradox ironic. În comparație cu femeile, bărbaților le este dificil să detecteze sexismul; totuși, atunci când detectează și se confruntă cu sexismul, bărbații au parte de reacții mai pozitive din partea celorlalți, iar condamnarea sexismului de către aceștia este considerată mai adecvată.¹¹⁴

De asemenea, femeile trebuie să fie aliate pentru alte femei.¹¹⁵ În calitate de lider de sex feminin, aveți un rol special în sprijinirea altor femei în contracararea rețelelor tradiționale de afiliere masculină la care este posibil să nu aibă acces. Acest lucru este deosebit de important pentru femeile minoritare, care se confruntă cu multiple forme de discriminare. În timp ce acest lucru este evident pentru mulți lideri de sex feminin, mulți alții nu doresc să fie percepuți ca sprijinind activ alte femei. Există multe motive pentru acest lucru. De exemplu, ei pot să nu fie conștienți de propriul lor privilegiu sau de discriminarea structurală existentă împotriva femeilor sau să se teamă că acțiunile lor ar putea avea un impact negativ asupra carierei lor.

LIDERI ÎN ACȚIUNE

FIȚI UN ALIAT



În Sudanul de Sud, Alokii Malual a făcut istorie ca prima femeie care a semnat un acord de pace în Sudan – Acordul de Pace din 2015. Ea și-a folosit poziția de lider pentru a fi un aliat pentru femeile care au venit cu ea și care vor veni după ea. În 2018, ea nu mai era singură la masa semnatarilor. Șapte femei au semnat „Acordul de pace revitalizat”, iar 28 de femei au fost implicate în negocieri. Alokii și-a folosit poziția pentru a pleda pentru implicarea mai multor femei, ceea ce a dus la adoptarea unei cote de 35% pentru reprezentarea politică a femeilor în acordul de pace, asigurând accesul acestora la spațiile de luare a deciziilor. „Noi creștem. Am profitat în mod inteligent de procesul de pace, asigurându-ne că vom câștiga mai mult pentru femei: Am atins o cotă de participare de 35%, unindu-ne ca femei și ca grupuri, și venind cu o poziție, o cerere. O realizare formidabilă a femeilor din Sudanul de Sud.”¹¹⁶

FEMEILE ALIATE CARE UTILIZEAZĂ STRATEGII DE AMPLIFICARE ÎN GUVERNUL SUA



Când președintele Obama a preluat funcția în SUA, două treimi din consilierii săi de top erau bărbați. Femeile au raportat că s-au luptat să aibă acces la întâlniri importante și când au făcut-o, contribuțiile lor au fost uneori ignorate. Pentru a aborda acest lucru, personalul feminin a adoptat o strategie de întâlnire pe care au numit-o „amplificare”. Acest lucru însemna că, atunci când o femeie prezenta un punct de vedere important, alte femei îl repetau și o menționau în mod specific pe femeia care a prezentat punctul de vedere. Acest lucru a împiedicat ca punctele de vedere ale femeilor să fie ignorate sau însușite fără creditare. De asemenea, Obama și alții au apelat mai des la personalul feminin. În timpul celui de-al doilea mandat al lui Obama femeile au câștigat în cele din urmă paritatea cu bărbații în cercul restrâns al lui Obama.¹¹⁷

Iată câteva sfaturi despre cum vă puteți folosi privilegiul de leadership pentru a fi un aliat pentru diverse femei.¹¹⁸

- **Adresați-vă proactiv diverselor femei.** Primul pas al alianței este de a vă informa cu privire la modul în care diverse femei experimentează situațiile lor de muncă. Citiți articole și cercetări, urmăriți conferințe Ted Talks relevante și purtați discuții informale cu colegele dvs. și cu personalul feminin. De asemenea, este o bună practică să asigurați distribuirea și analiza sondajelor periodice privind personalul, care pun întrebări despre hărțuire și discriminare și care pot fi defalcate în funcție de sex, vârstă, etnie/rasă și alți factori relevanți. Inițiativa „100 Coffees for Inclusion” a Centrului de Comerț Internațional a reunit liderii seniori cu 100 de angajați aleși la întâmplare pentru o conversație de 30 de minute la o cafea, cu scopul de a-i determina pe lideri să înțeleagă realitățile personalului lor.¹¹⁹
- **Întrebați cum puteți oferi sprijin.** În loc să ghiciți, întrebați-vă colegile ce puteți face pentru a le sprijini. Acțiunile mici, cum ar fi micro-afirmațiile în timpul prezentării, care îi fac și pe ceilalți lideri să acorde atenție, sau prezentările cuprinzătoare către noi colegi sau parteneri, care laudă experiența și abilitățile colegei dvs. femei, pot avea un impact mare. Sau vi s-ar putea cere să luați măsuri pentru a sprijini schimbări mai ample; de exemplu, o revizuire anuală obligatorie a echității salariale.
- **Renunțați și dați mai departe.** Această strategie presupune să renunțați (să spuneți „nu”) și să dați mai departe oportunitățile în care știți că femeile (sau anumite grupuri de femei) sunt slab reprezentate. De exemplu, recomandați o colegă pentru o masă rotundă în care bărbații sunt suprareprezențați. Nu uitați să acordați prioritate femeilor care se confruntă cu multiple forme de discriminare.
- **Sărbătoriți și ridicați nivelul.** Pentru a contracara o cultură în care contribuțiile femeilor pot fi banalizate prin însușirea sau subevaluarea ideilor lor, pot fi importante contra-strategii intenționate. JPMorgan Chase are o inițiativă „30-5-1” menită să aducă femeile și bărbații împreună pentru a-și susține colegile pentru a promova egalitatea de gen. Angajații sunt încurajați să petreacă 30 de minute în fiecare săptămână întâlnindu-se cu o femeie talentată, 5 minute felicitând o colegă pentru o victorie și 1 minut laudând acea femeie altor colegi.
- **Creați sau alăturați-vă unui grup de aliați bărbați sau femei.** Asociațiile de personal feminin există în multe organizații și pot fi un spațiu sigur pentru sprijin, alianță și acțiune colectivă pentru creșterea drepturilor femeilor. Rețelele formale și informale de bărbați care cresc gradul de conștientizare cu privire la inegalitatea de gen și vorbesc împreună despre ceea ce pot face pentru a sprijini femeile la locul de muncă și în alte părți sunt, de asemenea, un spațiu potențial pentru alianțe și acțiune. Sindicatele și asociațiile personalului sunt alte forumuri care pot fi aliați puternici ai femeilor și pot sprijini egalitatea de gen la locul de muncă.

- **Împărțiți volumul de muncă nepromovabilă.** Repartizați echitabil între femei și bărbați sarcinile care nu conduc la oportunități de promovare și care sunt cel mai probabil îndeplinite de femei, cum ar fi fotocopiatul, prepararea cafelei și organizarea cadourilor aniversare și a întâlnirilor sociale pentru colegii de muncă.
- **Sponsorizați o femeie sau o inițiativă privind drepturile femeilor:** Sponsorii – atât femei, cât și bărbați – fac mai mult decât mentori. Aceștia oferă oportunități de creștere, vizibilitate și networking. Cu toate acestea, bărbații sunt mai predispuși să aibă sponsori, iar femeile mai predispuse să aibă mentori.¹²⁰ Prin urmare, inversați această tendință și sponsorizați în mod activ o femeie talentată și/sau angajați-vă într-o inițiativă privind drepturile femeilor.
- **Încurajați-i pe alții să practice alianța.** Ca lider, aveți influență. Folosiți această influență pentru a-i încuraja pe alții să vi se alăture în a fi un aliat al femeilor. Începeți cu oameni apropiați în timp ce construiți / vă alăturați unei mișcări.

SFAT: Urmăriți videoclipurile scurte, informative și antrenante ale lui Lean In [What is Allyship](#) și [Allyship in Practice](#), și citiți articolul HBR despre [How Men Can Become Better Allies to Women](#).

LIDERI ÎN ACȚIUNE

OBLIGATIVITATEA ÎNTÂLNIRII CU FEMEI DIVERSE LA UNHCR



Ca parte a abordării UNHCR de integrare a vârstei, genului și diversității, cel mai înalt nivel de conducere la nivel de țară - reprezentanții țărilor - au fost obligați să se întâlnească cu diverse grupuri de femei, bărbați, fete și băieți, ca parte a procesului anual de planificare. Procesul de întâlnire a liderilor cu diferite grupuri separate a însemnat că nevoile lor specifice au fost aduse în prim plan, ceea ce a ajutat la asigurarea faptului că operațiunile au fost mai receptivă la vârstă, gen și diversitate. Acesta este un exemplu de instituționalizare a tehnicii de a întreba - mai degrabă decât de a presupune - cum să sprijine cel mai bine femeile la nivel de program. Un manual de evaluare participativă a nevoilor a fost elaborat pentru a sprijini procesul.¹²¹

Acțiunea 4: Demonstrați angajamentul dvs. de a instituționaliza activitatea privind egalitatea de gen și drepturile femeilor

Mai sus am examinat acțiunile pe care le puteți întreprinde pentru a conduce prin exemplu. Am discutat despre cum puteți contesta prejudecățile de gen ale dvs. și ale personalului dvs., puteți învăța să identificați și să denunțați sexismul și să fiți un aliat al femeilor diverse. Însă, în calitate de lider, este important să vă gândiți la modul în care puteți să mergeți dincolo de acțiunea la nivel individual și să conduceți eforturile de **instituționalizare a activității privind egalitatea de gen și drepturile femeilor**. Prin reformarea proceselor de lucru de zi cu zi și a structurilor organizaționale, vă puteți asigura că progresul către egalitatea de gen continuă chiar și atunci când nu mai sunteți acolo. De asemenea, vă puteți extinde eforturile - de la sprijinirea femeilor individuale la un moment dat, la sprijinirea tuturor femeilor care vor beneficia de sistemele pe termen lung și de schimbarea culturii pe care o promovați.

Instituționalizarea activității privind egalitatea de gen necesită schimbări organizaționale. Aceasta este o sarcină pentru lideri și manageri. Pentru a conduce prin exemplu, trebuie să vă demonstrați angajamentul de a încorpora schimbarea în politicile și cadrele organizaționale, în cultura și structurile organizaționale și în mecanismele organizaționale de responsabilizare. Acordați-vă timp și începeți cu pași mici. În capitolele următoare, vă vom ajuta să prioritizați și să încorporați schimbările instituționale care vor rezista testului timpului.

EXERCIȚIU

EXERCIȚIU DE REFLECȚIE ȘI ACȚIUNE



Gândiți-vă la organizația dvs., atât în ceea ce privește locul de muncă, cât și activitățile dvs. externe:

- Ce puteți învăța din inițiativele anterioare de schimbare organizațională care nu sunt legate de gen și care vă pot sprijini pe măsură ce instigați la schimbare? De exemplu, cum au reușit să extindă inițiativa de schimbare? Cu ce provocări s-au confruntat și cum au depășit aceste provocări?
- Ce inițiative de schimbare organizațională legate de gen au fost implementate? Care au fost eficiente? Care au eșuat? De ce? Ce lipsea?

Acum, gândiți-vă la propriile acțiuni până în prezent:

- 1) Cum v-ați folosit puterea de conducere pentru a instiga reforme pentru egalitatea de gen și drepturile femeilor? Doar ca un aliat sau și ca un susținător al schimbărilor instituționale cheie? Cum ați determinat schimbarea?
- 2) Cum ați lucrat cu alții pentru a face acest lucru? Echipa dvs., colegii, partenerii externi, beneficiarii vizați/grupul țintă/persoanele vizate, conducerea superioară și alte persoane din organizația dvs.?
- 3) Aveți funcții de expertiză de gen care vă pot sprijini?
- 4) persoane în alte roluri-cheie care să vă sprijine în instituționalizarea muncii pentru egalitatea de gen și drepturile femeilor? Dacă nu, cum ați putea obține sprijin atât pentru dvs. atunci când întâmpinați rezistență, cât și pentru extinderea activității dvs. și a altora?
- 5) Care este rolul dvs. ca lider în această activitate?

SFAT: Dacă doriți să verificați de două ori dacă o inițiativă privind egalitatea de gen este instituționalizată, trebuie doar să vă întrebați: Va supraviețui această inițiativă dacă eu sau un alt coleg ne schimbăm poziția/organizația? Dacă nu, ce pot eu și echipa mea să punem în aplicare pentru a ne asigura că inițiativa continuă?

Conducerea prin exemplu: Autoevaluare



Acum, că am ajuns la sfârșitul acestei secțiuni, gândiți-vă la ceea ce am parcurs. Ce ați dori să prioritizați în viitor? Ce faceți deja?

1) Reduceți stereotipurile, prejudecățile și privilegiile de gen

- Ce acțiuni și pași întreprindeți în prezent?
- Ce acțiuni și pași veți prioritiza în continuare?
- Cum le veți implementa? Ce sfaturi puteți aplica din manual?

2) Intervenți în cazurile de sexism

- Ce acțiuni și pași întreprindeți în prezent?
- Ce acțiuni și pași veți prioritiza în continuare?
- Cum le veți implementa? Ce sfaturi puteți aplica din manual?

3) Fiți un aliat pentru femei

- Ce acțiuni și pași întreprindeți în prezent?
- Ce acțiuni și pași veți prioritiza în continuare?
- Cum le veți implementa? Ce sfaturi puteți aplica din manual?

4) Demonstrați angajamentul dvs. de a instituționaliza activitatea privind egalitatea de gen și drepturile femeilor

- Ce acțiuni și pași întreprindeți în prezent?
- Ce acțiuni și pași veți prioritiza în continuare?
- Cum le veți implementa? Ce sfaturi puteți aplica din manual?

Competența 2: Stabilirea priorită- ților și obiectivelor



Există trei acțiuni pe care le puteți întreprinde pentru a vă stabili prioritățile și obiectivele de conducere pentru egalitatea de gen și drepturile femeilor:

- ## EXERCITIU

Nu sunt coerente și clare

Foarte coerente și clare

Acțiunea 1: Analizați mandatul, contextul și capacitatea organizației dvs.

Cereți consilierului dvs. pe probleme de gen sau punctului focal pe probleme de gen să compileze o scurtă analiză de gen, pe baza cadrului organizațional de analiză de gen prezentat mai jos. Aceștia ar trebui să se bazeze pe informațiile disponibile în cadrul organizației și în evaluările, rapoartele, cercetările și bazele de date existente. Consilierul/punctul focal pe probleme de gen poate, de asemenea, să intre în legătură cu organizațiile pentru drepturile femeilor din țară, care cunosc realitățile diverselor femei, bărbați, băieți și fete în contextul local.

În capitolul său despre leadership, Manualul privind serviciile de poliție sensibile la gen recunoaște nevoia critică a liderilor de a înțelege dinamica de gen în contextul lor operațional: „Cunoașterea nevoilor de securitate diferite și în continuă evoluție ale comunităților locale va fi factorul cheie al succesului dvs. operațional. Atitudinile negative sau părtinitoare ale membrilor echipei dvs. care conduc la sau au ca rezultat discriminarea anumitor membri sau a unui grup din cadrul comunității vă vor submina eficacitatea operațională (...) este fundamental ca conducerea superioară a poliției să stabilească o înțelegere informată și comună a naturii inegalității de gen, a cauzelor și consecințelor acesteia și a modului în care afectează femeile și fetele în mod diferit și în mod disproporționat. Acest lucru vă va oferi, în calitate de manager (...), legitimitatea instituțională de a fi un agent activ de schimbare în transformarea organizației dvs. și de a atenua orice părtinire dăunătoare expusă de personalul dvs. în acest proces”.¹²²

CASETA 9

BARIERELE INTERNE ÎN CALEA PUNERII ÎN APLICARE A POLITICILOR PRIVIND EGALITATEA DE GEN

Decenii de politici și planuri de acțiune privind egalitatea de gen și drepturile femeilor nu au reușit să obțină rezultate complete. Acest lucru arată că problema nu este lipsa de angajament, ci punerea sa în aplicare. Mai jos sunt câteva bariere bine-cunoscute în calea implementării..

- Lipsa voinței politice și a conducerii active, ceea ce duce la evaporarea politicilor.
- Lipsa traducerii angajamentelor în așteptări clare și concrete privind comportamentul și acțiunile personalului.
- Resurse inadecvate pentru egalitatea de gen și drepturile femeilor, atât umane, cât și financiare.
- Lipsa mecanismelor organizatorice de implementare.
- Capacitate limitată de a integra egalitatea de gen și drepturile femeilor în munca de zi cu zi.
- Lipsa mecanismelor de responsabilizare pentru monitorizarea și sprijinirea punerii în aplicare.
- Culturi organizaționale care aprobă hărțuirea sexuală, discriminarea și chiar abuzul.
- Încrederea excesivă în „soluții rapide” ad-hoc care sunt nesustenabile sau chiar duc la reacții adverse.

Cadrul organizațional de analiză de gen

Analizați mandatul, contextul și capacitatea organizației dvs. Întrebări pentru a discuta cu consilierul de gen / punctele focale de gen / echipa				
Mandatul organizației și angajamentele față de egalitatea de gen și drepturile femeilor	Care sunt legile și politicile internaționale, regionale și naționale relevante în ceea ce privește egalitatea de gen și drepturile femeilor? ¹²³	Care sunt politicile organizaționale relevante, de exemplu, integrarea dimensiunii de gen; femei, pace și securitate; paritatea de gen; hărțuirea sexuală și discriminarea; coduri de conduită	Avem planuri organizaționale de acțiune privind egalitatea de gen sau alte mecanisme de punere în aplicare?	Cum se aplică acestea în mod direct domeniului meu specific de activitate/ responsabilității de conducere?
Lacune organizaționale și capacități de implementare a angajamentelor privind egalitatea de gen și drepturile femeilor	Lacune: În ce măsură sunt îndeplinite obiectivele noastre organizaționale/ mandatul/ politicile privind egalitatea de gen și drepturile femeilor? Care sunt lacunele cel mai importante?	Bariere: Care sunt barierele interne și externe în atingerea acestor obiective/ mandate/politici? A se vedea caseta 9 de mai jos.	Oportunități: Care sunt punctele noastre forte/ oportunitățile? Ce facem bine și de ce? Ce bune practici existente pot fi extinse sau adaptate și replicate? Unde avem un avantaj relativ? Ce se face deja de către alții și unde sunt lacunele pentru care avem mandatul/ competențele/ fondurile necesare pentru a acționa? Care sunt oportunitățile viitoare, inclusiv evenimente/inițiative, care ar fi platforme bune pentru promovarea egalității de gen?	Capacitate: Ce au nevoie angajații și ceilalți de la dvs. ca lider? Timp, cunoștințe, abilități, instrumente, resurse, altele (a se vedea capitolul 4 privind condițiile de reușită)? Ce este necesar la nivel instituțional pentru a sprijini activitatea privind egalitatea de gen (a se vedea lista de verificare pentru autoevaluare)?
Context organizațional și operațional privind egalitatea de gen	Care sunt cele mai urgente inegalități de gen din țara/ regiunea/domeniul tematic de activitate? De exemplu, dacă aveți un mandat pentru a sprijini accesul egal al femeilor și bărbaților la justiție, care este situația actuală din țara/regiunea dvs.?	Dacă este relevant pentru poziția dvs.: Care sunt organizațiile pentru drepturile femeilor din țară care au cunoștințe bune despre realitățile diferitelor femei, bărbați, băieți și fete în contextul local?	Care sunt cele mai urgente inegalități de gen din cadrul propriei organizații? De exemplu, cum au răspuns femeile și bărbații la ultimul sondaj de personal care a inclus întrebări privind un mediu de lucru incluziv și echitabil?	

CUNOAȘTEREA ȘI ABORDAREA OBSTACOLELOR ÎN CALEA PARITĂȚII DE GEN ÎN CADRUL OSCE



În calitate de director adjunct și apoi de director interimar al resurselor umane la Organizația pentru Securitate și Cooperare în Europa (OSCE), Micheál Conneely se angajează să abordeze inegalitățile de gen la locul de muncă. Acesta a colaborat cu consilierul său pe probleme de gen și cu alți experți în resurse umane pentru a înțelege, de exemplu, de ce a existat o scădere a numărului de femei lider de la nivelurile de conducere medii la cele superioare și a comandat un studiu privind experiențele femeilor în materie de hărțuire sexuală la locul de muncă. El s-a asigurat, ca prioritate, că vocile diverselor femei din cadrul organizației au fost auzite, precum și cele ale experților în egalitatea de gen.

Pe baza dovezilor, Micheál a lucrat cu echipa sa pentru a dezvolta prima strategie a OSCE privind egalitatea de gen. În timp ce introducea noi inițiative, el s-a asigurat că va construi pe ceea ce era deja în vigoare. Rezultatul a fost un cadru coerent, cu priorități și obiective clare. Obiectivele includ asigurarea integrării dimensiunii de gen în cadrul activităților de gestionare a resurselor umane, precum și acțiuni specifice pentru a sprijini progresul femeilor, de exemplu printr-un program de mentorat pentru femei. Micheál și echipa sa s-au asigurat că strategia a fost operaționalizată printr-un plan de acțiune legat de timp, cu rapoarte periodice de progres. Ca urmare, organizația a crescut numărul de femei în posturi de conducere mai rapid decât se anticipase.

Importanța organizațiilor pentru drepturile femeilor din țară

Unii oameni cred că promovarea egalității de gen înseamnă a merge împotriva culturii unei anumite țări sau regiuni. În timp ce multe practici culturale perpetuează inegalitatea de gen, este important să ne amintim că ceea ce se numește „cultură” este un fenomen în continuă schimbare cu multiple fațete. Există adesea sub-culturi diferite existente în cadrul unei societăți, iar culturile evoluează în timp. Și, în majoritatea țărilor, dacă nu chiar în toate, veți găsi rezistență față de tradițiile culturale care sunt marcate de inegalitate.

Deci, atunci când cultura este folosită pentru a argumenta împotriva intervențiilor pentru egalitatea de gen, trebuie să vă întrebați „a cui cultură?” De asemenea, trebuie să vă amintiți că cei mai importanți și consecvenți factori care determină schimbarea în direcția egalității de gen sunt mișcările feministe locale și organizațiile de femei, care folosesc adesea convențiile și acordurile internaționale și regionale, printre alte tehnici, ca pârgii pentru a influența elaborarea politicilor la nivel național și local.

În calitate de lideri care doresc să înțeleagă contextul în care își desfășoară activitatea, veți dori să vă întâlniți față în față cu aceste organizații pentru a înțelege mai bine realitățile lor, precum și realitățile celor pe care îi reprezintă. Este la fel de important ca consilierul dvs. de gen să aibă o relație bună de lucru cu acestea.



Fran O'Grady este manager principal de program al Programului PRAVO (statul de drept) al Biroului Națiunilor Unite pentru Servicii de Proiect (UNOPS) în Ucraina. Când a revizuit programul, Fran a remarcat că nu există informații cu privire la modul în care programul a afectat diverse femei și bărbați. Pentru a remedia această lacună, el a însărcinat-o pe Giorgia Depaoli, consilier superior în domeniul egalității de gen și al diversității, să se asigure că egalitatea de gen și diversitatea sunt pe deplin integrate în întregul program, și nu doar „adăugate”. Fran s-a asigurat, de asemenea, că toți membrii cheie ai echipei au fost instruiți cu privire la modul de integrare a egalității de gen în munca lor de zi cu zi. UE, în calitate de donator, a recunoscut și a apreciat schimbarea în ceea ce privește integrarea dimensiunii de gen..

Acțiunea 2: Stabiliți prioritățile și obiectivele de conducere pentru egalitatea de gen și drepturile femeilor

Odată ce aveți o imagine de ansamblu clară asupra mandatului, situației și capacității legate de egalitatea de gen, este timpul să vă stabiliți prioritățile pentru promovarea egalității de gen și a drepturilor femeilor.

PASUL 1: IDENTIFICAȚI-VĂ PRIORITĂȚILE PENTRU EGALITATEA DE GEN ȘI DREPTURILE FEMEILOR

Prioritățile dvs. de conducere privind egalitatea de gen vor trebui să fie aliniate direct cu obiectivele sau mandatele organizației dvs. privind egalitatea de gen, precum și cu politicile, strategiile și planurile de acțiune organizaționale pentru egalitatea de gen și drepturile femeilor. Acestea ar trebui să contribuie în mod direct la îndeplinirea mandatului/obiectivelor organizaționale și a angajamentelor strategice privind egalitatea de gen și drepturile femeilor și fetelor. Deoarece organizațiile au adesea multe obiective privind egalitatea de gen, iar resursele sunt limitate, va trebui să fiți riguroși în selectarea priorităților care sunt cele mai relevante pentru dvs. și echipa dvs. și să le faceți cât mai concrete posibil. O prioritate pentru un director de comunicare sau programe, de exemplu, ar putea fi „să se asigure că toate comunicările și rapoartele scrise de departamentul meu sunt integrate în funcție de gen”. Pentru un director de finanțe, acesta ar putea fi „implementarea bugetării sensibile la gen în întreaga organizație”. Pentru un director de resurse umane, acesta ar putea fi „asigurarea unui mediu de lucru favorabil, astfel încât personalul feminin să poată lucra într-un mediu fără a se confrunta cu discriminare pe criterii de gen”.

Sfaturi de top pentru a evita capcanele frecvente în stabilirea priorităților

- **Amânați sau anulați lucrările neprioritare** pentru a face loc noilor priorități.
- **Fiți ambițios, dar realist.** Asigurați-vă că aveți personal și buget adecvat pentru a vă îndeplini prioritățile.
- **Lucrați cu alți lideri** pentru a vă alinia prioritățile pentru a obține performanțe colective.
- **Încadrați-vă prioritățile** în termeni specifici, astfel încât să fie clar pentru toată lumea ce trebuie făcut.
- **Combinați eforturile pe termen scurt și pe termen lung** care abordează atât nevoile imediate, cât și cauzele profunde. Faceți pași mici și concreți și continuați.

INTEGRAREA DIMENSIUNII DE GEN ȘI ACȚIUNI SPECIFICE

Gândiți-vă la activitățile dvs. de bază și la ceea ce puteți face dvs. și echipa dvs. pentru a vă asigura că acestea sunt realizate într-un mod care promovează egalitatea de gen. Gândiți-vă la a) modul în care vă veți asigura că toate activitățile organizaționale - aproximativ 99 % din bugetul organizației - sunt realizate „în mod echitabil din punct de vedere al genului”, astfel încât femeile și bărbații să beneficieze de ele în mod egal (integrarea dimensiunii de gen) și b) ce tipuri de acțiuni specifice puteți prioritiza pentru a aborda inegalități specifice de gen sau încălcări ale drepturilor femeilor și fetelor.

Aceste două strategii – integrarea dimensiunii de gen și acțiuni specifice pentru egalitatea de gen / drepturile femeilor – sunt denumite „abordarea dublă” a egalității de gen. Principala diferență dintre integrarea dimensiunii de gen și acțiunile specifice este obiectivul imediat. În timp ce acțiunile specifice abordează o anumită inegalitate de gen, integrarea dimensiunii de gen urmărește să asigure că tot ceea ce facem este făcut „într-o manieră egală de gen”. Integrarea dimensiunii de gen a apărut ca urmare a constatării faptului că ani de zile de proiecte separate, axate exclusiv pe femei au fost necesare și importante, dar insuficiente. Acest lucru se datorează faptului că tot ceea ce facem este probabil să afecteze/aducă beneficii femeilor și bărbaților în mod diferit, în timp ce proiectele specifice pentru drepturile femeilor rămân marginale în comparație.

EXERCIȚIU

EXERCIȚIU DE REFLECȚIE ȘI ACȚIUNE



Discutați următoarele întrebări cu consilierul dvs. de gen și cu membrii echipei pentru a stabili împreună o strategie în vederea identificării priorităților de conducere privind egalitatea de gen care vor fi cele mai relevante pentru propriile domenii de activitate și impact. Lucrul într-o manieră colaborativă va crea o proprietate comună, ceea ce adesea accelerează punerea în aplicare.

- **Mandat și coerență:** Sunt aceste priorități în conformitate cu mandatul nostru, cu viziunea organizațională și cu domeniile specifice de activitate? Asigurați-vă că includeți atât integrarea dimensiunii de gen, cât și acțiunile specifice.
A se vedea caseta 10 de mai sus.
- **Urgență:** Care sunt cele mai urgente probleme pe care trebuie să le abordăm?
Ce formă de inegalitate de gen are cel mai mare impact asupra echipei / personalului nostru în acest moment? Ce formă de inegalitate de gen este cea mai urgentă de abordat în societatea în care lucrăm?
- **Avantaj relativ:** Unde am eu ca lider și echipa noastră un avantaj relativ?
Ce se face deja de către alții și unde sunt lacunele pentru care eu și echipa mea avem mandatul/abilitățile de a acționa? Există inițiative existente pe care le putem construi sau pe care le putem extinde?
- **Impact:** Va duce acest lucru la o schimbare sustenabilă și de lungă durată?
Va schimba inegalitățile sistemice și structurale?
Se va rezolva problema dezechilibrelor de putere? Putem instituționaliza aceste schimbări?

PASUL 2: STABILII OBIECTIVE SMART PENTRU EGALITATEA DE GEN ȘI DREPTURILE FEMEILOR

Prioritățile fără obiective sunt „aer cald” și duc la ceea ce se numește evaporarea politicilor - atunci când bunele intenții politice nu sunt urmate de punerea lor în practică. Un factor important care contribuie la această evaporare este lipsa standardelor de măsurare. Un prim pas în a putea măsura realizarea este stabilirea unor obiective realiste și măsurabile.¹²⁴

Obiectivele sunt menite să vă concretizeze prioritățile. Acestea trebuie să fie SMART (a se vedea caseta 11). Deși este important să dezvoltați obiective specifice contextului și domeniului dvs. de expertiză, puteți să vă bazați pe obiectivele existente privind egalitatea de gen și drepturile femeilor pentru inspirație.

Mai jos sunt câteva exemple de obiective SMART. Asigurați-vă că combinați obiectivele pe termen scurt, realizabile rapid, cu obiectivele pe termen lung, care vor duce la schimbări durabile prin abordarea stereotipurilor și prejudecăților de gen care permit discriminarea sau violența împotriva femeilor și conduc la inegalitate.

Obiectivele de la locul de muncă

- **Personale/individuale:** După un an, voi fi reușit ca 75 % din personalul responsabil cu redactarea rapoartelor să fi beneficiat de o formare adecvată privind analiza de gen și limbajul care ține seama de aspectele de gen.
- **Echipa:** După un an, personalul meu va fi scris 100% din toate documentele programului într-un limbaj sensibil la gen, iar 80% din toate documentele relevante ale programului vor include date defalcate pe sexe și analize de gen.
- **Organizație:** după un an, politica de comunicare va fi modificată pentru a preciza că este necesar un limbaj sensibil la dimensiunea de gen și o analiză de gen SAU până la sfârșitul anului, toți managerii de nivel superior vor beneficia de trei ore de formare în leadership care să țină seama de aspectele de gen în timpul integrării.

Obiectivele activității externe

- Cel puțin 20% din fondurile programului de demobilizare, dezarmare și reintegrare vor fi dedicate abordării nevoilor specifice de gen, inclusiv a dimensiunilor de gen ale violenței.
- 100% dintre sistemele de avertizare timpurie ale ONU vor utiliza indicatori specifici genului.¹²⁵

CASETA 11

OBIECTIVE SMART

Obiectivele SMART sunt obiective măsurabile care stabilesc în mod clar ceea ce intenționați să realizați pentru a vă îndeplini prioritatea sau obiectivul privind egalitatea de gen. Obiectivele SMART sunt:

- **Specific:** Ar trebui să fie clar pentru toată lumea ceea ce intenționați să realizați. Obiectivele trebuie să fie cât mai concrete.
- **Măsurabil:** Trebuie să fie posibil să măsurați dacă v-ați îndeplinit sau nu obiectivul.
- **Ambițios/Accesibil:** Trebuie să fie posibil să se atingă obiectivul dat fiind timpul și resursele disponibile.
- **Realist/Relevant:** Trebuie să fie relevant pentru deficiența de implementare pe care încercați să o abordați, precum și pentru activitatea dvs. în general.
- **Termen:** Trebuie să aveți o dată de încheiere clară până la care trebuie îndeplinite obiectivele.

Stabilirea priorităților și obiectivelor: Autoevaluare



Acum, că am ajuns la sfârșitul acestei secțiuni, gândiți-vă la ceea ce am parcurs.
Ce ați dori să prioritizați în viitor? Ce faceți deja?

1) Analizați mandatul, capacitatea și contextul organizației dvs.

- Ce acțiuni și pași întreprindeți în prezent?
- Ce acțiuni și pași veți prioritiza în continuare?
- Cum le veți implementa? Ce sfaturi puteți aplica din manual?

2) Stabiliți prioritățile și obiectivele de conducere pentru egalitatea de gen și drepturile femeilor

- Ce acțiuni și pași întreprindeți în prezent?
- Ce acțiuni și pași veți prioritiza în continuare?
- Cum le veți implementa? Ce sfaturi puteți aplica din manual?

Competența 3: Comunicarea clară și convingătoare



COMUNICAREA EFICIENTĂ ESTE o competență de leadership de bază. Când vine vorba de egalitatea de gen și drepturile femeilor, capacitatea dvs. de a vă comunica prioritățile în mod clar și convingător va fi imperativă pentru succesul dvs. Pentru a obține rezultate, echipa dvs. trebuie să înțeleagă care sunt prioritățile și de ce sunt importante. Împreună, va trebui, de asemenea, să conveniți asupra a ceea ce trebuie făcut și de către cine. Stabilirea unei comunicări deschise cu personalul va crea încredere și va îmbunătăți capacitatea echipei dvs. de a face față provocărilor.

Iată cele trei acțiuni pentru a comunica clar și convingător cu privire la egalitatea de gen și drepturile femeilor:

- 1) **Utilizați un limbaj sensibil la gen.**
- 2) **Fiți clari, convingători și consecvenți în comunicarea dvs. privind egalitatea de gen și drepturile femeilor.**
- 3) **Verificați dacă mesajul dvs. este primit și înțeles de diverse audiențe.**

EXERCİIU

EXERCİIU DE REFLECȚIE PERSONALĂ



În ceea ce privește prioritățile pentru egalitatea de gen și drepturile femeilor, cum ar evalua echipa dvs. comunicarea dvs.?



Nu este clară și convingătoare

Foarte clară și convingătoare

Dacă credeți că echipa dvs. v-ar clasifica spre capătul inferior al scalei, utilizați acest capitol pentru a vă îmbunătăți abilitățile. Dacă credeți că echipa dvs. ar evalua abilitățile dvs. de comunicare în ceea ce privește egalitatea de gen și drepturile femeilor ca fiind foarte clare și convingătoare, atunci utilizați acest capitol pentru a le verifica încrucișat și a le dezvolta în continuare!

Acțiunea 1: Utilizați un limbaj sensibil la gen

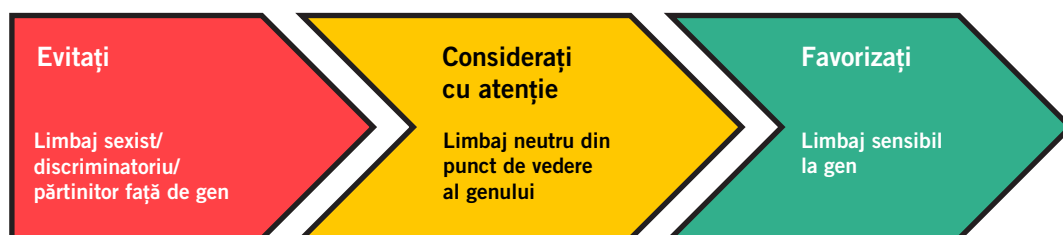
În capitolul 1 despre conducerea prin exemplu, am explorat modurile în care stereotipurile, prejudecățile și privilegiile de gen vă afectează acțiunile de conducere, în special luarea deciziilor. Prejudecățile de gen ne afectează comunicarea – atât verbală, cât și non-verbală – prin oamenii pe care alegem să-i cităm sau ale căror imagini le folosim, cuvintele potențial sexiste pe care le folosim, modul în care facem anumite grupuri invizibile prin comunicarea noastră și stereotipurile de gen pe care le perpetuăm. De exemplu, studiile realizate de Global Media Monitoring Project au arătat că, în 2020, femeile reprezentau doar 25% din persoanele auzite, citite sau văzute în ziare.¹²⁶ Utilizarea unui limbaj sensibil la gen face ca femeile și bărbații diferiți să se simtă incluși, pune în discuție stereotipurile și semnalează colegilor și personalului că sunteți competent și încrezător pentru a prelua conducerea în domeniul egalității de gen.

Limbajul nostru verbal și non-verbal poate fi părtinitor față de gen, neutru din punct de vedere al genului sau sensibil la gen:

- **Limbajul cu prejudecată de gen** variază de la cuvinte care asociază un sex cu anumite caracteristici (puternic, agresiv, emoțional, grijuliu) și roluri („președinte”, „polițist”, „băieți” sau „femeie de serviciu”) la cuvinte, fraze, glume și remarci care sunt explicit sexiste și discriminatorii.

- **Limbajul neutru din punct de vedere al genului**, cum ar fi „persoană care prezidează”, ”ofițer de poliție”, ”oameni” sau ”personal de curățenie” elimină legătura cu sexul. Este bine să folosiți un limbaj neutru din punct de vedere al genului pentru a evita stereotipurile și excluderea persoanelor care se identifică ca non-binare, dar dacă sunt folosite tot timpul, pot face invizibile diferențele dintre diferite grupuri de femei, bărbați, fete și băieți¹²⁷ În consecință, este important să utilizați cu grijă limbajul neutru din punctul de vedere al genului.
- **Limbajul sensibil la gen** este lipsit de prejudecăți de gen, include un limbaj neutru din punctul de vedere al genului, atunci când este relevant, și face vizibilă inegalitatea de gen prin numirea și abordarea discriminării și a accesului inegal la drepturile diverselor femei, bărbați, băieți și fete.

Este nevoie de un efort susținut pentru a schimba modurile noastre adânc înrădăcinate de a vorbi și de a comunica non-verbal. Dezvoltați modalități noi, non-părtinitoare de a vă exprima prin evitarea limbajului părtinitor față de gen, folosind cu grijă limbajul neutru față de gen și străduindu-vă întotdeauna să obțineți un limbaj receptiv la gen.¹²⁸



Sursă: Adaptat din *Toolkit on Gender-Sensitive Communication* (2019), The European Institute for Gender Equality, pagina 8.

De asemenea, să nu uităm să ne verificăm limbajul corpului, deoarece acesta transmite prejudecățile noastre de gen, chiar dacă folosim cuvinte neutre sau sensibile la gen. De exemplu, utilizarea contactului vizual, datul din cap, expresiile faciale, acordarea sau neacordarea întregii atenții, toate acestea vor fi observate de ceilalți. Limbajul corpului nostru va ajuta la transmiterea nivelului de autenticitate care se află în spatele limbajului nostru verbal.¹²⁹

LIDERI ÎN ACȚIUNE

PRIORITIZAREA COMUNICĂRII SENSIBILE LA GEN ÎN CADRUL OSCE



Kateryna Ryabiko prim director adjunct la biroul Office for Democratic Institutions and Human Rights (ODIHR) al OSCE, știe cât de important este să fie clară și convingătoare în mesajele sale privind egalitatea de gen. Ea este atentă să folosească un limbaj sensibil la gen, deoarece nu dorește să consolideze stereotipurile de gen. Cu toate acestea, ea știe că va face greșeli și, prin urmare, caută în mod regulat feedback cu privire la modul în care comunică.

De asemenea, Kateryna își exersează mesajele privind egalitatea de gen pentru a se asigura că acestea sunt clare. Ea le repetă frecvent și le adaptează la audiențele ei, atât din exterior, cât și din interior. Ea caută dialog pentru a se asigura că mesajele ei sunt înțelese și pentru a înțelege dacă există rezistență și de ce. De asemenea, ea își folosește poziția pentru a crea platforme pentru femei dintr-o varietate de medii pentru a se asigura că vocile lor sunt auzite. Ea caută momente de dialog și reflecție, verificând înțelegerea interlocutorilor ei pentru a spori impactul comunicării.

PASUL 1: EXAMINAȚI LIMBAJUL DVS. CU PRIVIRE LA PREJUDECĂȚI DE GEN

Primul pas este de a examina limbajul verbal și non-verbal cu privire la prejudecățile de gen. Sugestiile de mai jos vă vor sprijini în acest sens.

- **Identificați exemple de limbaj** utilizat la locul de muncă sau în țara/regiunea dvs., care este 1) părtinitor față de gen, 2) neutru față de gen și 3) sensibil la gen.
- **Observați propria utilizare a limbajului.** Ce limbaj părtinitor față de gen, neutru din punct de vedere al genului și sensibil la gen folosiți? Ce termeni și fraze folosiți și ce povești/glume spuneți? În ce situații? Cu cine?
- **Reflectați asupra limbajului corpului.** Alături de cine alegeți să stați la întâlniri sau la prânz? Pe cine ascultați, cu cine sunteți de acord sau pe cine confirmați dând din cap? Ca femeie, minimalizați spațiul fizic pe care îl ocupați (de exemplu, picioarele încrucișate, poziția corpului contractată), ceea ce ar putea să vă submineze capacitatea de lider de a vă angaja în mesaje verbale puternice? Sau, în calitate de lider masculin, limbajul dvs. corporal „asertiv” (picioare depărtate, poziție extinsă a corpului) vă subminează angajamentul declarat de a asculta activ?
- **Cereți colegilor de încredere de diferite sexe, identități de gen, vârste și etnii, precum și familiei și prietenilor** feedback-ul lor cu privire la utilizarea limbajului, inclusiv a limbajului corpului. Ce termeni, fraze, povești și glume care țin de gen, neutre sau sensibile la gen au observat că folosiți?

PASUL 2: LIMITAȚI LIMBAJUL CU PREJUDECĂȚI DE GEN

Odată ce știți unde și când este posibil ca prejudecățile de gen să se manifeste în limbajul dvs., puteți lua măsuri de atenuare:

- **Înlocuiți cuvintele cu prejudecăți de gen cu alternative neutre din punctul de vedere al genului.** În loc de președinte, polițist, soț/soție și femeie de serviciu, folosiți persoană care prezidează, ofițer de poliție, partener și personal de curățenie. Dar fiți conștienți de faptul că majoritatea oamenilor încă asociază cuvinte neutre de gen ca acestea cu bărbații.¹³⁰ Dacă doriți să vă adresați unei anumite persoane, dar nu sunteți sigur în ceea ce privește sexul sau pronumele preferat, puteți utiliza a treia persoană „ei” sau prenumele lor. Sau întrebați – nu faceți presupuneri.¹³¹
- **Gândiți-vă înainte de a vorbi pentru a evita stereotipurile de gen.** Liniile directoare ale ONU pentru un limbaj incluziv din perspectiva de gen sugerează să vă întrebați: Aș fi spus același lucru unei persoane de alt sex? O persoană care se identifică dincolo de binaritatea sex/gen? O persoană cu un background diferit? Dacă da, ar avea același înțeles?
- **Revizuiți și eliminați prejudecățile de gen în comunicarea vizuală.** Asigurați-vă că imaginile dvs. din publicații, prezentări și online prezintă un număr egal de femei și bărbați din diverse medii și că aceștia sunt reprezentați în moduri non-stereotipice, cum ar fi bărbați în roluri de sprijin și femei în roluri de conducere.
- **Nu folosiți limbaj, fraze, povești sau glume sexiste sau discriminatorii.** De exemplu, „Nu sunteți frumoase astăzi, doamnelor?” ca parte a unui discurs de bun venit sau „Permiteți-mi să vă prezint pe profesorul Smith și Maria”, spre deosebire de profesorul Cortez și profesorul Smith. Evitați generalizările despre toate femeile sau bărbații, precum și despre toate femeile / bărbații dintr-un anumit grup etnic sau alt grup. Pentru povești și glume, gândiți-vă dacă ați spune acest lucru cu un membru al acelui grup prezent în cameră. Dacă nu, nu o spuneți.
- **Faceți vizibile diferențele de sex și de gen.**¹³² Limbajul neutru din punctul de vedere al genului este incluziv, dar ascunde, de asemenea, diferențele și inegalitățile în cadrul grupurilor. Prin urmare, mai degrabă decât să utilizați întotdeauna termeni generici, cum ar fi civili, supraviețuitori, refugiați și personal, este important să atragem atenția asupra diferitelor experiențe, nevoi și acces la drepturi prin includerea limbajului, de exemplu, „bărbați refugiați, femei, fete și băieți” sau „femei, bărbați și personal non-binar”. De asemenea, este important să evidențiați diversitatea și intersecționalitatea. De exemplu, atunci când discutați despre supraviețuitorii violenței, includeți informații dezagregate pe sexe despre supraviețuitorii minorităților etnice de diferite vârste. Căutați și locuri care să îi recunoască pe cei care se identifică ca transsexuali sau în afara binarității de gen.
- **Asigurați-vă că limbajul corpului este incluziv.** Stați alături de femei și bărbați din diverse medii și susțineți-i, nu doar pe cei care vă seamănă cel mai mult.

SFAT: Vedeți mai multe sfaturi practice din Set de instrumente privind comunicarea sensibilă la gen al Institutului European sau Ghidul și Setul de instrumente privind limbajul integrator de gen al ONU (disponibile în limbile arabă, chineză, engleză, franceză, rusă și spaniolă).

EXERCİIU

EXERCİIU DE REFLECİIE ȘI ACİIUNE



- **Reflecțați asupra întrebărilor evidențiate în Pasul 1** individual sau împreună cu echipa dvs. pentru a aprofunda înțelegerea limbajului existent, atât verbal, cât și nonverbal, care are prejudecăți de gen. Ce a ieșit în evidență? Au existat anumite prejudecăți care au apărut în prim-plan? S-au aliniat acestea cu feedback-ul primit de la alții?
- **Selectați câteva tehnici de atenuare relevante de la Pasul 2.** Încercați-le la locul de muncă! Cum v-ați simțit? Ce funcționează? Ce nu a funcționat?

Acțiunea 2: Fiți clar, convingător și consecvent în comunicarea dvs. privind egalitatea de gen

Există mulți termeni utilizați atunci când vine vorba de egalitatea de gen și drepturile femeilor. Personalul se simte adesea confuz și neclar cu privire la lucrul „corect” de spus sau de făcut. Prin urmare, este important ca, în calitate de lider, să fiți foarte clar cu privire la ceea ce spuneți. Dacă credeți în ceea ce spuneți, este mai probabil să fiți convingător. Dacă sunteți consecvent, aveți mai multe șanse să implicați oamenii în obținerea de rezultate.

PASUL 1: FIȚI CLAR

Este important să vă asigurați că ceea ce spuneți este clar, ușor de înțeles și ușor de reținut. Evitați jargonul și folosiți numai termeni-cheie de gen pe care îi înțelegeți și îi puteți explica cu ușurință. De exemplu, este util să vă obișnuiți să explicați termenii-cheie ai politicii de gen, cum ar fi „integrarea dimensiunii de gen”, „acțiuni specifice pentru egalitatea de gen și drepturile femeilor” și „intersecționalitate”. A se vedea glosarul din anexa 1. De asemenea, este important să puteți face referire în mod clar la politicile organizației dvs. privind egalitatea de gen.

Formatul *Ce, De ce, Cum* este un instrument de comunicare eficient, alături de transmiterea mesajelor în propoziții scurte. Fiți clar cu privire la:

- 1) **CE vreți să obțineți.** Fiți clar cu privire la ceea ce vreți să realizați. Aici prioritățile dvs. de leadership și obiectivele SMART stabilite vă vor ajuta. De exemplu, „până la sfârșitul celui de-al doilea trimestru, vom revizui procesele noastre de achiziții pentru a evalua dacă acestea favorizează în mod neintenționat întreprinderile deținute de bărbați”.
- 2) **DE CE sunt importante prioritățile și obiectivele dvs.** Fiți clar de ce prioritățile și obiectivele dvs. sunt esențiale pentru dvs., personalul dvs., organizația dvs. și/sau partenerii și persoanele care vă preocupă. De exemplu, „dacă nu facem acest lucru, suntem expuși riscului de discriminare bazată pe sex în sistemele noastre de achiziții publice, ceea ce ne-ar pune în situația de a încălca politica organizațională privind egalitatea de gen și, eventual, de a încălca legea”. Caseta 4 evidențiază cinci răspunsuri la întrebarea „De ce?”. Ce ați putea adăuga la acestea?
- 3) **CUM vă așteptați ca personalul să procedeze.** Este important să fiți clar cu privire la ceea ce vă așteptați ca personalul să facă. De exemplu: „Efectuați un sondaj de piață pentru a identifica întreprinderile conduse de femei și pentru a vă asigura că acestea înțeleg procedurile noastre de achiziții.”

PATRU MOTIVE PENTRU CARE EGALITATEA DE GEN ESTE RELEVANTĂ PENTRU ORGANIZAȚIA DVS.

- 1) **Drepturile omului:** Nediscriminarea pe baza genului și a altor factori este o cerință legală în majoritatea țărilor și un principiu organizațional și o valoare în organizațiile internaționale.
- 2) **Succes operațional:** Pentru a fi implementate cu succes, trebuie îndeplinite mandatele privind femeile, pacea, securitatea și egalitatea de gen. Analizele de gen vă vor oferi o mai bună conștientizare situațională și înțelegere a contextului operațional. Acestea vă vor ajuta să proiectați strategii mai eficiente, de care vor beneficia diverse femei și bărbați.
- 3) **Credibilitate și integritate:** Organizațiile trebuie să fie vizibil reprezentative pentru cei în numele cărora lucrează. Femeile diverse au interese/nevoi diferite față de bărbați și trebuie să fie reprezentate în mod corect. De asemenea, trebuie să modeleze schimbarea pe care încearcă să o sprijine.
- 4) **Atractivitatea organizațională:** În calitate de lideri, doriți să atrageți, să recrutați, și să păstrați cei mai buni candidați - atât femei, cât și bărbați. Acest lucru va fi mai ușor într-un loc de muncă lipsit de inegalități, discriminare și sexism.

PASUL 2: FIȚI CONVINGĂTOR

A fi convingător este o abilitate vitală de comunicare pentru liderii sensibili la gen. Una dintre cele mai eficiente modalități de a vă convinge echipa este să fiți precis și relevant din punct de vedere contextual. Utilizați date, dovezi și exemple concrete pentru a construi un caz convingător pentru prioritățile și obiectivele dvs. privind egalitatea de gen. Acest lucru va arăta că v-ați bazat prioritățile și țintele pe analize solide și vă va ajuta publicul să vadă realitatea problemei. Acest lucru este esențial pentru că, așa cum ne spune Kimberlé Crenshaw – savantul, scriitorul și activistul care a inventat termenul „intersecționalitatea” – „când nu poți vedea o problemă, nu o poți rezolva”.¹³³

Corelați egalitatea de gen și drepturile femeilor cu mandatul/prioritățile dvs. și ale audienței dvs. în general. Utilizarea statisticilor, a dovezilor și a exemplelor relevante pentru domeniul de interes/expertiză al audienței dvs. s-a dovedit a fi eficientă.¹³⁴ De exemplu, atunci când se lucrează la procesele de pace, este util să le reamintiți oamenilor că: Rapoartele statistice au constatat că, atunci când femeile sunt incluse în procesele de pace ca martori, semnatari, mediatori sau negociatori, există o creștere de 20% a probabilității ca orice acord să dureze cel puțin doi ani și o creștere de 35% a probabilității ca acesta să dureze cel puțin 15 ani.¹³⁵

Pentru a fi convingător, trebuie, de asemenea, să fiți conștient de faptul că ceea ce nu comunicați este la fel de important ca ceea ce comunicați, în special atunci când vă aflați într-o poziție de conducere.¹³⁶ Ceea ce nu comunicați lasă mult spațiu pentru interpretare. De exemplu, nemenționarea egalității de gen sau utilizarea informațiilor dezagregate de sex într-un discurs cheie va da impresia că nu sunteți cu adevărat serios în angajamentul dvs. de a reduce inegalitatea de gen.

Veți fi convingători dacă credeți în mesajul dvs. Asumați-vă că mesajele vă aparțin și veți părea autentic. Aduceți-vă propriile povești și experiențe personale sau aduceți-i pe alții să-și spună poveștile personale. Poveștile pot fi la fel de convingătoare și memorabile, dacă nu chiar mai mult, decât faptele și cifrele. Poveștile pot aduce, de asemenea, un sentiment de urgență în conversație. Consultați-vă ofițerul de comunicare și experții de gen. Ei vor fi capabili să vă ofere sfaturi bune.

PASUL 3: FIȚI CONSECVENT

Consecvența este cheia. Repetați mesajul de bază privind egalitatea de gen - ceea ce este comunicat în mod constant prinde rădăcini în organizație. Regula șapte în marketing afirmă că un potențial client trebuie să „audă” mesajul agentului de publicitate de cel puțin șapte ori într-o perioadă de 18 luni înainte de a lua măsuri pentru a cumpăra acel produs sau serviciu.¹³⁷ Asigurați-vă că repetați prioritățile dvs. pentru egalitatea de gen de cel puțin șapte ori fiecăreia dintre persoanele pe care doriți să le implicați.

LIDERI ÎN ACȚIUNE

IMPACTUL POLITICII EXTERNE FEMINISTE A SUEDEI



Margot Wallström este un lider care și-a folosit sistematic poziția pentru a promova egalitatea de gen și drepturile femeilor. În februarie 2010, ea a devenit primul Reprezentant Special al Secretarului General al ONU pentru violența sexuală în timpul conflictelor, stabilindu-și acreditările ca avocat angajat și experimentat. În 2014, în calitate de ministru al afacerilor externe al Suediei, a lansat prima politică externă feministă din lume, pe care a descris-o ca fiind „împotriva subordonării sistematice și globale a femeilor” și o „condiție prealabilă” pentru atingerea obiectivelor mai largi ale politicii externe de dezvoltare și securitate a Suediei. Ea a rezumat politica externă feministă a Suediei în mod clar și concis ca fiind compusă din 3 piloni:

- **Drepturi:** Promovarea tuturor femeilor și fetelor care se bucură pe deplin de drepturile omului, inclusiv combaterea tuturor formelor de violență și discriminare.
- **Reprezentare:** Promovarea participării și influenței femeilor în procesele de luare a deciziilor la toate nivelurile și în toate domeniile și căutarea dialogului cu reprezentantele femeilor, inclusiv cu cele din societatea civilă.
- **Resursele** sunt alocate pentru a promova egalitatea de gen și egalitatea de șanse pentru toate femeile și fetele să se bucure de drepturile omului.

Sub conducerea ei, toți ambasadorii suedezi au fost obligați să comunice sistematic despre drepturile femeilor și egalitatea de gen, inclusiv cei trei piloni. Între 2017 și 2019, Suedia a fost membru ales al Consiliului de Securitate al ONU, iar Margot Wallström și echipa sa au folosit această oportunitate pentru a adopta o abordare fără precedent în vederea promovării integrării femeilor, păcii și securității în procesele și deciziile Consiliului de Securitate, inclusiv o comunicare eficientă.

Leadership-ul puternic și comunicarea eficientă ale lui Margot au dus la consolidarea vizibilității, a punerii în aplicare și a responsabilității în ceea ce privește egalitatea de gen și femeile, pacea și securitatea.¹³⁸

SFAT: Aflați mai multe în [Sweden's Feminist Foreign Policy Handbook](#).

UTILIZAREA SOCIAL MEDIA PENTRU COMBATEREA SEXISMULUI ȘI RASISMULUI



Bruno Donat, șeful biroului din Geneva al Serviciului de acțiune împotriva minelor al Organizației Națiunilor Unite, are un angajament puternic față de promovarea participării femeilor de culoare la ONU, în special în cadrul operațiunilor de menținere a păcii și al afacerilor umanitare. El folosește în mod constant oportunitățile de comunicare din rețeaua sa extinsă - fie că vorbește la evenimente sau prin prezența sa pe rețelele de socializare - pentru a-și reitera mesajul și a crește gradul de conștientizare cu privire la nevoia de mai multă transparență și angajament pentru un mediu de lucru mai divers și pentru a se opune discriminării. Leadership-ul său proactiv în ceea ce privește incluziunea demonstrează echipei sale angajamentul său profund față de schimbarea culturală pe aceste teme și a dus la înființarea mai multor grupuri pentru egalitate, diversitate și incluziune, care împărtășesc periodic gânduri și idei, fac un bilanț al progreselor înregistrate până în prezent și propun măsuri pentru abordarea lacunelor.

EXERCİȚIU

EXERCİȚIU DE REFLECȚIE ȘI ACȚIUNE



Individual sau împreună cu colegii sau echipa dvs., utilizați următoarele întrebări pentru a discuta și a practica să fiți clari, convingători și consecvenți în comunicarea dvs. privind egalitatea de gen și drepturile femeilor.

- Atunci când solicitați personalului, colaboratorilor sau altor persoane să ia măsuri privind egalitatea de gen și drepturile femeilor, verificați cu aceștia: înțeleg ce le cereți, de ce le cereți și cum să procedeze?
- Cum vă veți convinge cel mai bine publicul? Aveți date privind egalitatea de gen și drepturile femeilor care sunt relevante pentru domeniul dvs./lor de activitate/context? Aveți exemple concrete? V-ați adaptat comunicarea la nevoile lor? V-ați gândit la posibilele motive pentru respingere? Ați folosit o poveste personală și dovezi pentru a vă susține cazul?
- Cât de consecvent sunteți cu comunicările dvs.? Vorbiți frecvent despre egalitatea de gen sau subiectul apare doar la ocazii speciale, de exemplu de Ziua Internațională a femeii?

Acțiunea 3: Verificați dacă mesajul dvs. este primit și înțeles

Trimiterea de mesaje clare, convingătoare și consecvente va asigura că oamenii vor auzi prioritățile dvs. de leadership privind egalitatea de gen.¹³⁹ Dar trebuie să verificați dacă mesajul dvs. este primit și înțeles pentru ca colegii, personalul și partenerii să ia măsuri. Comunicarea este un proces bidirecțional.

PASUL 1: VERIFICAȚI CU PUBLICUL DVS.

Comunicarea privind prioritățile în materie de egalitate de gen și drepturile femeilor și fetelor tinde să fie primită diferit de persoane diferite. În consecință, este important să verificați cu publicul dvs. pentru a afla cum este primită și înțeleasă comunicarea dvs. Din cauza educației lor sociale (influențate de stereotipurile de gen), femeile și bărbații comunică uneori diferit. A fi

conștient de acest lucru vă poate ajuta să înțelegeți că este posibil ca comunicarea dvs. să nu fie primită sau să nu primească răspunsul la care v-ați așteptat. Sociolingvistul Deborah Tannen observă că conversațiile dintre bărbații pe care i-a studiat erau mai degrabă negocieri prin care aceștia obțineau un statut și își păstrau independența, în timp ce pentru femei erau un mijloc de a stabili legături cu alte persoane.¹⁴⁰ Cercetările au arătat, de asemenea, că în timp ce un bărbat poate da din cap pentru a exprima acordul, o femeie poate da din cap pentru a încuraja vorbitorul să continue să vorbească.¹⁴¹ În plus, femeile și bărbații sunt judecați diferit în funcție de modul în care comunică. De exemplu, cercetările au evidențiat faptul că liderii de sex feminin se află într-o „dublă constrângere” - dacă sunt considerate a fi comunicative și încurajatoare, adesea nu sunt considerate a fi buni lideri. Cu toate acestea, dacă sunt văzute ca preluând conducerea și fiind asertive - de exemplu, adoptând stiluri stereotipe masculine de conducere a comunicării - ele pot fi văzute ca lideri buni, dar sunt, de asemenea, văzute ca fiind dezagreabile.¹⁴²

Sugestii de acțiune:

- **Ascultați:** Verificați cum a fost primit și înțeles mesajul dvs. Este mai bine să puneți o întrebare deschisă, cum ar fi „Ce ați înțeles?” decât o întrebare da/nu, cum ar fi „Ați înțeles?”
- **Dialog:** Căutați oportunități de dialog și momente de reflecție, permițând dezacordul și conversațiile dificile - acestea sunt elemente vitale ale oricărui proces de schimbare și permit creativitatea și dezvoltarea de noi oportunități.
- **Întrebați:** Întrebați dacă are sens pentru ei și pentru realitățile lor.

Atunci când planificați comunicarea cu publicul extern, va fi util să însărcinați echipa de comunicare să efectueze o analiză de gen de bază. Acest lucru va evidenția cele mai adecvate și eficiente canale de comunicare și tipuri de materiale de comunicare pentru a vă asigura că femeile și bărbații primesc în mod egal comunicarea dvs. Acest lucru ar putea dezvălui, de exemplu, că femeile ar putea fi mai predispuse să asculte radioul, în timp ce bărbații ar putea fi mai predispuși să participe la întâlnirile publice. Analiza de gen ar putea îmbunătăți, de asemenea, acoperirea social media. De exemplu, cercetările arată că bărbații sunt mai predispuși să folosească social media pentru a căuta informații, în timp ce femeile folosesc platforme sociale pentru a se conecta cu oamenii.¹⁴³

LIDERI ÎN ACȚIUNE

UNOPS REALIZEAZĂ FILME ÎN IRAK PENTRU A REDUCE DISCRIMINAREA LA LOCUL DE MUNCĂ



În calitate de manager principal al programului UNOPS Iraq Mine Action, Pehr Lodhammar se angajează să schimbe percepțiile și stereotipurile care limitează participarea deplină a femeilor la locul de muncă. El a avut un scop practic: să exploateze talentul jumătății din forța de muncă exclusă de obicei de la acțiunile împotriva minelor doar din cauza percepției „rolurilor adecvate” pentru femei. El a lucrat cu un expert de gen și cu consilierul de comunicare al UNOPS, William Cleary, la o serie de proiecte, inclusiv o dramă de televiziune în șase părți intitulată „Safe Home”. Ei au înțeles că comunicarea, și în special filmul, sunt medii puternice pentru schimbarea culturală în ceea ce privește egalitatea de gen. Pentru a se asigura că inițiativele lor de comunicare au fost primite bine de către diferite audiențe, au folosit 36 de focus grupuri diverse pentru a testa personajele, complotul și dialogul înainte de producție. Serialul a avut un impact foarte mare o campanie de social media pentru a prezenta drama prin intermediul Facebook, Instagram și YouTube a ajuns la 4,5 milioane de irakieni, iar cele șase episoade ale dramei au generat mai mult de 2,5 milioane de vizualizări pe Facebook și YouTube. Sondajele finale au arătat că seria a contribuit la creșterea gradului de conștientizare individuală a discriminării împotriva femeilor la locul de muncă.

PASUL 2: RECUNOAȘTEȚI, PREVENIȚI ȘI RĂSPUNDEȚI LA REACȚII ADVERSE

Mulți dintre noi reacționăm la schimbare prin negare și frustrare (vezi Dr. Elisabeth Kubler-Ross „Change Curve”). Prin urmare, este destul de normal, chiar și cu cele mai bune eforturi de comunicare ale noastre, să primim reacții adverse atunci când comunicăm o schimbare, cum ar fi o nouă prioritate privind egalitatea de gen. În plus, egalitatea de gen și drepturile femeilor sunt legate de valori personale profund înrădăcinate și trezesc emoții care pot duce la rezistență.¹⁴⁴ Pentru a comunica eficient și pentru a determina în mod proactiv schimbarea în ceea ce privește egalitatea de gen, este esențial să înțelegeți și să planificați aceste reacții și să abordați în mod proactiv rezistența conștientă și inconștientă.¹⁴⁵

Într-o organizație, punerea în aplicare a unei strategii privind paritatea de gen nu a oferit personalului și conducerii posibilitatea de a discuta împreună preocupările și experiențele. Ca urmare, țintele privind paritatea de gen au fost salutate de unii, dar au fost puternic respinse de alții (atât femei, cât și bărbați). Acest lucru ar fi putut fi evitat printr-o strategie mai solidă de implicare a personalului, care ar fi sesizat rezistența. În schimb, o organizație care trecea printr-o schimbare mai cuprinzătoare către drepturile fetelor a petrecut mai mulți ani facilitând procesul, consolidând înțelegerea, implicarea și asumarea de către personal a noii direcții. Acest lucru a adus personalul în pas cu conducerea, în loc să îl pună în opoziție cu schimbarea. Pentru a face față în mod eficient respingerii egalității de gen, avem trei sfaturi. Dacă îl faceți bine pe primul, veți fi într-o poziție mult mai puternică.

1) Preveniți respingerea

Creați un proces participativ în care sunt incluși oamenii, cum ar fi stabilirea în comun a priorităților și obiectivelor privind egalitatea de gen cu echipa dvs. Acest lucru va asigura faptul că oamenii vor avea ocazia să își împărtășească preocupările și să se simtă auziți și incluși în proces. Acest lucru, la rândul său, va reduce respingerea sau chiar rezistența atunci când vine vorba de punerea în aplicare a activităților privind egalitatea de gen, iar schimbările nu vor fi un șoc.

Folosiți abilitățile pe care le-ați dezvoltat anterior cu privire la comunicarea convingătoare pentru a convinge oamenii de ce este necesară o acțiune pentru a aborda inegalitatea de gen. Subliniați impactul egalității de gen și beneficiile acesteia pentru bărbați, precum și pentru femei. Oferiți descrieri convingătoare ale problemei și a soluțiilor și demontați orice mituri legate de subiect - de exemplu, mitul conform căruia femeile incompetente vor fi promovate în detrimentul bărbaților competenți.

Fiți pregătit. Scrieți o listă cu potențialele refuzuri și gândiți-vă cum să le contracarați în mod eficient. Chiar dacă ați fost participativ și ați comunicat convingător, este posibil să apară unele respingeri. Următorul pas este să înțelegeți forma de respingere/ refuz cu care vă confrunțați.

2) Identificați forma de respingere/ rezistență și utilizați contrastrategii adecvate

Rezistența poate varia de la negare pasivă la rezistență activă. VicHealth, în publicația sa *(En)Countering resistance*, a dezvoltat un continuum care ne ajută să înțelegem diferitele forme de rezistență la egalitatea de gen:

- **Negarea** faptului că există o problemă cu prejudecățile și inegalitățile de gen. Acest lucru poate duce la culpabilizarea victimei. De exemplu, femeile minoritare care vorbesc despre prejudecățile de gen sunt considerate a fi problema: „Nu există nicio problemă, ea este doar o femeie neagră furioasă”.
- **Lipsa de acțiune.** Inegalitățile de gen nu sunt considerate suficient de importante sau prea sensibile pentru a justifica acțiunea. De cele mai multe ori, răspunsul este că mai întâi trebuie abordat un alt subiect: „Trebuie să punem capăt mai întâi conflictului armat.

- **Împăcarea** este atunci când oamenii dau din gură și spun că sunt de acord, dar nu se întâmplă nimic: „Da. Da. Trebuie să facem ceva (într-o zi)”.
- **Cooptiunea** implică utilizarea narațiunii egalității de gen și a drepturilor femeilor, dar cu intenția de a rezista: „Cum rămâne cu drepturile bărbaților? Și bărbații sunt victime, să știți.”
- **Contrareacția** este cea mai extremă formă de respingere și poate include amenințări directe la adresa celor care evidențiază inegalitățile de gen: „Aceste feministe merită toate abuzurile pe care le primesc.”¹⁴⁶ Reacțiile negative deschise sunt mai puțin susceptibile de a fi exprimate în cadrul organizațiilor de pace și securitate, însă astfel de amenințări sunt frecvent exprimate pe rețelele sociale și pe alte platforme de comunicare.

SFAT: Citiți publicația VicHealth despre (En)countering Resistance: Strategies to respond to resistance to gender equality initiatives for more practical information.

CASETA 13

CUM SĂ CONTRACARAȚI TEHNICILE DE DOMINARE LA LOCUL DE MUNCĂ

Termenul „tehnici de dominare” a fost inventat de psihologul și filosoful norvegian Ingjald Nissen în 1945 și dezvoltat de psihologul social norvegian Berit Ås în anii 1970. Berit a folosit acest concept pentru a descrie comportamentele pe care bărbații le folosesc împotriva femeilor la locul de muncă pentru a le suprima vocea și influența. Aceste tehnici de dominare sunt o formă de rezistență cu care se confruntă diverse femei și bărbați. De asemenea, ele pot fi folosite atât de bărbați, cât și de femei, dar cel mai adesea sunt folosite de oameni aflați la putere împotriva oamenilor cu mai puțină putere. În calitate de lider sensibil la gen, s-ar putea să vă confrunțați cu una sau mai multe dintre aceste tehnici de dominare atunci când comunicați cu privire la prioritățile dvs. în materie de egalitate de gen sau le vedeți în practică între alții. Dacă puteți identifica o acțiune ca fiind o tehnică de dominare, nu vă învinovațiți, ci vedeți-o ca atare și apoi alegeți strategia potrivită pentru a o aborda. Tehnicile de dominare includ:

- **Invizibilitatea** prin faptul că nu răspundeți la e-mailuri sau apeluri, întrerupeți sau ignorați ceea ce a fost spus.
- **Ridicularizarea** cuiva sau a argumentelor sale - de exemplu, numind un bărbat care militează pentru egalitatea de gen „poliția de gen” sau un grup de femei „mafia de gen”.
- **Reținerea informațiilor**, inclusiv netransmiterea unui e-mail important către cineva sau neinvitarea acestuia la o întâlnire.
- **Dublă constrângere**, ceea ce înseamnă că orice face o persoană, este întotdeauna greșit: dacă o colegă este meticuloasă, ea este descrisă ca fiind prea exigentă, iar dacă este mai puțin meticuloasă, ea este acuzată de neglijență.
- **Umilirea**, prin blamarea unei persoane pentru propria situație dificilă.

Modalitățile de contracarare a acestor tehnici includ:

- **Recuperați spațiul** - de exemplu, prin revendicarea spațiului după ce cineva a fost întrerupt sau ignorat.
- **Adresați întrebări** - de exemplu, întrebând pe cineva ce a vrut să spună prin comentariul său sau prin insulte.
- **Invitați-vă la întâlniri** sau convingând un aliat să vă invite; întrebând de ce nu ați fost inclus și întrebând cum se iau deciziile.
- **Eliberați-vă de acest tipar** înțelegând și comunicând că sunteți prinși într-o dublă constrângere. Respectați-vă principiile și prioritățile.
- **Intellectualizați** - analizați, explicați și asumați-vă responsabilitatea doar pentru ceea ce vă revine în mod rezonabil.

3) Gestionați conversațiile dificile cu modelul AEER

Este important să nu luați personal respingerile și să treceți la ofensivă. De asemenea, trebuie să ne amintim că rezistența poate fi validă și vă poate ajuta să găsiți o cale mai bună de urmat. Utilizați modelul AEER, dezvoltat de Kristin Valasek la FBA, pentru a vă dezvolta abilitățile atât în prevenirea, cât și în abordarea rezistenței, înțelegând de ce vă confrunțați cu rezistența și având o discuție productivă:

- **Ascultați activ:** Puneți întrebări, nu judecați, concentrați-vă pe înțelegerea preocupărilor altor persoane și fiți pregătiți să acceptați sugestii/ modificări bune considerate necesare pentru a merge mai departe.
- **Empatizați:** Înțelegeți și recunoașteți sentimentele celorlalți fără a fi neapărat de acord.
- **Explicați situația:** Clarificați regulile, intenția și așteptările dvs.
- **Rezolvați problemele:** Faceți împreună cu alții un brainstorming pentru a găsi soluții și pentru a stabili clar pașii următori.

EXERCİȚIU

EXERCİȚIU DE REFLECȚIE ȘI ACȚIUNE



Individual sau împreună cu colegii sau echipa dvs., folosiți următoarele întrebări pentru a discuta și a exersa gestionarea rezistenței la egalitatea de gen.

- Cum arată respingerea/rezistența la egalitatea de gen în organizația/echipa/ zona de lucru?
- Ce pot/putem face pentru a preveni rezistența?
- Pe baza tipului/formei de rezistență, ce strategii aș putea folosi pentru a aborda rezistența atunci când apare?

Comunicare clară și convingătoare: Autoevaluare



Acum, că am ajuns la sfârșitul acestei secțiuni, gândiți-vă la ceea ce am parcurs. Ce ați dori să prioritizați în viitor? Ce faceți deja?

1) Utilizați un limbaj sensibil la gen

- Ce acțiuni și pași întreprindeți în prezent?
- Ce acțiuni și pași veți prioritiza în continuare? Cum le veți implementa?
- Ce sfaturi puteți aplica din manual?

2) Fiți clari, convingători și consecvenți atunci când comunicați despre egalitatea de gen și drepturile femeilor

- Ce acțiuni și pași întreprindeți în prezent?
- Ce acțiuni și pași veți prioritiza în continuare? Cum le veți implementa?
- Ce sfaturi puteți aplica din manual?

3) Analizați mandatul, capacitatea și contextul organizației dvs

- Ce acțiuni și pași întreprindeți în prezent?
- Ce acțiuni și pași veți prioritiza în continuare? Cum le veți implementa?
- Ce sfaturi puteți aplica din manual?

Competența 4: Gestionarea perso- nalului, resurselor și activităților



Există șapte acțiuni cheie de management pe care le puteți lua pentru a vă asigura că promovați egalitatea de gen în toate activitățile externe, precum și la locul de muncă:

- Am început să explorăm unele dintre aceste acțiuni în capitolele anterioare. Aici vom aprofunda și vom oferi sfaturi suplimentare.

Neîncrezător Foarte încrezător

Acțiunea 1: Lucrați strategic cu experții dvs. în egalitatea de gen

CONSILIERII DE GEN

63

de pe urma expertizei lor. Până în prezent, gândirea a fost adesea: „În calitate de lider, îmi sprijin consilierul de gen în realizarea activității privind egalitatea de gen”. Acest lucru trebuie schimbat în „Eu conduc activitatea privind egalitatea de gen, mă aștept ca tot personalul meu să lucreze în domeniul egalității de gen și primesc sfaturi de specialitate de la consilierul de gen/punctul focal pe probleme de gen cu privire la modul cel mai bun de a face acest lucru”.

Iată câteva sfaturi pentru construirea unei relații de lucru strategice cu consilierul/punctul focal de gen:

- **Cereți sfaturi:** Cereți sfatul acestora în activitatea dvs. de zi cu zi, inclusiv în domenii de activitate prioritare, cum ar fi politica și dialogul politic.
- **Implicați-i de la început:** Implicați-vă consilierii de gen chiar de la începutul inițiativelor, programelor sau proiectelor importante, precum și în planificare, elaborarea politicilor și elaborarea bugetului.
- **Așezați-i la masă:** Așezați-i la masă și și asigurați-vă că își aduc contribuția în procesele decizionale strategice; de exemplu, incluzându-i în reuniunile săptămânale ale conducerii superioare.
- **Mandat realist:** Asigurați-vă că au termeni de referință realiști și că mandatul lor este clar pentru colegii lor.
- **Condiții corecte:** Asigurați-vă că au vechimea și resursele necesare pentru a-și îndeplini rolurile.

Explicați întregului personal, inclusiv în timpul integrării noilor angajați, care sunt responsabilitățile lor specifice în ceea ce privește egalitatea de gen și ce fel de consiliere și asistență pot solicita de la consilierul de gen sau de la punctul focal de gen.

LIDERI ÎN ACȚIUNE

ÎNFIINȚAREA UNEI UNITĂȚI DE POLIȚIE PENTRU INTEGRAREA DIMENSIUNII DE GEN ÎN GHANA



În calitate de șef al Serviciului de Imigrare din Ghana, dl. Kwame, Comptroller-General Asuah Takyi a înființat prima unitate internă de integrare a dimensiunii de gen pentru a iniția și sprijini punerea în aplicare a politicilor favorabile egalității de gen menite să conducă la egalitatea de gen și la autonomizarea femeilor în cadrul serviciului. Până în prezent, unitatea are mai mulți ofițeri, atât bărbați, cât și femei, și 18 persoane de contact regionale în întreaga țară pentru coordonarea activităților. El participă personal la programele organizate de unitate.¹⁴⁷

PUNCTELE FOCALE DE GEN

În plus față de un consilier de gen, organizația dvs. ar putea avea o rețea activă de puncte focale de gen. Punctele focale de gen sunt cel mai adesea membri ai personalului din toate funcțiile care, pe lângă rolul lor existent, au fost desemnați să acționeze ca catalizatori în cadrul departamentelor/echipelor lor prin schimbul de informații și sprijinirea personalului pentru a integra egalitatea de gen în activitatea lor. De multe ori, punctele focale de gen nu sunt experți în materie de gen, dar sunt instruiți atunci când sunt numiți. Încercați să asigurați paritatea și diversitatea de gen în rândul punctelor dvs. focale, inclusiv persoane cu diferite niveluri de vechime, pentru a asigura o influență și o pârghe suficiente.

În calitate de lider, sunteți responsabil să vă asigurați că punctele focale de gen dispun de condițiile adecvate pentru a le permite să obțină rezultate. Acestea includ:

- 1) **Un mandat clar și bine comunicat:** Punctele focale de gen au termeni de referință clari și realiști și timp de lucru alocat pentru a se concentra asupra egalității de gen? Ați clarificat cu punctul/punctele focale de gen ceea ce se așteaptă de la ei? Personalul dvs. înțelege rolul punctelor focale de gen și ce fel de sprijin pot obține de la ei?
- 2) **Cerințe și receptivitate:** înțelege tot personalul dvs. ce se așteaptă de la acesta în ceea ce privește punerea în aplicare a politicilor privind egalitatea de gen? Își asumă responsabilitatea în acest sens, utilizând în mod corespunzător sprijinul punctelor focale de gen, sau se așteaptă ca acestea să își asume singure volumul de muncă? Luați măsuri corective atunci când punctele focale de gen vă transmit anumite preocupări? De prea multe ori, punctele focale de gen raportează că sesizează liderilor preocupări și că aceștia nu iau măsuri.
- 3) **Consolidarea capacităților și sprijin:** Punctele dvs. focale pentru egalitatea de gen au competențele în materie de egalitate de gen necesare pentru acest rol? Au avut parte de o pregătire suficientă? Beneficiază de sprijin permanent din partea consilierului pe probleme de gen al organizației sau din partea altor furnizori de servicii de formare?
- 4) **Recunoaștere:**¹⁴⁸ Recunoașteți sarcina suplimentară pe care o asumă personalul atunci când acceptă să fie un punct focal de gen? Aveți întâlniri regulate cu aceștia pentru a discuta punerea în aplicare a politicilor privind egalitatea de gen și pentru a sărbători progresul? Există linii clare de raportare către un lider senior?

EXERCİȚIU

EXERCİȚIU DE REFLECȚIE ȘI ACȚIUNE



Dacă aveți un consilier de gen sau un punct focal de gen, utilizați sfaturile din această secțiune pentru a reflecta la cum puteți lucra mai strategic cu ei. Reflectați asupra următoarelor întrebări:

- Ce faceți deja pentru a lucra strategic cu consilierul de gen sau punctul focal de gen?
- În ce măsură vă așteptați ca expertul dvs. de gen (consilier/punct focal) să facă toate activitățile de egalitate de gen sau să vă sprijine pe dvs. și pe alții în abordarea responsabilităților dvs. respective?
- Care sunt cele două acțiuni pe care le puteți întreprinde în următoarea lună pentru a vă consolida relația de lucru cu consilierul de gen sau punctul focal de gen

Acțiunea 2: Asigurați analiza de gen în toate activitățile

Unul dintre cele mai importante instrumente pentru un lider sensibil la gen este analiza de gen. Analiza de gen este instrumentul care ne ajută atât să integrăm dimensiunea de gen, cât și să identificăm acțiuni specifice pentru a aborda lacunele în materie de egalitate de gen.

CE ESTE ANALIZA DE GEN?

În calitate de manager, veți face analize tot timpul. Veți pune întrebări, veți aduna date, veți interpreta și veți trage concluzii. Acest lucru este esențial în dezvoltarea și luarea deciziilor cu privire la acțiunile corespunzătoare.

Analiza de gen implică aprofundarea analizei pe care o faceți oricum pentru a înțelege în mod intenționat diferențele situației ale femeilor, bărbaților, fetelor și băieților cu medii și experiențe diverse și modul în care acestea vă afectează munca. Fără aceasta, nu veți fi în măsură să luați

decizii de conducere în deplină cunoștință de cauză, fie că este vorba de politica și dialogul politic, programarea, gestionarea resurselor umane, elaborarea bugetului, achizițiile sau altele. Aceasta vă asigură că acționați într-un mod care sporește egalitatea de gen, în loc să o înrăutățiți în mod involuntar. Există diferite niveluri de analiză de gen, în funcție de domeniul de aplicare și profunzimea acestora: de bază, intermediar și avansat.

CASETA 14

PLANUL DE ACȚIUNE AL UE PRIVIND EGALITATEA DE GEN III: ANALIZA DE GEN INTERSECȚIONALĂ

Planul de acțiune al UE privind egalitatea de gen III (GAP III) clarifică faptul că analiza de gen este punctul de plecare pentru integrarea dimensiunii de gen. Analiza de gen identifică diferențele dintre femei și bărbați în ceea ce privește poziția lor relativă în societate și distribuția resurselor, oportunităților, constrângerilor și puterii într-un context dat. În acest fel, efectuarea unei analize de gen permite dezvoltarea unor intervenții care să abordeze inegalitățile de gen și să răspundă diferitelor nevoi și interese ale femeilor și bărbaților. Planul solicită, de asemenea, în mod specific personalului să abordeze intersecționalitatea inegalității de gen cu alte forme de discriminare. De asemenea, „accentul ar trebui pus pe cele mai defavorizate femei; de exemplu, popoarele indigene și persoanele aparținând minorităților rasiale/etnice/religioase, femeile strămutate cu forța, migrante, femeile defavorizate din punct de vedere economic și social, cele care trăiesc în zonele rurale și de coastă, deoarece acestea se confruntă cu discriminări multiple (...) Toate dimensiunile care se intersectează sunt la fel de relevante.”

Analiza de bază: Dvs. și personalul dvs. puteți și ar trebui să utilizați analiza de gen de bază în activitatea dvs. de zi cu zi: care este situația diferitelor grupuri de femei și bărbați¹⁴⁹ și care este impactul activității noastre asupra acestora? Ar trebui să vă întrebați întotdeauna și să vă întrebați personalul pentru acest nivel de analiză de gen. Este un instrument cheie în munca dvs. ca lider sensibil la gen. Analiza de gen de bază nu se referă la efectuarea unei evaluări sau analize separate. Este vorba despre faptul ca dvs. și personalul dvs. să puneți întotdeauna două întrebări-cheie (a se vedea caseta 15 de mai jos) cu privire la procesele existente.

CASETA 15

CELE DOUĂ ÎNTREBĂRI ALE ANALIZEI DE GEN DE BAZĂ

1) Situație: Înțeleg eu/înțelegem noi situația diverselor femei și bărbați?

Care este situația diferitelor grupuri de femei și bărbați într-un anumit context de muncă (extern sau intern)? Care sunt diferențele drepturi, nevoi specifice și oportunități ale diferitelor grupuri de femei și bărbați? Drepturile și nevoile lor specifice sunt satisfăcute în mod echitabil și egal?

2) Impact: Înțeleg eu/înțelegem noi impactul muncii noastre asupra diverselor femei și bărbați?

Care este impactul diferit al muncii noastre asupra diferitelor grupuri de femei și bărbați? Ce trebuie să facem pentru a ne asigura că activitățile noastre includ participarea și beneficiul diferitelor grupuri de femei și bărbați în mod egal?

Analiza intermediară: Această analiză de gen este mai nuanțată. Obiectivul este de a evidenția inegalitățile cheie de gen într-o anumită situație/context prin colectarea și analizarea informațiilor defalcate pe sexe cu privire la nevoile, oportunitățile și accesul la resurse și drepturile diferitelor grupuri de femei și bărbați. Este necesară pentru personalul care planifică, implementează și raportează cu privire la activitățile dintr-un anumit domeniu de activitate; fie că este vorba de consolidarea gestionării frontierelor sau de îmbunătățirea bunăstării personalului. Există adesea liste de verificare cu întrebări cheie disponibile pentru a ghida acest nivel de analiză de gen.¹⁵⁰ În mod ideal, o analiză intermediară de gen ar trebui să fie parte integrantă a unei evaluări, a unui raport sau a unei analize.

CASETA 16

ÎNTREBĂRI GENERICE PENTRU ANALIZA DE GEN INTERMEDIARĂ

- Ce roluri și responsabilități au diferite grupuri de femei și bărbați?
- Ce acces la participare, la luarea deciziilor, la resurse și la drepturi au diferite grupuri de femei și bărbați?
- Ce nevoi de securitate au diferite grupuri de femei și bărbați?
- Care este impactul stereotipurilor de gen asupra diferitelor grupuri de femei și bărbați?
- Constatările dvs. diferă în funcție de grupuri specifice de femei sau bărbați? Dacă da, cum?
- Cum influențează rezultatele dvs. activitatea propusă/ actuală și ce puteți face în legătură cu aceasta?

Analiza avansată: Această analiză de gen este aprofundată și necesită o expertiză solidă în materie de egalitate de gen. Aceasta oferă informații complete despre diverse grupuri de femei și bărbați dintr-o zonă tematică, regiune/țară, conflict sau organizație și o analiză mai profundă a ciclului social al inegalităților de gen. Analiza de gen avansată este adesea scrisă ca un raport de sine stătător și vă va oferi dvs. și personalului dvs. o înțelegere fundamentală a inegalităților de gen din zona dvs. - atât tematică, cât și geografică. Ca atare, poate fi o bază de cunoștințe pentru analiza de gen de zi cu zi și o sursă bună atât pentru comunicarea internă, cât și pentru cea externă. De asemenea, este necesar să se identifice necesitatea unor acțiuni specifice privind drepturile femeilor. Asigurați-vă că sunteți informat cu privire la rezultate și că analiza este utilizată de categorii mai largi de personal care lucrează în zona tematică sau geografică. A se vedea caseta 17 pentru un exemplu de analiză de gen avansată.

SFAT: A se vedea ILO gender audit, UNDP gender seal, Interaction handbook on gender audits, CARE Rapid gender equality rapid assessment tool, DCAF Gender self-assessment guide for police, armed forces and the justice sector

ANALIZĂ RAPIDĂ DE GEN PENTRU INFORMAREA RĂSPUNSULUI UMANITAR ÎN UCRAINA¹⁵¹

Nouăzeci la sută dintre cei care au fugit din Ucraina sunt femei, fete și băieți. Majoritatea bărbaților cu vârste cuprinse între 18 și 60 de ani sunt obligați să rămână în urmă. Pentru a evalua impactul diferențiat al războiului, UN Women and CARE International au realizat o analiză rapidă de gen care a arătat următoarele:

- Războiul afectează femeile și bărbații în moduri diferite și exacerbează inegalitățile preexistente.
- Femeile din grupurile cu risc ridicat sunt lăsate în urmă și afectate în mod disproporționat de perturbările cauzate de război.
- Femeile și bărbații au roluri diferite în contextul războiului.
- În timp ce femeile și organizațiile femeilor joacă un rol crucial în criza umanitară, ele sunt în mare parte absente din procesul decizional la nivel local și național, precum și în procesul de negociere dintre Federația Rusă și Ucraina.
- Gospodăriile conduse de femei sunt și mai nesigure din punct de vedere al hranei decât gospodăriile conduse de bărbați; 23% față de 13%.
- Persoanele care beneficiază de pensii și de sprijin social sunt cele mai afectate de barierele în calea accesului la numerar. Femeile reprezintă două treimi din acest grup.
- Perturbarea serviciilor de sănătate, inclusiv accesul la sănătatea sexuală și reproductivă, afectează cel puțin 265.000 de femei însărcinate din Ucraina.
- Femeile ucrainene strămutate și minorii neînsoțiți de sex masculin și feminin se confruntă cu probleme de siguranță legate de supraviețuire sau sex tranzacțional și trafic sexual.

EXERCIȚIU

EXERCIȚIU DE REFLECȚIE ȘI ACȚIUNE



Gândiți-vă la o prioritate de lucru curentă, cum ar fi un program, o activitate sau o inițiativă în care sunteți implicat și aplicați cele două întrebări de bază privind analiza de gen (caseta 15).

- **Situație:** Ce inegalități de gen există în acest domeniu al muncii; adică, diferitele grupuri de femei, bărbați, fete și băieți au acces inegal la participare, resurse și drepturi? Au nevoi diferite și sunt satisfăcute aceste nevoi?
- **Impact:** Cum va influența munca dvs. diferitele grupuri de femei, bărbați, fete și băieți în mod diferit? Munca dvs. ține cont de inegalitățile existente între femei și bărbați și încearcă să le reducă?
- **Acțiune:** Ce puteți face dvs. și echipa dvs. diferit pentru a vă asigura că diverse grupuri de femei, bărbați, fete și băieți participă în mod egal? Ce puteți face dvs. și echipa dvs. în mod diferit pentru a vă asigura că acest domeniu de activitate reduce inegalitățile existente de gen?

Acțiunea 3: Promovați participarea egală a unor categorii diverse de femei în activitățile externe

Femeile nu au întotdeauna același acces la participare și la luarea deciziilor ca și bărbații. Acesta este motivul pentru care eforturile de creștere a participării egale a femeilor reprezintă un angajament politic global. În calitate de lider, aveți responsabilitatea de a promova participarea deplină și egală a diverselor femei la toate activitățile pentru care sunteți responsabil și/sau la care participați. Aceasta implică asigurarea faptului că femeile au o reprezentare egală prin eliminarea barierelor care le împiedică să participe - chiar și atunci când sunt invitate - și prin facilitarea proactivă a participării active și a influenței lor.

LIDERI ÎN ACȚIUNE

COORDONATORUL REZIDENT AL ONU ÎN GHANA CONDUCE CAMPANIA DE ANGAJAMENT „NO MANEL”¹⁵²



Charles Abani, coordonatorul rezident al sistemului Națiunilor Unite în Ghana, a jucat un rol-cheie în campania „#NoManel”. Ca parte a retragerii anuale pentru echipa de țară a ONU din Ghana în 2021, înalți lideri ai ONU au luat angajamentul „No Manel” de a refuza toate formele de grupuri formate exclusiv din bărbați în cadrul Organizației Națiunilor Unite.

Campania #NoManel face parte dintr-o acțiune menită să asigure o reprezentare egală a femeilor în cadrul conferințelor, reuniunilor și proceselor decizionale ale ONU din Ghana.

Mai jos sunt acțiunile pe care le puteți lua pentru a asigura participarea egală a femeilor la activități externe:

Reprezentarea femeilor

- **Asigurați-vă că vă întâlniți în mod regulat cu liderii-cheie ai organizațiilor pentru drepturile femeilor și permiteți participarea lor semnificativă la reuniuni, workshop-uri, negocieri și alte evenimente externe la care ar putea să nu aibă acces.**
- **Evitați participarea la întâlniri și evenimente care au o subreprezentare puternică a femeilor.** Atunci când este posibil, solicitați organizatorilor să abordeze problema sub-reprezentării.
- **Solicitați personalului dvs. să depună întotdeauna eforturi pentru reprezentarea egală a diverselor femei și bărbați în toate activitățile externe, inclusiv în proiecte și programe.** Încurajați-i să se întrebe mereu: câte femei față de câți bărbați? Avem femei și bărbați de diferite vârste, etnii, religii, abilități, niveluri de venit etc.? Pe cine am ratat și cum putem ajunge la ei? Există reprezentare din partea organizațiilor pentru drepturile femeilor? Nu presupuneți că prezența femeilor înseamnă că veți primi contribuții în probleme legate de egalitatea de gen.
- **Încurajați femeile să participe.** Aceasta ar putea include asigurarea faptului că întâlnirile sunt programate la o oră și într-o locație potrivite pentru participarea femeilor, ținând cont de normele culturale și preocupările reale legate de siguranță pot împiedica femeile să călătorească singure și că femeile care au nevoie de acest lucru au acces la servicii de îngrijire a copiilor și la mijloacele de a se deplasa până la locul de întâlnire.
- **Sușțineți cotele de reprezentare.** Cotele pot avea un impact puternic. În țările afectate de conflicte, reprezentarea femeilor în parlament a fost de două ori mai mare atunci când au existat cote legislative: 23,3% cu cote în 2022, față de 11,6% fără cote în 2020.¹⁵³

Contribuțiile femeilor

- Dacă prezidați o întâlnire sau un eveniment extern, **facilitați contribuțiile femeilor**. Utilizați aceleași principii și tehnici pe care le folosiți în cadrul întâlnirilor de la locul de muncă. De exemplu, invitați o femeie să vorbească prima sau cereți să vorbească cineva care nu a vorbit încă.
- **Solicitați personalului dvs. să permită diferitelor femei să contribuie**. Odată ce femeile participă, trebuie să vă asigurați că pot contribui. Asigurați-vă că nu ajung să stea în spatele camerei, că sunt invitate să vorbească și că pot face acest lucru fără a fi întrerupte. Luați în considerare în ce măsură sunt ascultate și dacă contribuția lor este inclusă în rapoartele finale și are un impact asupra deciziilor. Uneori femeilor le este mai ușor să vorbească atunci când nu sunt bărbați în jur. Prin urmare, ar putea fi util să aveți consultări separate cu femeile. De asemenea, este posibil să trebuiască să vă împărțiți în diferite grupuri de diversitate, dacă este cazul. De asemenea, puteți delega în mod activ luarea deciziilor femeilor și puteți utiliza metode de facilitare pentru a vă asigura că vocile tuturor au fost auzite și că deciziile sunt luate în comun.
- Solicitați toate cele de mai sus de la partenerii dvs. Dacă este cazul, faceți din acesta o prioritate pentru finanțare și sprijin.

EXERCİȚIU

EXERCİȚIU DE REFLECȚIE ȘI ACȚIUNE



- Care dintre sfaturile anterioare pentru promovarea participării egale a diverselor femei le aplicați deja?
- Pe care nu le aplicați în prezent? Alegeți câteva care ar putea fi relevante pentru dvs. pentru a le încerca!

Acțiunea 4: Luptați pentru paritatea de gen și insistați asupra egalității de șanse la locul de muncă

În introducere, am examinat datele privind inegalitatea de gen la locul de muncă și am văzut că există o inegalitate semnificativă de gen, sexism și discriminare. Am văzut cum afectează acest lucru recrutarea, păstrarea și promovarea personalului feminin, am văzut impactul diferențelor de remunerare între femei și bărbați și al hărțuirii sexuale și am examinat tipuri specifice de discriminare de gen cu care se confruntă femeile lider.

În calitate de lideri și manageri, sunteți responsabili pentru crearea unui loc de muncă cu egalitate de gen. Aceasta înseamnă că:

- **Aveți o reprezentare egală** a diferitelor femei și bărbați la diferite niveluri și în diferite domenii de muncă; adică, paritatea de gen.
- **Există oportunități egale pentru diverse femei și bărbați** în cadrul atribuțiilor și responsabilităților lor.
- **Tot personalul poate merge la muncă fără a se teme de discriminare de gen sau de sex, hărțuire sexuală sau alte forme de violență bazată pe gen**. Personalul trebuie să știe că vor fi luate măsuri atunci când este necesar (vom explora acest punct în acțiunea 5 de mai jos).

Cu toate că nu există o soluție miraculoasă atunci când vine vorba de construirea egalității de gen la locul de muncă, există acțiuni bazate pe dovezi pe care liderii și managerii pot și ar trebui să le întreprindă.¹⁵⁴ Aceasta este, în primul rând, o chestiune de drepturi egale și de nediscriminare. În plus, cercetările au arătat că organizațiile cu o cultură a muncii mai favorabilă egalității de șanse și incluziunii:¹⁵⁵

- au de **șase ori** mai multe șanse să fie inovatoare.
- au de **șase ori** mai multe șanse să anticipateze schimbarea și să răspundă eficient.
- au de **două ori** mai multe șanse să atingă sau să depășească obiectivele financiare.

Personalul acestor organizații:

- are cu **42% mai puține șanse de a intenționa să plece** pentru un alt post în decurs de un an.
- are de **cinci ori** mai multe șanse să fie împuternicit să își facă treaba cât mai bine.

PARITATEA DE GEN

În ciuda angajamentelor de politică organizațională de lungă durată față de paritatea de gen, pozițiile de conducere de rang înalt în multe organizații internaționale continuă să fie ocupate predominant de bărbați. Cercetările ONU sugerează că, în ritmul actual, va dura 140 de ani pentru a obține paritatea de gen în pozițiile de conducere la locul de muncă.¹⁵⁶

LIDERI ÎN ACȚIUNE

RECRUTAREA PERSONALULUI DE SECURITATE FEMININ LA ONU



Bonnie Adkins, șefa Serviciului de securitate și siguranță de la Biroul ONU din Viena, a făcut mari progrese în creșterea reprezentării femeilor în cadrul serviciului de securitate, un sector tradițional dominat de bărbați. În postul actual, ea a angajat 12 de ofițeri de sex feminin, astfel încât 31% din personalul ei sunt acum femei. De asemenea, a promovat mai multe femei în funcții de conducere și în echipe specializate care, de obicei, sunt considerate posturi rezervate exclusiv bărbaților.¹⁵⁷

Un motiv al lipsei parității de gen îl reprezintă prejudecățile în recrutare. Este cunoscut faptul că femeile aplică în număr mai mic la locurile de muncă publicate folosind adjective asociate cu stereotipuri masculine.¹⁵⁸ O companie a constatat că aplicațiile din partea femeilor au crescut de la 5% la 40% numai prin înlocuirea „agresivității și competitivității” cu „entuziasm și inovație” într-un anunț de angajare. Laboratorul de inovare al Harvard Business Review și Ericsson au testat patru mesaje diferite pentru a atrage candidate femei. Singurul mesaj care a redus în mod eficient decalajul de paritate de gen în etapa de manifestare a interesului a fost „nu trebuie să fii 100% calificat”.¹⁵⁹ Acest lucru nu înseamnă că recrutarea sensibilă la gen înseamnă selectarea candidaților mai puțin calificați. Aceasta înseamnă reducerea barierelor care împiedică adesea femeile cu merite atât să aplice, cât și să fie recrutate.

Mai jos sunt câteva acțiuni cheie pe care le puteți lua atunci când vă străduiți pentru paritatea de gen în cadrul personalului dvs.:

- **Stabiliți nivelul de referință privind paritatea de gen.** Verificați angajamentele de politică organizațională în ceea ce privește egalitatea de gen și inițiativele/procedurile/instruirile/instrumentele existente, și solicitați resurselor umane date privind paritatea de gen la diferite niveluri de vechime și tipuri de muncă. Solicitați date cât mai diversificate posibil pentru a obține o imagine mai nuanțată a diferitelor grupuri de femei și bărbați, precum și a persoanelor care se identifică ca non-binare.
- **Stabiliți obiective SMART privind paritatea de gen** (a se vedea caseta 11: Obiective SMART ONU și alte organizații au stabilit un obiectiv clar de paritate de gen și obiective anuale pentru fiecare parte a sistemului ONU pentru a atinge acest obiectiv la toate nivelurile, cu consecințe

clare în cazul în care obiectivele nu sunt atinse în mod repetat. Rețineți că obiectivele pe care le stabiliți ar trebui să fie legate de obiective pentru diversitatea geografică/etnică. Recrutarea numai a femeilor albe nu este ceea ce ne propunem.

- **Reduceți prejudecățile de gen în procesul de recrutare.** Scopul este de a asigura egalitatea de gen și diversitatea în cadrul grupului de recrutare, precum și între candidații intervievați. Lucrați îndeaproape cu departamentul dvs. de resurse umane pentru a reduce influența prejudecăților în anunțurile de locuri de muncă și în termenii de referință. Distribuiți anunțul de angajare atât pe scară largă, cât și în mod direcționat, pentru a ajunge la diverse femei. Eliminați numele și informațiile personale din formularele de candidatură în etapa inițială. Revizuiți întrebările de interviu pentru a evita limbajul tendențios și stabiliți criterii clare pentru numirile la nivel de conducere. Reflecțați autocritic asupra posibilei prejudecăți de gen atunci când evaluați atât aplicațiile, cât și performanța interviului: Folosiți cuvinte care reflectă prejudecățile de gen? Evaluarea dvs. ar fi aceeași dacă persoana ar fi de alt sex? Nu uitați să verificați, de asemenea, prejudecățile rasiale și de altă natură, cum ar fi prejudecățile față de persoanele care nu se conformează normelor de gen așteptate. Pentru mai multe idei, a se vedea competența 1: Conducerea prin exemplu.
- **Solicitați rapoarte de progres** la fiecare șase luni privind atingerea parității de gen și trageți la răspundere personalul responsabil pentru acestea. Ați putea crea un grup de lucru/task force sau un alt forum care să invite responsabilii cu resursele umane și managerii seniori să se întâlnească, să împărtășească provocările, să găsească soluții, să încerce noi inițiative și să se angajeze în colectarea și raportarea comună a datelor.

LIDERI ÎN ACȚIUNE

ȘEFUL ADJUNCT AL POLIȚIEI UCRAINESE SUSȚINE RECRUTAREA ȘI AVANSAREA FEMEILOR POLIȚIST



În calitate de prim-adjunct al șefului Departamentului Poliției de Patrulare din Ucraina, căpitanul Oleksiy Biloshytskiy militează activ pentru egalitatea de drepturi și de șanse atât pentru femei, cât și pentru bărbați în unitățile de patrulare ale poliției. El a inițiat o campanie de recrutare care arăta femei angajate activ în unități tactice și operaționale de răspuns, considerate în mod tradițional ca fiind un domeniu exclusiv masculin. El a jucat un rol principal în promovarea Asociației ucrainene a femeilor din domeniul aplicării legii prin implicarea partenerilor și donatorilor internaționali și a inițiat în mod repetat numirea femeilor în funcții de conducere în diferite unități structurale ale patrului de poliție din Ucraina.¹⁶⁰

EXERCIȚIU

EXERCIȚIU DE REFLECȚIE ȘI ACȚIUNE



Gândiți-vă la o prioritate de lucru curentă, cum ar fi un program, o activitate sau o inițiativă în care sunteți implicat și aplicați cele două întrebări de bază privind analiza de gen (caseta 15).

- Cât de aproape sunteți de realizarea parității de gen în echipa/departamentul/organizația dvs.? La diferite niveluri? În diferite domenii de activitate?
- Ce măsură de mai sus aveți deja în vigoare și ce acțiuni suplimentare puteți lua?
- Care sunt blocurile și cum le puteți aborda eficient?

EGALITATEA DE ȘANSE

Amintiți-vă că procesul de recrutare este doar începutul. Odată recrutați candidați puternici, aceștia trebuie să fie păstrați. Acest lucru necesită – printre altele – oportunități egale, deoarece, după cum notează Chamorro-Premuzic, „eliminarea prejudecăților la punctul de selecție nu va rezolva nimic dacă există încă o mulțime de prejudecăți care contaminatează sistemele noastre de management al performanței”.¹⁶¹ Unul dintre cele mai tangibile exemple de oportunități inegale este inegalitatea salarială dintre femei și bărbați. În cele 38 de țări ale OCDE, diferența salarială dintre femei și bărbați cu normă întreagă este de 13%.¹⁶² La nivel global, cifra este de aproximativ 20%.¹⁶³

Prea des, prejudecățile de gen și inegalitățile de la locul de muncă sunt abordate prin vizarea femeilor. Dar cercetările arată că mesajele care spun că femeile trebuie să se schimbe pentru a progresa în cariera lor – de exemplu, prin a fi mai asertive – determină atât femeile, cât și bărbații să creadă că inegalitatea de gen la locul de muncă trebuie rezolvată de femei.¹⁶⁴ Cu toate acestea, după cum susține Nordell, indiferent cât de mult se străduiește o persoană supusă prejudecăților, „nu va fi niciodată posibil să depășească prejudecățile altei persoane”. Cei care sunt victimele prejudecăților nu le pot opri.¹⁶⁵ Problema este structurală, iar în calitate de lider trebuie să faceți tot posibilul pentru a preveni prejudecățile de gen la locul de muncă și să reacționați în funcție de necesități. Mai jos sunt prezentate câteva domenii cărora trebuie să le acordați o atenție sporită atunci când promovați egalitatea de șanse la locul de muncă

Roluri și responsabilități

- **Prejudecata de gen în oportunitățile de avansare.** Urmăriți și diseminați date dezagregate pe sexe care monitorizează și alte variabile relevante pentru toate oportunitățile de promovare.
- **Reprezentarea internă.** Bărbații întrerup mai des și întrerup femeile mai mult decât pe alți bărbați.¹⁶⁶ Asigurați-vă că femeilor și bărbaților li se acordă vizibilitate și timp de vorbire egale. Acest lucru se poate face prin cronometrare sau prin inițierea rundei cu timp egal de vorbire.
- **Reprezentarea externă.** Oferiți grupurilor diverse de femei și bărbați șansa să preia conducerea în locul dvs. atunci când sunteți plecat (de exemplu, în calitate de ofițeri responsabili). Desemnați atât femei, cât și bărbați din diferite medii pentru a reprezenta organizația în exterior.
- **O distribuție echitabilă a muncii nepromovabile,** cum ar fi luarea de notițe, pregătirea și organizarea camerelor înainte și după întâlniri, organizarea de evenimente sociale, integrarea personalului nou și primirea vizitatorilor. Asigurați-vă că toată lumea știe că prețuiți aceste sarcini vitale, dar adesea invizibile. Femeile sunt atât mai predispuse să li se ceară să îndeplinească aceste sarcini, cât și mai predispuse să spună da.
- **Echilibrul dintre viața profesională și cea privată** sau posibilitatea personalului de a-și îndeplini responsabilitățile în afara biroului prin intermediul unor formule flexibile de lucru. Asigurați-vă că politicile dvs. privind viața profesională și cea privată sunt utilizate de toată lumea, inclusiv de dvs. și că nu există dezavantaje (de obicei este mai puțin acceptabil pentru bărbați să utilizeze astfel de politici). Creați o cultură a muncii în care flexibilitatea și realizările sunt recompensate, nu una care îi recompensează pe cei care rămân mereu până târziu la birou. Acest lucru este bun pentru tot personalul.

Distribuirea resurselor

- **Salarii egale pentru muncă egală.** Compilați datele salariale defalcate pe sexe și diversitate și asigurați-vă că acestea sunt analizate și revizuite o dată pe an pentru diferențe nejustificate. Puneți în aplicare măsuri de transparență a salariilor pentru a reduce decalajele salariale.¹⁶⁷
- **Accesul egal la resurse.** Revizuiți și îmbunătățiți modul în care resursele sunt distribuite în cadrul echipei / organizației dvs. între diferite femei și bărbați. Includeți atât resurse concrete, cât și intangibile: Echipamente, vehicule, informații, instruire, călătorii, expunere internă, timpul de vorbire, luarea deciziilor etc.

Nevoile fizice și securitatea

- **Realitățile și nevoile biologice.** Aveți spațiu pentru alăptare sau pompare la locul de muncă și o masă de schimb pentru bebeluși? Aveți produse gratuite de sănătate menstruală și analgezice accesibile în băile personalului? Aveți politici pentru probleme de sănătate legate de menstruație și menopauză? Într-un studiu recent, 88% dintre angajatele care au avut menopauză au simțit că le-a afectat munca.¹⁶⁸ Discutați cu experții în resurse umane despre adoptarea unei politici de menopauză sau efectuați un sondaj privind impactul menopauzei asupra personalului.
- **Riscuri de securitate și siguranță bazate pe gen și sex.** Asigurați-vă că organizația dvs. are politici de securitate și siguranță sensibile la gen.¹⁶⁹ Printre măsurile simple se numără asigurarea faptului că instruirea în materie de securitate, informarea și alte comunicări abordează riscurile specifice de securitate cu care se pot confrunta femeile; de exemplu, violența sexuală în anumite locații și în situații specifice.

SFAT: Consultați UN's Guidelines for creating an enabling environment—există de asemenea, o versiune specifică domeniului - pentru mai multe sfaturi bune despre cum să obțineți paritatea de gen în personal (disponibilă și în arabă și franceză). De asemenea, ei au dezvoltat îndrumări suplimentare axate pe crearea unui mediu favorabil pentru personalul LGBTQIA+, persoanele cu dizabilități, diversitatea geografică și culturală și persoanele cu responsabilități de îngrijire.

LIDERI ÎN ACȚIUNE

ÎMBUNĂTĂȚIREA EGALITĂȚII DE ȘANSE PRIN DIALOGUL PRIVIND GENUL, DIVERSITATEA ȘI INCLUZIUNEA ÎN CADRUL ITC



Matthew Wilson, șeful departamentului de proiecte speciale și diversitate din cadrul International Trade Centre (ITC) și Hannah Reinl, consultant în probleme de gen, au dorit să sporească implicarea angajaților în subiecte legate de gen și incluziune și să identifice cauzele profunde ale oboselii legate de incluziune. Pe o perioadă de două luni, cu sprijinul activ al directorului executiv adjunct, Dorothy Tembo, au implementat ideea Hannei de a crea o buclă directă de feedback între conducere la toate nivelurile și angajații ITC. Ca parte a procesului "100 coffees for inclusion" (100 de cafele pentru incluziune), 100 de angajați ITC selectați aleatoriu au fost asociați cu puncte focale pentru diversitate și incluziune și cu lideri de rang înalt pentru discuții individuale de 30 de minute la cafea. Directorul executiv adjunct a fost un susținător activ al inițiativei, trimițând o scrisoare personală și foarte apreciată tuturor participanților.

Conversațiile au fost neplanificate și au generat multe idei care au fost puse în aplicare de atunci. De exemplu, a fost creată o platformă pentru a le permite bărbaților să aibă un spațiu sigur în care să se implice și să discute întrebări privind egalitatea de gen. Acestea au condus, de asemenea, la crearea unui punct focal pentru diversitatea rasială și geografică și la dezvoltarea unor obiective clare privind diversitatea și incluziunea angajaților. Acest accent pe dialogul privind genul, diversitatea și incluziunea continuă să fie condus de directorul executiv adjunct și actualul director executiv al ITC, Pamela Coke-Hamilton.

EXERCİȚIU

EXERCİȚIU DE REFLECȚIE ȘI ACȚIUNE



- Parcurgeți sfaturile de mai sus și identificați 2-3 puncte în care trebuie să faceți mai mult.
- Consultați-vă personalul: ce părere are? Femeile și bărbații au o contribuție diferită?
- Ce vă stă în putere ca manager să faceți acum? Ce schimbări instituționale sunt necesare? Stabiliți o întâlnire cu resursele umane și cu consilierii de gen și diversitate pentru a discuta soluții. Implementați acest lucru și revizuiți modul în care a funcționat în practică.

Acțiunea 5: Preveniți exploatarea, abuzul și hărțuirea sexuală

Pacea, securitatea, dezvoltarea și sectoarele umanitare sunt pline de cazuri după cazuri de exploatare sexuală, abuz și hărțuire de către personal față de alți membri ai personalului, precum și față de femei, fete și băieți din comunitatea locală sau gazdă.

HĂRȚUIREA SEXUALĂ

Hărțuirea sexuală este o experiență comună pentru femei la locul de muncă. Personalul feminin al ONU raportează de mulți ani hărțuirea sexuală și abuzurile din partea personalului masculin.¹⁷⁰ Femeile aparținând minorităților rasiale, lesbienele și femeile trans, femeile cu dizabilități și persoanele care nu corespund genului se confruntă cu rate mai mari de hărțuire sexuală, iar bărbații pot fi, de asemenea, victime.¹⁷¹ În 2019, Deloitte a intervievat peste 30 000 de membri ai personalului ONU, iar „Safe Space Survey Report” a constatat că unul din trei respondenți a raportat că s-a confruntat cu cel puțin un caz de hărțuire sexuală în ultimii doi ani.¹⁷² Respondenții care s-au clasificat ca fiind femei, transsexuali, nonconformiști de gen sau alții au raportat cele mai mari rate de prevalență (41,4%, 51,9%, 50,6% și, respectiv, 50,0%).

Hărțuirea sexuală îmbracă diferite forme: verbală (remarci privind figura/aparența, glume sexuale, avansuri sexuale verbale), non-verbală (privirea fixă și fluieratul) și fizică (contact fizic nesolicitat).¹⁷³ Cercetătorii au constatat că organizațiile dominate de bărbați, ierarhice și în care domnește impunitatea tind să aibă rate mai ridicate de hărțuire sexuală, exploatare și abuz.¹⁷⁴ În schimb, studiile arată că, atunci când liderii iau poziții vizibile, consecvente și ferme împotriva hărțuirii sexuale și a altor forme de violență și discriminare bazate pe gen - adică atunci când conduc prin exemplu (a se vedea competența 1) și comunică în mod clar și convingător (a se vedea competența 3) - rezultă medii mai sigure și mai egale și mai favorabile incluziunii.¹⁷⁵

O parte esențială a creării egalității de gen la locul de muncă constă în existența unor rutine și mecanisme de prevenire și combatere a hărțuirii sexuale și în asigurarea faptului că aceste politici sunt cunoscute de întregul personal. Lipsa de cunoaștere a unor astfel de mecanisme este omniprezentă. Într-un studiu, 75% dintre respondenți fie nu știau, fie nu erau siguri dacă există un sistem eficient pentru a răspunde comportamentelor sexuale și abuzive.¹⁷⁶ Chiar și atunci când există cunoștințe și hărțuirea este raportată, va trebui să fiți vigilenți cu privire la riscul de represalii împotriva persoanei care depune plângerea. Un studiu a arătat că, în cel puțin 75% din cazurile în care este raportată hărțuirea sexuală, au avut loc represalii. Represaliile pot include retrogradarea, acordarea de sarcini mai puțin dorite, concedierea sau hărțuirea ulterioară.¹⁷⁷

EXPLOATAREA ȘI ABUZUL SEXUAL

În 2002, un raport care detaliază abuzul sexual și exploatarea refugiaților de către lucrătorii umanitari din Africa de Vest a declanșat un răspuns major în sectorul internațional. De asemenea, au fost raportate cazuri de exploatare sexuală și abuz împotriva forțelor ONU de menținere a păcii, nu în ultimul rând în Republica Centrafricană și în Haiti. În 2017, Secretarul General al ONU, António Guterres, a promis că ONU va pune drepturile și demnitatea victimelor în prim-planul eforturilor de prevenire și răspuns la exploatarea și abuzul sexual. Au fost introduse cursuri de instruire privind prevenirea exploatării și abuzului sexual, precum și un pachet de învățare pentru organizațiile partenere ale ONU.¹⁷⁸

În septembrie 2022, un raport a numit mai multe organizații internaționale al căror personal a comis abuzuri sexuale în tabăra de refugiați Malaka din Sudanul de Sud de-a lungul anilor.¹⁷⁹ Prin urmare, întrebarea rămâne: de ce, în ciuda introducerii de formare suplimentară, de politici și mecanisme de protecție după fiecare scandal, bărbații, marea majoritate a autorilor, continuă să abuzeze sexual și să exploateze femei, fete și băieți? Analiza a arătat că abuzul de putere, imunitatea diplomatică, o cultură a impunității și faptul că mecanismele de despăgubire sunt conduse de persoane din ierarhia organizațională înseamnă că victimele/supraviețuitorii au puțin de câștigat și mult de pierdut dacă raportează ceea ce li s-a întâmplat. În plus, răspunsurile la incidente se concentrează adesea mai mult pe riscul reputației decât pe protecția victimelor.

În calitate de lider, aveți un rol important de jucat în promovarea în cadrul organizației dvs. pentru a vă asigura că sistemele adecvate de prevenire, protecție și despăgubire sunt în vigoare și sunt utilizate în mod eficient. De asemenea, aveți responsabilitatea de a interveni în mod proactiv și să urmați procedurile de raportare ale organizației dvs. în cazul în care primiți informații despre potențiale cazuri de exploatare sexuală, abuz și hărțuire.¹⁸⁰ Mai jos sunt prezentate principalele acțiuni de conducere:

- 1) **Asigurați-vă că există un cod de conduită cuprinzător și clar** pe care personalul dvs. îl înțelege și știe cum să îl implementeze în situațiile de zi cu zi.
- 2) **Comunicați tuturor** – personalului, partenerilor și beneficiarilor – că aveți toleranță zero față de atitudinile, limbajul și comportamentele sexiste și că veți interveni ori de câte ori este necesar (a se vedea competența 1, Conducerea prin exemplu).
- 3) **Construiți capacitatea tuturor managerilor, inclusiv a dvs.**, de a identifica hărțuirea sexuală, exploatarea și abuzul și modul de a interveni prompt și eficient, inclusiv prin discuții directe cu autorul infracțiunii sau cu managerul acestuia.
- 4) **Stabiliți mecanisme de raportare și de răspuns centrate pe victime**, de care toată lumea, inclusiv partenerii și beneficiarii vizați sunt conștienți. Aceasta include o politică de denunțare a neregulilor care oferă protecție victimelor expuse riscului de represalii și permite raportarea anonimă¹⁸¹, alături de un plan clar de abordare a comportamentelor nepotrivite și o procedură de raportare.
- 5) **Efectuați sondaje periodice privind personalul** care să includă întrebări legate de hărțuirea, exploatarea și abuzul sexual și care să urmărească impactul eforturilor de prevenire.
- 6) **Construiți o cultură a feedback-ului deschis**, în care personalul, partenerii și beneficiarii sunt încurajați să observe și să raporteze ceea ce se întâmplă la locul de muncă și în comunitatea lor. O cultură a deschiderii generează încredere¹⁸² și va contribui la combaterea culturii tăcerii care înconjoară hărțuirea sexuală, exploatarea și abuzul, crescând astfel șansele ca personalul și beneficiarii să vină la dvs. cu îngrijorări.
- 7) **Stabiliți rutine pentru a împiedica organizația dvs. să reangajeze infractori** din interiorul sau din afara organizației.

În ciuda eforturilor dvs. de prevenire, vor exista momente în care va trebui să interveniți. Asigurați-vă că urmați politicile și rutinele organizației dvs. Construirea unei relații puternice cu departamentul dvs. de resurse umane și cu echipa dvs. juridică vă va sprijini în asigurarea faptului că politicile relevante sunt puse în aplicare în mod corespunzător și sunt disponibile căi de atac. De asemenea, vă va sprijini în elaborarea și punerea în aplicare a unor noi politici atunci când este necesar pentru a aborda prejudecățile/stereotipurile/lacunele din dispozițiile existente

EXERCİȚIU

EXERCİȚIU DE REFLECȚIE ȘI ACȚIUNE



- Ce ați spune și ce ați face dacă unul dintre angajații dvs. vă spune că a fost hărțuit sexual? Știți care sunt procedurile? Dacă nu, aflați!
- Câte dintre sfaturile de mai sus ați implementat deja și de ce altceva mai aveți nevoie?
- Cum vă puteți dezvolta abilitățile manageriale pentru a interveni atunci când cineva vă dezvăluie hărțuirea sexuală sau exploatarea și abuzul sexual? Găsiți un coleg de încredere și practicați împreună un scenariu fictiv!

Acțiunea 6: Asigurați egalitatea de gen în procesele de bugetare și de achiziții

Bugetarea, procesele de achiziții și alte activități de gestionare a resurselor sunt adesea văzute ca obiective și nu sunt direct relevante pentru egalitatea de gen. Cu toate acestea, toate aceste activități pot contribui fie la creșterea inegalităților de gen, fie la reducerea acestora.

Bugetarea de gen înseamnă aplicarea analizei de gen (a se vedea acțiunea 2: Asigurați analiza de gen) la procesul dvs. de bugetare pentru a vedea cum afectează în mod diferit diversele femei și bărbați și, dacă este necesar, efectuarea de realocări pentru a promova o mai mare egalitate de gen. Acest lucru presupune să vă puneți dvs. și echipei dvs. de conducere următoarele întrebări:

- 1) **Situație:** În plus față de analiza de gen descrisă mai sus, trebuie de asemenea, să fiți explicit în a întreba cum este alocat bugetul. Cine beneficiază de aceste cheltuieli? Femei? Bărbați? Fete? Băieți? Care femei/bărbați/fete/băieți?
- 2) **Impact:** Care este impactul alocărilor bugetare asupra diverselor femei și bărbați?
- 3) **Ajustări:** Trebuie să faceți ajustări pentru a asigura o alocare mai echitabilă a resurselor? Pentru a evita perpetuarea inegalităților de gen? Pentru promovarea egalității de gen și a drepturilor femeilor în toate activitățile?

LIDERI ÎN ACȚIUNE

STABILIREA OBIECTIVELOR DE ALOCARE A RESURSELOR PENTRU EGALITATEA DE GEN



Planul de acțiune 2.0 la nivelul întregului sistem al ONU (UN SWAP 2.0) recomandă stabilirea de repere financiare pentru resursele destinate egalității de gen și drepturilor femeilor. Secretarul general al ONU, Antonio Guterres, a declarat că 15% din fondurile ONU pentru consolidarea păcii ar trebui să vizeze în mod specific egalitatea de gen și drepturile femeilor. Într-un alt exemplu, a fost introdus un indicator de gen în Fondul ONU pentru COVID-19, cu angajamentul de a alocă cel puțin 30% din fond proiectelor cu egalitatea de gen ca obiectiv principal. Acest lucru a dus la o creștere semnificativă a fondurilor alocate programelor cu egalitatea de gen ca obiectiv principal. Planul de acțiune al UE privind egalitatea de gen III include un obiectiv conform căruia, până în 2025, 85% din toate acțiunile noi din cadrul relațiilor externe vor contribui la egalitatea de gen și la împuternicirea femeilor.



După un curs de formare în domeniul integrării dimensiunii de gen, Floriane Hohenburg, pe atunci șefa departamentului pentru drepturile omului al unei organizații internaționale, și doi colegi au comandat o analiză de gen a cheltuielilor la nivel de proiect. Ei au constatat că 73% din bugetul lor a mers către proiecte care nu au acordat nicio atenție inegalităților de gen, 23% către proiecte care nu au menționat în mod adecvat inegalitățile de gen și doar 4% către proiecte care au demonstrat o integrare adecvată a dimensiunii de gen. Floriane și colegii ei au luat măsuri prompte și au alocat fonduri pentru ca toți angajații să fie instruiți în ceea ce privește integrarea dimensiunii de gen, iar instrumentele de analiză a genului au fost dezvoltate și utilizate în timpul managementului ciclului de proiect. Un plan de acțiune privind egalitatea de gen a fost elaborat și de cele trei departamente implicate în exercițiu.

SFAT: A se vedea platforma [ONU Women's Financing for Gender Equality](#), [European Institute for Gender Equality's \(EIGE's\) toolkit for gender-responsive budgeting](#), the Commonwealth Secretariat's [Gender Makes Cents](#) sau viziunea filmului despre [Morocco's Gender-Responsive budgeting](#).

CASETA 18

SUBFINANȚAREA CERERILOR PRIVIND EGALITATEA DE GEN ÎN ALOCĂRILE DE AJUTOARES

Raportul din 2021 al Secretarului General al ONU privind femeile, pacea și securitatea¹⁸³ citează studii care relevă subfinanțarea constantă a cererilor de finanțare legate de egalitatea de gen. Raportul citează un studiu din 2019 al Comitetului Internațional de Salvare și al Organizațiilor Voluntare de Cooperare în Situații de Urgență (VOICE), care a constatat că două treimi din cererile de atenuare a riscurilor de violență bazată pe gen, de prevenire și de răspuns în situații de urgență umanitară nu au fost finanțate, iar fondurile alocate efectiv s-au ridicat doar la 0,12 % din cele 41,5 miliarde de dolari cheltuite pentru ajutor umanitar între 2016 și 2018. Cu toate acestea, știm că violența bazată pe gen, inclusiv violența sexuală și domestică, escaladează în timpul urgențelor umanitare. Organizațiile pentru drepturile femeilor sunt, de asemenea, subfinanțate în mod semnificativ. Cu titlu ilustrativ, raportul menționează că, în 2016, bugetul total de funcționare a 740 de organizații feministe ale societății civile din întreaga lume a fost de 106 milioane de dolari, mai puțin decât costul unui avion de luptă F-35.

Achizițiile sensibile la gen înseamnă aplicarea analizei de gen la procedurile de achiziții pentru a reduce/elimina inegalitățile de gen în procesele de achiziții. Aceasta poate fi o modalitate puternică de a promova egalitatea de gen și drepturile femeilor.¹⁸⁴

Practicile de achiziții publice, cum ar fi achiziția de consultanți, servicii de securitate, șoferi, servicii de curățenie, echipamente tehnice etc., au fost criticate pe scară largă pentru că reproduc prejudecățile împotriva femeilor. De exemplu, uniforme și echipamente de protecție personală sunt adesea concepute pentru bărbați, iar femeile trebuie să se descurce cu ele, deși acest lucru reprezintă un risc pentru siguranță. De exemplu, 85% dintre soldații americani de sex feminin detașați în Afganistan în 2012 au primit o vestă tactică exterioară standard de dimensiuni mici. Studiile au constatat că vesta, concepută pentru un bărbat obișnuit, limita mișcarea femeilor și chiar

împiedica mânuirea unei puști. Ca urmare, a fost concepută o versiune pentru corpul feminin.¹⁸⁵ Nu doar calitatea achiziției, ci și cantitatea și cheltuielile achizițiilor sunt cele care reproduc prejudecățile de gen. De exemplu, potrivit cercetărilor, afacerile deținute de femei la nivel global „câștigă mai puțin de 1% din banii” pe care marile corporații și guverne îi cheltuiesc pentru produse și servicii.¹⁸⁶ Achizițiile sensibile la gen pot sprijini egalitatea de gen și drepturile femeilor prin punerea în aplicare a proceselor care susțin diversitatea furnizorilor, atât în ceea ce privește companiile sensibile la gen, cât și companiile deținute de femei și minorități. De asemenea, puteți include în licitații dispoziții specifice privind egalitatea de gen, inclusiv solicitarea unui cod de conduită, proceduri de raportare a hărțuirii sexuale și un număr minim de personal de sex feminin sau masculin.

LIDERI ÎN ACȚIUNE

ACHIZIȚII PUBLICE SENSIBILE LA GEN



În calitate de șef adjunct de misiune în cadrul unei misiuni a UE în Orientul Mijlociu, Lena Larsson a abordat prejudecățile de gen din sistemele de achiziții publice pentru a îmbunătăți paritatea de gen în rândul personalului de securitate. A lucrat cu ofițerul de securitate și cu echipa de achiziții pentru a rescrie caietul de sarcini pentru a solicita ca ofertele să includă atât agenți de pază de sex feminin, cât și de sex masculin. Exercițiul a avut ca rezultat prima femeie agent de securitate cu condiții de serviciu egale cu cele ale bărbaților agenți de securitate. Acest nou agent de securitate a sfidat stereotipurile de gen, iar în rundele ulterioare a fost angajată o a doua femeie agent de securitate. Experiența arată că poți obține ceea ce ceri, iar recomandarea Lenei este să se stabilească o cerință minimă, cum ar fi cel puțin 30 % femei agent de securitate, pentru a încuraja companiile de achiziții publice să depună și mai multe eforturi pentru a angaja femei agent de securitate.

LISTA DE VERIFICARE PENTRU ACHIZIȚIILE SENSIBILE LA GEN

- **Personalul dvs. financiar și de achiziții** integrează angajamentele legale în ceea ce privește egalitatea de gen și drepturile femeilor în proceduri, documente și activități pentru a se asigura că de resursele organizației beneficiază în mod echitabil diverse grupuri de femei și bărbați?
- **Echipa dvs. de achiziții are rutine care sporesc diversitatea furnizorilor și egalitatea de gen**, inclusiv companiile sensibile la gen și întreprinderile deținute/conduse de femei?
- **Elaborați specificații în cadrul procedurilor de licitație:**
 - a) Se folosește un limbaj lipsit de stereotipuri de gen?
 - b) Sunt încurajate femeile și alte grupuri subreprezentate să aplice?
 - c) Se demonstrează angajamentul față de egalitatea de gen și drepturile femeilor (de exemplu, remunerarea egală, codurile de conduită, procedura de hărțuire sexuală etc.)?
 - d) Solicitați un număr minim de angajați bărbați sau femei (de exemplu 30%)?
- **Produsele achiziționate răspund diferitelor nevoi fizice și dimensiunilor personalului feminin și masculin**, cum ar fi uniforme, echipamente de protecție personală și materiale de securitate și sănătate?

LIDERI ÎN ACȚIUNE

ÎNȚELEGEREA ȘI REACȚIONAREA LA OBSTACOLELE DIN CALEA ACHIZIȚIILOR PUBLICE SENSIBILE LA GEN



În urma participării lor la programul de leadership sensibil la gen al Academiei Folke Bernadotte, Kilian Wahl, șeful adjunct al Misiunii OSCE în Kosovo, a început să pună în aplicare achiziții publice sensibile la gen în cadrul misiunii. Echipele de Finanțe și Achiziții, conduse de Priscilla Mannis, șefa Departamentului de Finanțe și Administrație, au efectuat o analiză de gen a achizițiilor curente și au constatat că majoritatea furnizorilor erau întreprinderi conduse de bărbați, inclusiv cei care au aplicat pentru licitații. O echipă transfuncțională a misiunii, care a inclus punctul focal de gen al birourilor de pe teren, a realizat o hartă pentru a identifica întreprinderile conduse de femei care își desfășoară activitatea în regiunea Kosovo și a contactat aceste întreprinderi pentru a înțelege barierele din calea candidaturii lor și pentru a promova faptul că OSCE este un achizitor cu oportunități egale. Ca urmare, întreprinderile conduse de femei au fost angajate ca furnizori, inclusiv pentru furnizarea de materiale pentru una dintre campaniile majore ale misiunii: 16 de zile de activism în 2022.

EXERCİȚIU

EXERCİȚIU DE REFLECȚIE ȘI ACȚIUNE



- A fost efectuată o analiză de gen a bugetelor și a procedurilor de achiziții publice?
- Vă este clar modul în care cheltuielile vor afecta diverse femei, bărbați, fete și băieți?
- Ați alocat fonduri pentru acțiuni țintite pentru drepturile femeilor?

Acțiunea 7: Stabiliți obiectivele de performanță privind egalitatea de gen și drepturile femeilor

OBIECTIVELE DE PERFORMANȚĂ PENTRU PERSONAL

În competența 2: Stabiliți obiectivele de performanță privind egalitatea de gen și drepturile femeilor, am explorat rolul important al stabilirii priorităților și obiectivelor privind egalitatea de gen și drepturile femeilor. Următorul pas este ca aceste priorități și obiective să fie transpuse în sistemul de management al performanței și traduse în obiective individuale de performanță¹⁸⁷ pentru dvs. ca lider și pentru membrii echipei dvs. Multe organizații au trecut la obiective obligatorii de performanță privind egalitatea de gen și drepturile femeilor. În cadrul Serviciului European de Acțiune Externă (SEAE), OSCE, DPPA-DPO al ONU și UNOPS, de exemplu, este obligatoriu ca managerii și personalul să includă un obiectiv privind egalitatea de gen în planul lor anual de lucru. Introducerea unui obiectiv de performanță concret privind egalitatea de gen în sistemul formal de gestionare a performanțelor va oferi personalului claritate cu privire la ceea ce se așteaptă de la el, o procedură standard de urmărire și va crește motivația și responsabilitatea pentru a reuși în implementare. Acest lucru urmează zicala conform căreia ceea ce nu este contabilizat este puțin probabil să fie făcut, astfel „rămânând în afara cercului de atenție și grijă”.¹⁸⁸

OBIECTIVELE OBLIGATORII DE PERFORMANȚĂ ÎN MATERIE DE LEADERSHIP PRIVIND EGALITATEA DE GEN ÎN UE



În cadrul Comisiei Europene, Direcția Generală pentru Parteneriate Internaționale a inclus un obiectiv de performanță privind egalitatea de gen în fișa postului tuturor șefilor de unități (atât la sediul central, cât și în delegațiile UE). Obiectivul le cere acestora „să promoveze egalitatea de gen și punerea în aplicare a Planului de acțiune privind egalitatea de gen III pe parcursul întregului mandat: (i) conducerea prin exemplu, atât la locul de muncă, cât și în conducerea punerii în aplicare a mandatului; (ii) integrarea egalității de gen; (iii) consultarea punctelor focale de gen, a consilierilor și a experților de gen; și (iv) motivarea și responsabilizarea personalului în ceea ce privește punerea în aplicare a angajamentelor politice în materie de egalitate de gen.” Aceștia au urmărit implementarea cu memento-uri și îndrumări simple.

Obiectivele de performanță pot fi stabilite împreună cu echipa dvs. Dezvoltarea în comuna obiectivelor este de natură să stimuleze motivația. Cu o înțelegere comună a obiectivelor, veți lucra cu toții în aceeași direcție. Nu uitați să stabiliți obiective de performanță SMART (a se vedea caseta 11 privind obiectivele SMART) care se leagă direct de prioritățile, obiectivele și țintele organizaționale privind egalitatea de gen. De exemplu, un obiectiv colectiv la locul de muncă ar putea fi următorul: *„După un an, 100% din toate rapoartele includ analiza de gen intersecțională și sunt scrise într-un limbaj sensibil la gen”*. Dvs. și personalul dvs. trebuie să aveți obiective de performanță care să contribuie la aceste obiective. De exemplu, obiectivele dvs. de performanță în leadership ar putea fi: *„M-am asigurat că toate rapoartele se bazează pe o analiză de gen intersecțională și sunt redactate într-un limbaj sensibil la gen”*, în timp ce obiectivul de performanță al personalului dvs. ar putea fi: *„Mi-am redactat toate rapoartele pe baza unei analize de gen intersecționale și într-un limbaj sensibil la gen”*. În plus, pentru a asigura condiții de succes, poate doriți să le completați cu un alt obiectiv de performanță pentru dvs.: *„Mă asigur că 100% din personalul responsabil cu redactarea rapoartelor a beneficiat de o formare adecvată în ceea ce privește analiza de gen intersecțională și limbajul sensibil la gen”*.

CASETA 19

CONDIȚII PENTRU SUCCES

În calitate de manager, este responsabilitatea dvs. să vă asigurați că personalul dvs. sre condițiile necesare pentru a reuși în implementarea obiectivelor de performanță privind egalitatea de gen: înțelegere, timp, capacitate, resurse, motivație și mecanisme eficiente de responsabilizare. Discutați cu personalul dvs. pentru a înțelege mai bine care dintre aceste condiții sunt deja în vigoare și luați măsuri pentru a le îmbunătăți pe celelalte:

- **Înțelegere:** Personalul dvs. Înțelege ce se așteaptă de la el?
Ați verificat că toată lumea știe ce ar trebui să facă cu privire la egalitatea de gen și înțelege de ce acest lucru este important?
- **Capacitate:** Personalul dvs. are competențele necesare? Personalul dvs. trebuie să poată face ceea ce vă așteptați de la el în ceea ce privește egalitatea de gen și drepturile femeilor; de exemplu, să poată aplica o analiză de gen intersecțională sau să utilizeze un limbaj sensibil la gen. Îi puteți sprijini în diferite moduri: formare formală, îndrumare și liste de verificare, mentorat, sprijin de la punctele focale de gen, mese de prânz cu experți, etc.

- **Timp:** Oferiți timpul necesar pentru ca ei să își atingă obiectivele de performanță? Asigurați-vă că personalul dvs. are portofolii care să le permită să își îndeplinească obiectivele de performanță privind egalitatea de gen și, dacă nu, realocați sau eliminați alte sarcini.
- **Resurse:** Personalul dvs. are suficiente resurse pentru a reuși să-și atingă obiectivele de performanță? Sunt necesare resurse, cum ar fi fonduri suplimentare, personal suficient sau sprijin material sau logistic?
- **Motivație:**¹⁸⁹ Personalul dvs. are suficientă motivație pentru a acționa privind egalitatea de gen? Dacă nu, aflați de ce nu și ce puteți face pentru a crește motivația.
- **Responsabilizare:** Cum vă trageți la răspundere personalul pentru obiectivele de performanță privind egalitatea de gen? A se vedea competența 5: "Responsabilizarea proprie și a celorlalți" pentru mai multe informații.

Asigurarea acestor condiții va permite personalului dvs. să își îndeplinească obiectivele de performanță privind egalitatea de gen și drepturile femeilor. Dacă nu vă asigurați că acestea sunt în vigoare vă expuneți pe dvs. și echipa dvs. eșecului. Acest lucru va duce la frustrare, rezistență și, eventual, la o lipsă de voință de a încerca din nou.

OBIECTIVE DE PERFORMANȚĂ PENTRU PARTENERI, CONSULTANȚI ȘI CONTRACTANȚI

Atunci când lucrați cu parteneri externi, consultanți și contractanți, va trebui, de asemenea, să vă asigurați că aceste parteneriate includ obiective de performanță care se referă la contribuțiile așteptate ale acestora la egalitatea de gen a organizației dvs. și la obiectivele privind drepturile femeilor. De exemplu:

- **Inițiativele finanțate de organizația dvs.** ar trebui să reflecte egalitatea de gen și prioritățile privind drepturile femeilor. Ar trebui incluse obiective clare de performanță în documentele de colaborare. De exemplu, ar trebui să solicitați ca toate proiectele și programele legate de pace și securitate să fie concepute pe baza unei analize de gen intersecționale, ca datele de monitorizare dezagregate pe sexe să fie raportate și ca realizările și rezultatele privind egalitatea de gen să fie evaluate.
- Atunci când negociați **noi parteneriate**, puteți solicita, de asemenea, ca X% din buget să fie cheltuit pentru activități care vizează drepturile femeilor și ca un partener să lucreze îndeaproape cu organizațiile femeilor și să depună eforturi pentru echilibrul de gen atât în echipă, cât și în activități.
- Asigurați-vă că **partenerii** de implementare **semnează un cod de conduită clar**, cu un limbaj puternic, pentru a preveni hărțuirea sexuală, exploatarea, abuzul și alte forme de discriminare și abuz de putere

EXERCİȚIU

EXERCİȚIU DE REFLECȚIE ȘI ACȚIUNE



- Dvs. și personalul dvs. aveți obiective de performanță SMART privind egalitatea de gen și împuternicirea femeilor? Sunt ele relevante și sunt monitorizate? Au nevoie de îmbunătățiri?
- Revizuiți condițiile pentru succes. Dvs. și echipa dvs. aveți tot ce vă trebuie? De ce altceva mai ai nevoie?

Gestionarea personalului, resurselor și activităților: Autoevaluare



Acum, că am ajuns la sfârșitul acestei secțiuni, gândiți-vă la ceea ce am parcurs. Ce ați dori să prioritizați în viitor? Ce faceți deja?

1) Lucrați strategic cu experții dvs. în egalitatea de gen

- Ce acțiuni și pași întreprindeți în prezent?
- Ce acțiuni și pași veți prioritiza în continuare? Cum le veți implementa?
- Ce sfaturi puteți aplica din manual?

2) Asigurați analiza de gen în toate activitățile

- Ce acțiuni și pași întreprindeți în prezent?
- Ce acțiuni și pași veți prioritiza în continuare? Cum le veți implementa?
- Ce sfaturi puteți aplica din manual?

3) Promovați participarea egală a femeilor la activitățile externe

- Ce acțiuni și pași întreprindeți în prezent?
- Ce acțiuni și pași veți prioritiza în continuare? Cum le veți implementa?
- Ce sfaturi puteți aplica din manual?

4) Luptați pentru paritatea de gen și insistați asupra egalității de șanse la locul de muncă

- Ce acțiuni și pași întreprindeți în prezent?
- Ce acțiuni și pași veți prioritiza în continuare? Cum le veți implementa?
- Ce sfaturi puteți aplica din manual?

5) Preveniți și reacționați la exploatarea, abuzul și hărțuirea sexuală

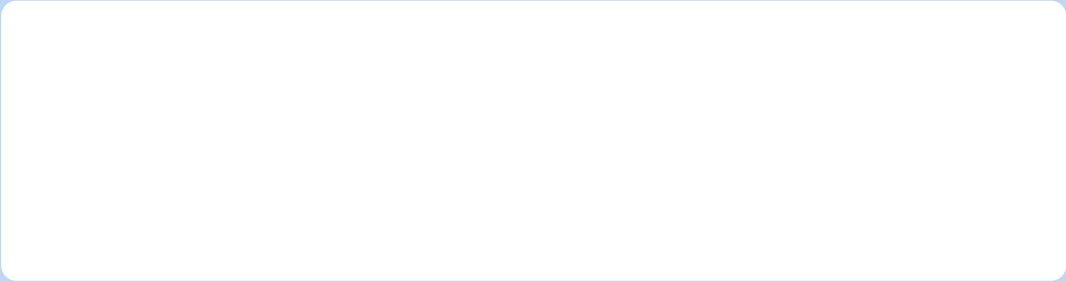
- e acțiuni și pași întreprindeți în prezent?
- Ce acțiuni și pași veți prioritiza în continuare? Cum le veți implementa?
- Ce sfaturi puteți aplica din manual?

6) Asigurați egalitatea de gen în procesele de bugetare și de achiziții

- Ce acțiuni și pași întreprindeți în prezent?
- Ce acțiuni și pași veți prioritiza în continuare? Cum le veți implementa?
- Ce sfaturi puteți aplica din manual?

7) Stabiliți obiectivele de performanță privind egalitatea de gen și drepturile femeilor

- Ce acțiuni și pași întreprindeți în prezent?
- Ce acțiuni și pași veți prioritiza în continuare? Cum le veți implementa?
- Ce sfaturi puteți aplica din manual?



Competența 5: Responsabilizarea proprie și a celorlalți



ÎNTR-O SCRISOARE DESCHISĂ a femeilor din sectorul ajutoarelor umanitare adresată directorilor generali, directorilor executivi și membrilor consiliilor de administrație ale organizațiilor umanitare și de dezvoltare, personalul feminin a cerut fapte, nu vorbe. Ele au cerut liderilor să se angajeze în acțiuni și resurse pentru a pune în aplicare aceste acțiuni. Ele au cerut liderilor să promoveze o cultură în care denunțarea este binevenită și sigură; în care hărțuirea sexuală, exploatarea și abuzul nu mai sunt discutate pe „tonuri tăcute în birourile noastre”; și în care acuzațiile sunt tratate cu prioritate și urgență.¹⁹⁰ Efectiv, ele au cerut asumarea răspunderii.

Asumarea răspunderii este, probabil, cel mai important element în realizarea priorităților dvs. de leadership privind egalitatea de gen. Este și cea mai puțin dezvoltată acțiune. După decenii de politici, planuri de acțiune și angajamente verbalizate în materie de egalitate între femei și bărbați, responsabilizarea liderilor lipsește încă adesea atât din partea liderilor individuali, cât și din partea echipelor de conducere.¹⁹¹ Conform studiului Landmark Workplace Accountability, 84% dintre profesioniștii intervievați au evidențiat comportamentul liderilor drept cel mai important factor care influențează responsabilizarea în organizațiile lor.¹⁹² Fără responsabilizare, este puțin probabil ca obiectivele dvs. privind egalitatea de gen să fie atinse, iar deceniile de evaporare a politicii privind egalitatea de gen vor continua.

CASETA 20

DIFERENȚA DINTRE „RESPONSABILIZARE” ȘI „RESPONSABILITATE”

„Responsabilizare” este obligația de a explica, justifica și de a-și asuma responsabilitatea pentru acțiunile proprii. În timp ce responsabilitatea se referă la datoria cuiva de a îndeplini o sarcină până la finalizare, responsabilizarea se referă, în general, la ceea ce se întâmplă după ce ceva a fost finalizat. Prin urmare, responsabilizarea se referă la rezultatele și consecințele acțiunii, mai degrabă decât la obligația inițială de a efectua acțiunea. Toată lumea este responsabilă pentru egalitatea de gen în munca sa, dar, în calitate de lider, sunteți răspunzător în ultimă instanță pentru explicarea, justificarea și asumarea responsabilității pentru performanța dvs. și a echipei dvs. privind egalitatea de gen și drepturile femeilor.

Pentru a vă responsabiliza pe dvs., personalul dvs. și organizația dvs., dvs. și personalul dvs. trebuie să știți pentru ce veți fi trași la răspundere. Acest lucru revine la stabilirea priorităților și obiectivelor; în calitate de lider, este esențial să cunoașteți mandatul și politicile organizației dvs. privind egalitatea de gen și, împreună cu personalul dvs., să le traduceți în obiective de performanță măsurabile privind egalitatea de gen. Asumați-vă răspunderea pentru punerea în aplicare a practicilor de lucru necesare și pentru obținerea de rezultate.

Există două căi de exercitare a acestei responsabilizări privind egalitatea de gen: Mecanisme formale de responsabilizare și măsuri informale de responsabilizare. Prin urmare, cele două acțiuni cheie de conducere pentru îmbunătățirea responsabilității privind egalitatea de gen și drepturile femeilor sunt:

- 1) **Utilizați mecanisme formale de responsabilizare** pentru a vă trage la răspundere pe dvs. și personalul dvs. pentru îndeplinirea obiectivelor de performanță privind egalitatea de gen și drepturile femeilor.
- 2) **Utilizați mecanisme informale de responsabilizare** pentru a vă trage la răspundere pe dvs. și personalul dvs. pentru îndeplinirea obiectivelor de performanță privind egalitatea de gen și drepturile femeilor.

Ambele acțiuni vă vor ajuta să dezvoltați o cultură puternică a responsabilizării pentru egalitatea de gen și drepturile femeilor. De asemenea, vă vor sprijini în obținerea dovezilor că trebuie să extindeți inițiativele de succes și să adaptați sau să renunțați la inițiativele nereușite.

EXERCITIU

Personalul dvs. ar afirma că vă responsabilizați pe dvs. și pe alții pentru îndeplinirea obiectivelor privind egalitatea de gen și drepturile femeilor?

Utilizați acest capitol pentru a vă îmbunătăți abilitățile de responsabilizare și pentru a muta scala către „Complet”. Dacă deja vă responsabilizați complet pe dvs. și pe alții pentru îndeplinirea obiectivelor privind egalitatea de gen și drepturile femeilor, utilizați acest capitol pentru a vă verifica și a vă dezvolta în continuare competențele!

Acțiunea 1: Utilizați mecanisme formale de responsabilizare

Organizația dvs. va dispune de mecanisme formale de responsabilizare pe care le puteți utiliza pentru a vă trage la răspundere pe dvs. și pe alții pentru îndeplinirea obiectivelor, ȳntelor și obiectivelor de performanță privind egalitatea de gen și drepturile femeilor. Cu toate acestea, aceste mecanisme formale de responsabilizare pentru egalitatea de gen nu sunt adesea utilizate în mod eficient de către conducere. Totuși, ele oferă oportunități valoroase de a face bilanțul, de a solicita și de a revizui datele și analizele și de a documenta învățarea instituțională și de echipă pentru a evalua punerea în aplicare. Ele oferă, de asemenea, o oportunitate de a vă angaja în conversații cu personalul și superiorii dvs. și de a lua măsuri de remediere, dacă este necesar. În plus, mecanismele formale de responsabilizare sunt esențiale pentru transparența internă și externă. Utilizați-le pentru a promova implementarea, învățarea și îmbunătățirea.

Mai jos sunt câteva mecanisme formale de responsabilizare pentru egalitatea de gen și drepturile femeilor pe care le puteți utiliza:

- **Evaluarea performanței.** Am vorbit anterior despre stabilirea obiectivelor de performanță privind egalitatea de gen și drepturile femeilor pentru personalul dvs. (Competența 4). Responsabilizarea înseamnă că urmăriți acest lucru în fiecare etapă a ciclului anual de management al performanței. Sesizați conduita inadecvată a personalului, performanțele slabe sau alte probleme pe canalele adecvate. De asemenea, ar trebui să recunoașteți performanțele bune. Recunoașterea publică este importantă pentru motivare, precum și pentru împărtășirea și învățarea din bunele practici. Unele organizații oferă premii sau recunoașteri individuale sau de echipă, în timp ce altele au legat performanța în materie de egalitate de gen și drepturi ale femeilor de remunerarea performanței.

EVALUĂRI ALE PERFORMANȚEI ÎN FUNCȚIE DE GEN

Ca și în cazul tuturor lucrurilor, prejudecățile de gen neexamineate vor avea un impact asupra capacității dvs. de a utiliza mecanismele formale de responsabilizare într-o manieră echitabilă. Evaluările performanței sunt adesea confidențiale și nestructurate, ceea ce poate fi un teritoriu propice pentru prejudecăți de afinitate și de confirmare.¹⁹³ Studiile au arătat că bărbații primesc feedback mai mult și mai bun (aplicabil și care îmbunătățește cariera) decât femeile.¹⁹⁴ Nici feedback-ul scris nu este imun. Un studiu a arătat cum diferă evaluările de performanță scrise ale bărbaților și femeilor, femeile având cu 30%-45% mai multe șanse să primească feedback vag, neaplicabil, în timp ce bărbații au mai multe șanse să primească feedback detaliat și tehnic care să le permită să avanseze.

Studiul a arătat, de asemenea, că femeile sunt cu 80%-90% mai predispuse să primească feedback cu privire la personalitatea lor, folosind cuvinte precum „susținătoare”, „cooperantă” și „de ajutor” aproape de două ori mai des decât bărbații, conform stereotipurilor de gen. Evaluările femeilor conțineau de două ori mai multe referiri la realizările echipei, mai degrabă decât la cele individuale. În schimb, evaluările bărbaților conțineau de două ori mai multe cuvinte legate de asertivitate, independență și încredere în sine - cuvinte precum „conducere”, „transformare”, „inovație” și „abordare”.¹⁹⁵

Din păcate, situația se înrăutățește atunci când ne uităm la alte forme de inegalități care se intersectează: un studiu realizat în SUA a arătat că „43% dintre persoanele de culoare și 31% dintre femeile albe au avut cel puțin o greșeală menționată în evaluarea lor, comparativ cu 26% dintre bărbații albi.”¹⁹⁶

- **Monitorizare și evaluare internă.** Majoritatea organizațiilor au sisteme de management bazate pe rezultate, cu instrumente specifice de analiză, planificare, monitorizare și evaluare. Solicitați ca egalitatea de gen să fie integrată în întregul sistem – standardizați-o prin includerea acesteia în șabloane și furnizarea de liste de verificare practice. De asemenea, puteți solicita utilizarea unui sistem de indicatori de gen (a se vedea caseta 22) și puteți include întrebări privind egalitatea de gen în șablonul dvs. de evaluare ulterioară acțiunii.

O parte importantă, dar adesea neglijată, a monitorizării interne este de a formaliza urmărirea implementării egalității de gen la nivel managerial. Implicarea managerilor din diferite niveluri în discuții oficiale privind colectarea datelor, raportarea, rezolvarea problemelor și schimbul de informații și colaborarea la nivelul întregii organizații poate consolida responsabilitatea și punerea în aplicare.

SPRIJINIREA RESPONSABILIZĂRII PRIN UN-SWAP

În calitate de director al Diviziei de coordonare a sistemului ONU în cadrul UN Women, Aparna Mehrotra a lucrat cu un consultant senior, Tony Beck, pentru a dezvolta și implementa un mecanism de responsabilizare pentru Planul de acțiune la nivelul sistemului ONU pentru egalitatea de gen și autonomizarea femeilor. Acest mecanism, cunoscut sub numele de „UN-SWAP”, stabilește standardele pentru rezultatele așteptate sub forma unor indicatori cheie pe care toate entitățile ONU sunt mandatate să le raporteze anual. Acest mecanism de responsabilizare a fost recunoscut de unitatea comună de inspecție în 2019 ca model pentru sistemul ONU. Ca urmare a UN-SWAP, liderii executivi din sistemul ONU nu numai că știu acum clar pentru ce sunt responsabili, dar sunt, de asemenea, capabili să își măsoare progresele și să identifice domeniile care necesită îmbunătățiri. Șefii de entități primesc un raport anual de performanță de la Secretariatul UN-SWAP. În plus, în conformitate cu rapoartele anuale ale Secretarului General privind performanța SWAP, de la înființarea mecanismului s-au înregistrat îmbunătățiri cuantificabile și semnificative în ceea ce privește indicatorii de integrare a dimensiunii de gen în întregul sistem al ONU.

- **Evaluări și audituri externe.** Aceste mecanisme pot fi utilizate pentru a vă responsabiliza pe dvs., echipa și organizația dvs. pentru îndeplinirea priorităților și obiectivelor stabilite. Punerea în aplicare a egalității de gen ar trebui inclusă în evaluări și audituri. În plus, auditurile de gen pot fi comandate pentru a stabili o linie de bază, pentru a actualiza politica și pentru a accelera punerea în aplicare.
- **Mecanismele de feedback ale părților interesate.** Acestea sunt mecanisme de solicitare a feedback-ului din partea celor care urmează să beneficieze de activitățile dvs. externe - colectați date de la diverse femei, bărbați, fete, băieți și persoane care se identifică ca non-binare. Nu uitați să cereți feedback organizațiilor pentru drepturile femeilor, chiar dacă acestea nu sunt beneficiari imediați.

RĂSPUNDEREA FAȚĂ DE VICTIMELE EXPLOATĂRII SEXUALE ȘI ALE ABUZURILOR

În 2017, secretarul general al ONU, António Guterres, a promis că ONU va pune drepturile și demnitatea victimelor în prim-planul eforturilor de prevenire și răspuns la exploatarea și abuzul sexual. Una dintre acțiuni a fost numirea lui Jane Connors în calitate de prim avocat al ONU pentru drepturile victimelor, pentru a consolida responsabilitatea față de victimele exploatarei sexuale și abuzurilor. Jane Connors și echipa ei au consolidat responsabilitatea față de victimele exploatarei și abuzului sexual, solicitând ca asistența victimelor să fie acordată rapid și cu sensibilitate; ca victimele să fie respectate, auzite și ascultate; ca cazurile lor să fie luate în serios; și ca autorii să fie sancționați în mod corespunzător.

- **Mecanisme de evaluare inter pares.** Aceasta poate implica parteneriatul cu o altă organizație și, împreună, revizuirea și învățarea din performanțele fiecăreia - includeți egalitatea de gen și/sau concentrați evaluarea inter pares în mod specific asupra femeilor, păcii și securității sau parității de gen.¹⁹⁷
- **Raportarea cu privire la activitatea privind egalitatea de gen și drepturile femeilor** este un mecanism fundamental de responsabilizare atât pentru părțile interesate interne, cât și externe. Este posibil să vi se solicite să identificați, să monitorizați și să raportați atât lacunele, cât și realizările în abordarea inegalității de gen. Majoritatea organizațiilor elaborează rapoarte specifice privind punerea în aplicare a integrării dimensiunii de gen; femeile, pacea și securitatea; paritatea de gen; și punerea în aplicare a altor mandate specifice de gen. Echipa dvs. va fi cel mai probabil rugată să contribuie la aceste rapoarte și ar trebui să fie pregătită să facă acest lucru într-un mod riguros. De exemplu, dacă vă aflați în sistemul ONU, vi se poate cere să raportați indicatorii de UN-SWAP. În cadrul OSCE, Secretarul General prezintă un raport anual privind integrarea dimensiunii de gen. Aceste mecanisme necesită date și analize defalcate pe sexe și necesită implicarea diferitelor departamente în raportare. Raportarea cu privire la egalitatea de gen și la performanța în domeniul drepturilor femeilor poate fi o provocare, deoarece necesită atenție acordată aspectelor calitative care pot fi mai greu de evidențiat. Dar amintiți-vă: Egalitatea de gen constă atât în abordarea nevoilor practice, cât și a schimbărilor sociale și culturale pe termen lung.

LIDERI ÎN ACȚIUNE

RESPONSABILIZARE TRANSPARENTĂ ÎN LEADERSHIP LA UNHCR



În 2005, Terry Morel, pe atunci șef al secției de dezvoltare comunitară, egalitate de gen și afaceri comunitare din cadrul UNHCR, a colaborat cu Erika Feller, pe atunci adjunct al Înalțului Comisar pentru protecție, pentru a lansa primul cadru de responsabilizare la nivelul sistemului ONU pentru „Integrarea dimensiunii de vârstă, gen și diversitate (AGD)”. Cadru a inclus dispoziții pentru nivelul de conducere de nivel superior, de la Înalțului Comisar și echipa de conducere de top până la reprezentanții țărilor. Leslie Groves Williams a fost adusă să lucreze cu acești lideri seniori. Acest lucru a dus la o serie de „acțiuni de responsabilizare” specifice pentru lideri, astfel cum se subliniază în cadrul de responsabilizare AGD. În fiecare an, liderii seniori au raportat progrese și apoi au dezvoltat un nou set de acțiuni pentru anul următor pentru a asigura îmbunătățiri continue. Rapoartele au fost făcute publice și, prin urmare, liderii au fost supuși analizei personalului lor, donatorilor, partenerilor și persoanelor vizate. Acest lucru a asigurat un nivel ridicat de ambiție. Succesele au fost sărbătorite, iar din provocări s-a învățat. Procesul a fost inovator și a dezvoltat o cultură organizațională și de conducere capabilă să preia conducerea în ceea ce privește egalitatea de gen.

Raportarea cu privire la realizări, lacune și acțiuni ulterioare ar trebui să fie integrate în raportarea standard, fie că este vorba de raportul anual de performanță externă, raportarea către donatori individuali sau rapoartele interne lunare de implementare a mandatului la sediul central. Solicitați în mod clar ca toate rapoartele să integreze informații despre diverse grupuri de femei și bărbați, precum și informații privind egalitatea de gen și femeile, precum și rezultatele păcii și securității.

În plus, folosiți-vă rapoartele! Evidențiați rezultatele bune și asigurați-vă că rapoartele sunt citite (nu numai de către experții dvs. de gen) și discutate mai larg în vederea implementării. Dacă ați raportat lacune de performanță, veți dori să luați măsuri de urmărire relevante. Luarea de măsuri relevante va crește credibilitatea dvs. ca lider și impactul dvs. Acest lucru face

parte din crearea memoriei instituționale și a unei culturi a învățării, în cadrul căreia învățarea se regăsește în următoarea rundă de stabilire a priorităților privind egalitatea de gen și drepturile femeilor

CASETA 22

INDICATORI DE GEN

Indicatorii de gen sunt un mecanism oficial de responsabilizare privind egalitatea de gen care sunt din ce în ce mai utilizați în organizațiile internaționale. Indicatorii de gen sunt un instrument de autoevaluare pentru a măsura nivelul de sensibilitate la dimensiunea de gen a unei activități/proiect/program și pentru a vă ajuta personalul să determine dacă activitatea lor este:

- **Dăunătoare/exploatatoare din punctul de vedere al genului:** ignoră realitățile și inegalitățile de gen în contextul dat și, prin urmare, poate perpetua sau agrava inegalitățile de gen.
- **Adaptată la gen/sensibilă la gen:** se adaptează la normele de gen, lucrând în jurul diferențelor și inegalităților de gen existente pentru a asigura o alocare echitabilă a sprijinului.
- **Pozitivă/transformativă din perspectiva genului:** urmărește redefinirea rolurilor și a relațiilor de gen pentru a promova egalitatea și a atinge obiectivele programului.¹⁹⁸ Promovează examinarea critică a inegalităților și transformă structurile sociale, politicile și normele care perpetuează inegalitățile.

SFAT: Pentru a citi mai multe despre diferite sisteme de indicatori de gen, consultați [OECD-DAC Gender Marker Handbook](#), [IASC Gender with Age Marker](#), și [UN Gender Equality Marker](#).

EXERCIȚIU

EXERCIȚIU DE REFLECȚIE ȘI ACȚIUNE



- Care sunt diferitele mecanisme formale de responsabilizare pe care le puteți folosiți pentru a vă trage la răspundere pe dvs. și personalul pentru îndeplinirea angajamentelor și priorităților în materie de egalitate de gen? Trebuie să creați altele suplimentare?
- Pe care îl veți utiliza pentru a vă responsabiliza pentru punerea în aplicare a priorităților și obiectivelor dvs. de leadership sensibil la gen?

Acțiunea 2: Utilizați mecanisme informale de responsabilizare

Responsabilizarea formală este esențială, dar trebuie să fie completată de măsuri de responsabilizare zilnice. Acestea sunt esențiale pentru a arăta că sunteți serios în ceea ce privește îndeplinirea obiectivelor privind egalitatea de gen. În calitate de lider, acest lucru poate fi la fel de simplu cum ar fi să vă întrebați personalul dacă au solicitat contribuția consilierului/expertului de gen sau cum intenționează să asigure participarea deplină și egală a femeilor. Fiți clar cu privire la ceea ce așteptați - trimiteți înapoi proiectele de rapoarte și bugete dacă acestea nu includ date dezagregate pe sexe, informații privind situația diverselor femei și bărbații (analiza de gen), sau dacă au un scor bun la indicatorul dvs. de gen.

Utilizați aceste oportunități pentru a rezolva probleme, pentru a identifica nevoia de sprijin managerial suplimentar, pentru a promova învățarea informală și colectivă și, în cele din urmă, pentru a dezvolta o cultură a responsabilizării privind egalitatea de gen.

Mai jos sunt prezentate exemple de măsuri informale de responsabilizare care vă vor ajuta să vă responsabilizați pe dvs. și echipa dvs. cu privire la egalitatea de gen și drepturile femeilor.

- **Puneți în aplicare măsuri de autoresponsabilizare.** Primul pas este să vă trageți la răspundere. O modalitate de a face acest lucru este să vă elaborați un scurt plan de acțiune personal pentru un leadership sensibil la gen, cu acțiuni concrete pe care doriți să le întreprindeți pe parcursul anului. Puneți-l lângă dvs. pe perete, verificați-l în mod regulat și parcurgeți-l cu consilierul dvs. de gen de câteva ori pe an. Alte măsuri utile pot include stabilirea unor termene limită și solicitarea șefului, colegilor sau personalului de a vă cere socoteală; rezervarea de timp în calendar pentru a vă concentra asupra acțiunilor dvs. legate de egalitatea de gen; și stabilirea unor întâlniri lunare cu consilierul dvs. de gen. Conectați acest lucru la mecanismele formale de responsabilizare, asigurându-vă că ați inclus prioritățile și obiectivele privind egalitatea de gen în propriul instrument de management al performanței și cereți superiorului dvs. să solicite rapoarte de progres.
- **Verificați analiza de gen.** Majoritatea organizațiilor au aprobat politici privind integrarea dimensiunii de gen, solicitând personalului să efectueze o analiză de bază a tuturor activităților lor. Unii lideri spun că acest lucru este prioritarizat, dar foarte puțini verifică dacă se face. În cazul în care se face, acest tip de asigurare a calității cade pe umerii experților de gen. Acest lucru poate fi legitim, dar, la fel cum verificați alte aspecte ale activității echipei dvs., ar trebui să verificați și dacă activitățile acesteia se bazează pe o analiză de gen și iau în considerare participarea deplină și egală a femeilor. În caz contrar, trebuie să cereți să se facă acest lucru (a se vedea caseta 23: Semne comune de analiză de gen/integrare inadecvată a dimensiunii de gen).

CASETA 23

SEMNE COMUNE DE ANALIZĂ DE GEN/INTEGRARE INADECVATĂ A DIMENSIUNII DE GEN

Fiți atenți în politici, rapoarte, comunicări și documente cu privire la următoarele practici incorecte::

- Egalitatea de gen este menționată ca fiind unul dintre ultimele puncte.
Acțiune: Mergeți mai departe.
- Statisticile și informațiile sunt furnizate numai pentru femei, dar informații similare nu sunt furnizate pentru bărbați.
Acțiune: Solicitați date comparabile.
Femeile sunt stereotipizate ca victime și puse laolaltă cu copiii.
Acțiune: Solicitați să vedeți informații despre femei ca actori și bărbați ca victime și separați analizele și informațiile privind femeile de cele privind copiii (fete și băieți).
- Generalizarea declarațiilor despre toate femeile.
Acțiune: Solicitați date și informații despre diverse femei.
- Informațiile privind femeile și genul sunt incluse doar în secțiunea de analiză, dar nu și în activități, bugete sau cadre de monitorizare și evaluare.
Acțiune: Solicitați ca egalitatea de gen să fie inclusă în toate elementele.

- **Creați oportunități de urmărire și reflecție.** Încurajați personalul să își asume responsabilitatea atât pentru consecințele pozitive, cât și negative ale rezultatelor lor. În cadrul întâlnirilor individuale cu personalul, întrebați-i cum decurge activitatea de îndeplinire a obiectivelor de performanță privind egalitatea de gen și rezolvați problemele împreună. De asemenea, organizați sesiuni colective de follow-up pentru a reflecta asupra modului în care se desfășoară lucrurile în ceea ce privește egalitatea de gen. Permiteți personalului să „greșească în sus”.¹⁹⁹ Aceasta înseamnă să vă permiteți dvs. și echipei dvs. să vă împărtășiți greșelile, astfel încât să puteți învăța cu toții din ele și să mergeți mai departe spre succes și impact sporit.²⁰⁰ Puteți reflecta împreună asupra unor întrebări precum:
 - Cum ne îndeplinim obiectivele privind egalitatea de gen și drepturile femeilor?
 - Ce merge bine și de ce? Cum putem construi pe ceea ce merge bine?
 - Cum putem învăța unii de la alții?
 - Ce se întâmplă mai puțin bine și de ce? Cum putem învăța din eșecul nostru?
 - Cum putem aborda lacunele noastre de performanță? Cu cine altcineva ar mai trebui să lucrăm/ să colaborăm pentru a îmbunătăți rezultatele? Ce altceva trebuie să facem / sau ce sprijin managerial ar putea fi necesar pentru a reuși?
- **Oferirea și primirea de feedback imparțial cu privire la performanța egalității de gen:** Oferirea de feedback precis, la timp și specific, fără prejudecăți de gen, este o modalitate importantă de a obține rezultate și de a conduce prin exemplu. Furnizarea atât a feedback-ului de întărire (pozitiv), cât și de redirectionare (critic) este piatra de temelie a unei culturi a feedback-ului.²⁰¹ Aceasta creează încredere, deschidere și vă poate îmbunătăți rezultatele. Există o corelație puternică între feedback-ul frecvent și bine furnizat și nivelurile ridicate de implicare a angajaților, care se corelează cu performanța generală a individului, a echipei și a organizației.²⁰²

CASETA 24

NORMELE MASCULINE POT FACE MAI DIFICIL PENTRU BĂRBAȚI SĂ-ȘI RECUNOASCĂ EȘECUL

Ca lider care încearcă să promoveze o cultură a învățării și responsabilizării, trebuie să demonstrați că sunteți pregătit să vă recunoașteți greșelile și să învățați din ele. Stereotipurile și normele masculine favorizează bărbații care sunt a) de succes și care b) demonstrează succesul individual față de cel colectiv. Un studiu realizat de Deloitte arată că acest lucru îi poate determina pe bărbați să pună o presiune enormă pe ei înșiși, să se ocupe singuri de responsabilități și să se teamă de eșec. Aceasta poate fi contraproductiv, deoarece duce la un comportament competitiv care maschează nesiguranțele și prioritizează individualismul față de colectivism. Acest lucru face dificilă dezvoltarea unei culturi a responsabilizării în care responsabilitățile, deschiderea și încrederea sunt împărțite mai echitabil.

Cercetările sugerează că, pentru ca feedback-ul să fie implementat pe deplin într-o organizație, liderii trebuie să se simtă confortabil să ofere și să primească feedback. Faceți-vă un obicei din a cere echipei dvs. și/sau colegilor de încredere feedback, atât în ceea ce privește ceea ce faceți bine, cât și ceea ce trebuie să îmbunătățiți în ceea ce privește prejudecățile de gen și egalitatea de gen. De multe ori, este mai ușor pentru oameni să vă ofere un feedback sincer dacă vă aflați într-un grup mic sau față în față.

Este nevoie de curaj pentru a cere redirectionarea feedback-ului. Încercați să vă asigurați că îl primiți bine. Nu uitați că, dacă vă cunoașteți punctele slabe, vă puteți îmbunătăți leadership-ul și performanța. Obișnuiți-vă să oferiți feedback după finalizarea activităților cheie, prin intermediul unei analize ulterioare acțiunii.

Caseta 25 de mai jos evidențiază trei domenii specifice pe care trebuie să le luați în considerare ca lider sensibil la gen.

CASETA 25

OFERIREA ȘI PRIMIREA DE FEEDBACK IMPARȚIAL CU PRIVIRE LA PERFORMANȚA EGALITĂȚII DE GEN

Feedback-ul continuu poate consolida punctele forte existente, poate menține un comportament orientat către un obiectiv pe curs, să clarifice efectele comportamentului și să sporească abilitățile destinatarilor de a detecta și remedia singuri erorile. De asemenea, îmbunătățește satisfacția la locul de muncă. În ceea ce privește egalitatea de gen și feedback-ul, trebuie să luăm în considerare trei lucruri:

- 1) **Oferirea de feedback cu privire la performanța egalității de gen:** Egalitatea de gen este un domeniu în care toți trebuie să învățăm și să ne îmbunătățim pentru a ne pune în aplicare mandatul și pentru a crea un mediu de lucru favorabil incluziunii. Prin urmare, este esențial să știți cum să oferiți un feedback bun cu privire la performanța în materie de egalitate de gen.
- 2) **Oferirea de feedback imparțial:** Cercetările au arătat că feedback-ul este ușor de influențat prin prejudecăți de gen – atât în ceea ce privește modul în care îl oferim, cât și modul în care îl primim. În timp ce atât femeile, cât și bărbații oferă feedback cu prejudecăți de gen, impactul negativ al feedback-ului cu prejudecăți se manifestă cel mai mult în modul în care angajații de sex feminin sunt capabili să se dezvolte și în modul în care organizația vede și apreciază contribuțiile lor. Prin urmare, este important să fim conștienți de acest lucru, să reflectăm critic asupra lui și să încercăm să oferim și să primim feedback într-o manieră imparțială.
- 3) **De la cine primim feedback:** Dacă vrem să înțelegem cu adevărat impactul muncii noastre și dacă reducem sau perpetuăm discriminarea sexuală și de gen, va trebui să solicităm feedback de la părțile interesate și nu doar de la colegii noștri. În calitate de lider sensibil la dimensiunea de gen, veți fi interesat să vă bazați pe și să dezvoltați feedback-ul extern din partea femeilor, bărbaților, fetelor și băieților în numele cărora lucrați.

EXERCIȚIU

EXERCIȚIU DE REFLECȚIE ȘI ACȚIUNE



- Care dintre măsurile informale de responsabilizare de mai sus le utilizați deja? Pe care doriți să le încercați?
- Gândiți-vă la ceea ce vă face să prioritizați o sarcină în detrimentul altora de pe lista dvs. de lucruri de făcut. Puteți profita atât de măsurile de responsabilizare existente, cât și de ceea ce știți că funcționează cel mai bine pentru dvs. în ceea ce privește stabilirea priorităților, pentru a vă asigura că munca pentru egalitatea de gen se realizează?

Responsabilizarea proprie și a celorlalți: Autoevaluare



Acum, că am ajuns la sfârșitul acestei secțiuni, gândiți-vă la ceea ce am parcurs.
Ce ați dori să prioritizați în viitor? Ce faceți deja?

Acțiunea 1 și 2: Utilizarea unor măsuri formale și informale de responsabilizare

- Ce acțiuni întreprindeți în prezent pentru a vă responsabiliza pe dvs. și personalul dvs. în ceea ce privește egalitatea de gen și drepturile femeilor? Ce mecanisme formale de responsabilizare folosiți? Ce mecanisme informale de responsabilizare folosiți?
- Ce acțiuni și pași veți prioritiza în continuare? Cum le veți implementa?
- Ce sfaturi puteți aplica din manual?

Gânduri de final

Sperăm că v-a făcut plăcere să parcurgeți acest manual și că veți lua cu dvs.:

- Reflecții stimulative despre propria dvs. activitate și cea a echipei și organizației dvs.
- Competențe noi și cu impact pentru conducerea în favoarea egalității de gen și a drepturilor femeilor.
- Motivație pentru a crea schimbări instituționale durabile privind egalitatea de gen în beneficiul tuturor.

Știm că drumul liderului sensibil la gen nu este întotdeauna unul simplu. Dar este atât plin de satisfacții, cât și necesar. Pe măsură ce conduceți prin exemplu și întreprindeți acțiuni vizibile și concrete pentru a aborda inegalitatea de gen, ridicați ștacheta pentru colegii dvs. lideri și lăsați o moștenire a schimbării pentru alții.

Anexa 1: Glosar

Sexismul binevoitor poate fi definit ca „o atitudine afectuoasă, dar condescendentă” care presupune că toate femeile sunt grijulii, comunicative, fragile și au nevoie de protecția și asistența bărbaților. Sexismul binevoitor se bazează pe stereotipurile de gen, cum ar fi femeia ca gospodină, sursă de căldură și confort sau ca o persoană polivalentă. Aceasta se poate manifesta prin „mansplaining”, prin care un bărbat explică ceva unei femei presupunând că aceasta nu înțelege ceva sau are mai puțină experiență/expertiză. Sexismul binevoitor limitează rolurile și oportunitățile femeilor. De exemplu, o femeie nu primește o sarcină de teren într-o zonă de conflict pentru „propria ei protecție”. Poate părea inofensiv, dar este dăunător.

Feminismul este un angajament de a schimba poziția socială, economică și politică a femeilor pentru a asigura egalitatea sexelor, pe baza tezei că femeile sunt subjugate din cauza sexului lor și a rolurilor de gen.²¹⁵

Genul este o construcție socială și culturală a ceea ce înseamnă să fii bărbat și femeie într-o anumită societate sau cultură. Acesta distinge diferențele de comportament între bărbați și femei și definește rolurile și responsabilitățile acordate acestora. Este un comportament învățat – suntem învățați de la primele vârste în familiile noastre, prin intermediul mass-media și la școală să ne comportăm în anumite moduri dacă suntem băieți și în alte moduri dacă suntem fete. Aceste comportamente și roluri bazate pe gen se schimbă în timp și variază între și în cadrul diferitelor contexte culturale. De asemenea, generează inegalitate. Prin urmare, genul este, de asemenea, un instrument analitic în vederea observării și înțelegerii inegalității de gen. Deoarece genul include prescripții și așteptări cu privire la caracteristicile și comportamentele probabile ale femeilor și bărbaților (feminitate și masculinitate), persoanele care nu se conformează acestor așteptări societale - inclusiv homosexualii, lesbienele și transsexualii, persoanele care se identifică dincolo de binaritatea de gen și femeile/fetele și bărbații/băieții care pur și simplu sfidează rolurile tradiționale de gen - sunt susceptibile de a se confrunța cu prejudecăți și discriminare. Genul face parte din contextul socio-cultural mai larg, la fel ca și alte criterii importante pentru analiza socio-culturală, inclusiv clasa, rasa, nivelul sărăciei, grupul etnic, orientarea sexuală, vârsta etc.²⁰⁴

Prejudicata de gen este o înclinație sau o prejudecată față de un gen, bazată pe stereotipuri de gen. De exemplu, un motiv pentru care aș putea alege un bărbat pentru un rol de conducere în detrimentul unei femei la fel de calificate este acela că eu cred că bărbații sunt lideri naturali (prejudecăți de gen pozitive) și că femeile nu sunt lideri naturali (prejudecăți de gen negative). Prejudecățile de gen negative pot fi, de asemenea, numite „sexism”.

Limbajul cu prejudecată de gen Limbajul sexist variază de la cuvinte care asociază un sex cu anumite caracteristici (puternic, agresiv, emoțional, grijuliu) și roluri (președinte, polițist, tip, omenire sau femeie de serviciu) la cuvinte, fraze, glume și remarci care sunt explicit sexiste și discriminatorii.

Egalitatea de gen reprezintă distribuția egală a resurselor și a puterii între femei și bărbați, care are drept rezultat drepturi, responsabilități și oportunități egale.²⁰⁵ Egalitatea de gen implică luarea în considerare a intereselor, nevoilor și priorităților bărbaților și femeilor, recunoscând diversitatea diferitelor grupuri de femei și bărbați.²⁰⁶

Identitatea de gen se referă la experiența individuală de gen, care poate sau nu să corespundă sexului biologic al persoanei. Identitatea de gen se poate referi la percepția personală a corpului și la alte expresii ale genului, inclusiv vestimentația, vorbirea și manierele.²¹⁴

Inegalitatea de gen este rezultatul distribuirii inegale a resurselor și a puterii între femei și bărbați, ceea ce are ca rezultat faptul că bărbații sunt privilegiați din punct de vedere social sau prioritizați față de femei în ceea ce privește drepturile, responsabilitățile și oportunitățile.

Integrarea dimensiunii de gen înseamnă că o perspectivă a egalității de gen este integrată în activitatea de zi cu zi, cu scopul de a ne asigura că tot ceea ce facem este făcut într-un „mod egal de gen”. Integrarea dimensiunii de gen a apărut ca urmare a constatării faptului că ani de zile de proiecte separate, axate exclusiv pe femei au fost necesare și importante, dar insuficiente. Acest lucru se datorează faptului că tot ceea ce facem este probabil să afecteze/ aducă beneficii femeilor și bărbaților în mod diferit, în timp ce proiectele specifice pentru drepturile femeilor rămân marginale în comparație. De exemplu, bugetele guvernamentale obișnuite reprezintă peste 99% din cheltuielile guvernamentale și au un impact direct și diferențiat asupra femeilor și bărbaților, în timp ce cheltuielile destinate egalității de gen vor reprezenta sub 1%. Prin urmare, integrarea unei perspective de gen în toate cheltuielile va avea un impact mult mai mare decât concentrarea doar pe acțiuni specifice.

Limbajul neutru din punct de vedere al genului, cum ar fi „persoană care prezidează”, „ofițer de poliție”, „oameni” sau „personal de curățenie” elimină legătura cu sexul.

Limbajul receptiv la gen este liber de prejudecăți de gen, include limbaj neutru din punct de vedere al genului atunci când este relevant și face vizibilă inegalitatea de gen prin numirea și abordarea discriminării și a accesului inegal la drepturi al diferitelor femei, bărbați, băieți și fete.

Stereotipurile de gen sunt credințe binare și supra-generalizate despre femei și bărbați. De exemplu, „bărbații sunt lideri naturali”, „femeile sunt emoționale” etc.

Abordările transformative de gen urmăresc să pună în discuție inegalitatea de gen prin transformarea normelor, rolurilor și relațiilor de gen dăunătoare, lucrând în același timp la redistribuirea puterii, a resurselor și a serviciilor în mod mai echitabil.²¹⁶ Acestea promovează o examinare critică a inegalităților și urmăresc să transforme structurile sociale, politicile și normele care perpetuează inegalitățile.

Sexismul ostil este mult mai misogin. Implică privirea femeilor care acționează diferit față de stereotipurile tradiționale de gen într-o lumină negativă, judecând aceste femei ca fiind furioase, isterice, amare și manipulative sau ca încercând să controleze bărbații. Femeile sunt considerate incompetente și prea emoționale, iar egalitatea de gen este adesea încadrată ca un atac asupra masculinității sau a valorilor tradiționale. Bărbații pot experimenta, de asemenea, sexism ostil în cazul în care nu se conformează stereotipurilor. De exemplu, refuzul de a se angaja în violență sau de a fi văzut ca „efeminat”. Exploatarea sexuală, abuzul și hărțuirea fac parte din sexismul ostil.

Sexismul internalizat se referă la stereotipurile și prejudecățile de gen, precum și la atitudinile și comportamentele sexiste pe care femeile le direcționează către ele însele sau către alte femei. Femeile au fost socializate în același mod ca și bărbații, astfel încât ele internalizează aceleași norme. De exemplu, se poate manifesta în stima de sine scăzută la femei, ca urmare a subevaluării propriii competențe bazate pe stereotipuri de gen negative sau pe sindromul impostorului. Deoarece sexismul internalizat diferă de sexismul vizibil direct, acesta rămâne adesea neobservat și împiedică lupta eficientă împotriva inegalității de gen.²¹⁰

Intersecționalitatea este un instrument analitic. Kimberlé Crenshaw, care a inventat termenul, îl definește drept „o lentilă, o prismă, pentru a vedea modul în care diverse forme de inegalitate operează adesea împreună și se exacerbează reciproc”.²⁰⁷

Privilegiul se referă la avantajele și tratamentul preferențial acordate anumitor persoane în virtutea apartenenței la un anumit grup. De exemplu, a fi heterosexual, bărbat și din clasa de mijloc va deschide cel mai probabil oportunități care nu vor fi disponibile celor care sunt homosexuali, femei și din clasa muncitoare.

Sex se referă la caracteristicile fizice și biologice, cum ar fi funcțiile de reproducere și cromozomi. Cel mai adesea este împărțit în două categorii: feminin și masculin. O parte din populație este intersex.²⁰³ Sexul este un principiu fundamental de organizare a majorității, dacă nu a tuturor, societăților care determină nevoile, oportunitățile și drepturile oamenilor. Caracteristicile biologice ale oamenilor pot avea un impact asupra elementelor cheie ale experienței de viață și a oportunităților. De exemplu, menstruația necesită disponibilitatea materialelor sanitare pentru a putea avea acces la școală. În mod similar, alăptarea necesită accesul la un spațiu privat pentru pompare sau alăptare la locul de muncă. Cancerelor masculine și feminine necesită sisteme de sănătate bazate pe cercetare dezagregată în funcție de sex, facilități de scanare și tratament.

Sexism se referă la convingerile, comportamentele și practicile instituționale care susțin privilegiile bărbaților, contribuie la oprimarea femeilor și, prin urmare, protejează inegalitatea de gen existentă în societate. Acesta include convingerile că femeile sunt mai puțin inteligente, capabile, pricepute etc. decât bărbații, de exemplu.²⁰⁹ Exemplul dat mai sus de prejudecățile negative de gen este, de asemenea, un exemplu de sexism.

Abuzul sexual este intruziunea fizică reală sau amenințarea cu intruziunea fizică de natură sexuală, fie prin forță, fie în condiții inegale sau coercitive. Ar trebui să acopere agresiunea sexuală (tentativă de viol, sărut/atingere, forțarea cuiva să facă sex oral/atingere), precum și violul. Conform reglementărilor ONU, orice activitate sexuală cu cineva sub vârsta de 18 ani este un abuz sexual.²¹²

Exploatarea sexuală este orice abuz real sau tentativă de abuz al unei poziții de vulnerabilitate, diferență de putere sau încredere în scopuri sexuale - aceasta include profitul monetar, social sau politic din exploatarea sexuală a altei persoane. În conformitate cu reglementările ONU, aceasta include sexul tranzacțional, solicitarea sexului tranzacțional și relația exploatare.²¹¹

Hărțuirea sexuală este un continuum de comportamente și practici inacceptabile și nedorite de natură sexuală, care pot include, fără a se limita la acestea, sugestii sau solicitări sexuale, cereri de favoruri sexuale și comportament sau gesturi sexuale, verbale sau fizice, care sunt sau ar putea fi percepute în mod rezonabil ca fiind ofensatoare sau umilitoare.²¹³

Acțiunile specifice pentru autonomizarea femeilor se concentrează pe o problemă specifică a inegalității de gen care necesită resurse și strategii suplimentare pentru a fi abordată. Acțiunile specifice sunt puse în aplicare ca o completare la integrarea dimensiunii de gen.

Notă de final

1. Practicarea acestor abilități este esențială pentru utilizarea lecțiilor învățate din acest manual. O meta-evaluare a 40 ani de cercetare privind formarea în domeniul diversității arată că, pentru a avea impact, inițiativele de învățare trebuie să fie orientate atât spre conștientizare, cât și spre dezvoltarea competențelor și să se desfășoare pe o perioadă semnificativă de timp. A se vedea Bezrukova, Katerina, Chester Spell, Jamie Perry și Karen Jehn. 2016. "A Meta-Analytical Integration of Over 40 Years of Research on Diversity Training Evaluation." *Psychological Bulletin* 142 (September). <https://doi.org/10.1037/bul0000067>. A se vedea, de asemenea, Nathoo, Zulekha. n.d. "Why Ineffective Diversity Training Won't Go Away." <https://www.bbc.com/worklife/article/20210614-why-ineffective-diversity-training-wont-go-away>.
2. Acest manual recunoaște că există o mulțime de teorii de leadership și că diferiți lideri au diferite cursuri de leadership, stiluri diferite de leadership și audiențe diferite. Unii lideri pot urma principiile leadership-ului feminist, alții modelele leadership-ului transformațional sau tranzațional, iar alții pot prefera leadership-ul servitorilor sau leadership-ul complexității. Încorporăm diferite elemente din diferite modele pentru a defini cum arată „un bun leadership” pentru egalitatea de gen și drepturile femeilor în cadrul organizațiilor multilaterale. Pentru o prezentare a unor modele diferite de leadership, a se vedea Benmira, Sihame și Moyosolu Agboola. 2021. "Evolution of Leadership Theory." *BMJ Leader* 5 (1). <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>.
3. Aceste organizații multilaterale se bazează pe un model birocratic. Există multe argumente pentru revizuirea completă a acestor organizații. Cu toate acestea, acest manual are o abordare de tip „nudge” a transformării.
4. <https://www.genderindex.org/>
5. UN Women. 2020 "From insights to action: Gender equality in the wake of COVID-19".
6. United Nations. 2023. 2023 Gender Social Norms Index (GSNI). Human Development Reports. United Nations.
7. Jones, Adam. 2004. *Gendercide and Genocide*. Vanderbilt University Press.
8. Există comunități și societăți și, într-adevăr, națiuni care recunosc în mod tradițional mai multe genuri. De exemplu, Samoa, India, Africa de Sud, Navajo din America de Nord, Nepal, Indonezia, aborigeni și insularii din strâmtoarea Torres.
9. Bărbații și grupurile LGBTQIA+ sunt, de asemenea, vulnerabili la violența masculină. Stereotipurile și prejudecățile de gen au făcut ca bărbații să fie supuși violenței între bărbați, inclusiv bărbații tineri fiind mai predispuși la recrutare militară forțată și expuși la ucideri în masă selective în funcție de gen. De asemenea, bărbații sunt mai susceptibili de a fi autori de infracțiuni și sunt supra-reprezenți în procedurile judiciare penale din întreaga lume. Conform raportului UNODC din 2022 privind omuciderile, aproximativ 90 % din toate omuciderile înregistrate la nivel mondial au fost comise de bărbați, iar bărbații reprezintă aproape 80 % din toate victimele omuciderilor înregistrate la nivel mondial. Bărbații trans, femeile trans și persoanele non-binare se confruntă cu rate ridicate de abuz din partea persoanelor cu care trăiesc acasă. Un sondaj național în rândul persoanelor LGBTQIA+ a arătat că, pe o perioadă de 12 luni, respondenții trans au raportat rate mult mai ridicate ale majorității tipurilor de incidente (48%) decât respondenții cisgen (26%). Acestea au inclus rate ridicate de hărțuire verbală (27%), comportament coercitiv sau de control (19%), hărțuire sau violență fizică (5%) și hărțuire sau violență sexuală (2%). Rata incidentelor a fost ridicată în toate subgrupurile, 58% dintre bărbații trans, 40% dintre femeile trans și 47% dintre respondenții non-binari raportând un incident.
10. "Facts and Figures: Ending Violence against Women." n.d. UN Women – Headquarters. Accesat în 8 martie 2022. <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/ending-violence-against-women/facts-and-figures>.
11. A se vedea <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/ending-violence-against-women/facts-and-figures>. York, Geoffrey. 2021. "WHO Employees Perpetrated Sexual Crimes in Democratic Republic of the Congo during Ebola Outbreak, Report Alleges." *The Globe and Mail*, September 28, 2021. <https://www.theglobeandmail.com/world/article-who-employees-perpetrated-sexual-crimes-in-democratic-republic-of-the/>.
12. CBM. 2019. "Disability and Gender Analysis Toolkit," https://www.cbm.org/fileadmin/user_upload/CBM_disability_and_gender_analysis_toolkit_accessible.pdf
13. Analiza sondajului național privind victimizarea crimei din 2017 din Statele Unite ale Americii a arătat că șansele de victimizare violentă sunt de cinci ori mai mari pentru femeile aparținând minorităților sexuale și de gen decât pentru femeile aparținând minorităților non-sexuale și de gen și de două ori mai mari pentru bărbații aparținând minorităților sexuale și de gen decât pentru bărbații aparținând minorităților non-sexuale și de gen. Flores, Andrew R., Lynn Langton, Ilan H. Meyer și Adam P. Romero. 2020. "Victimization Rates and Traits of Sexual and Gender Minorities in the United States: Results from the National Crime Victimization Survey, 2017." *Science Advances* 6 (40): eaba6910. <https://doi.org/10.1126/sciadv.aba6910>.
14. UNHCR "Violence against refugee women surged in 2020, but grassroots solutions can help tackle scourge". UN News 25 November 2021
15. COFEM. Undated. "Reframing the Language of 'GBV' Away from Feminist Underpinnings." <https://cofemsocialchange.org/wp-content/uploads/2018/11/Paper-2-Reframing-language-of-%E2%80%98GBV%E2%80%99-away-from-feminist-underpinnings.pdf>.
16. European Institute for Gender Equality (EIGE). "Gender-Based Violence Costs the EU €366 Billion a Year." <https://eige.europa.eu/news/gender-based-violence-costs-eu-eu366-billion-year>.
17. De exemplu, femeile și fetele sunt mai susceptibile de a fi sărace și mai puțin susceptibile de a deține terenuri. A se vedea "Poverty Deepens for Women and Girls, According to Latest Projections." n.d. UN Women Data Hub. Accesat 23 iunie 2022 <https://data.unwomen.org/features/poverty-deepens-women-and-girls-according-latest-projections> and Green, Duncan. 2014. "Killer Factcheck: 'Women Own 2% of Land' = Not True. What Do We Really Know about Women and Land?" From Poverty to Power. March 21, 2014. <https://oxfamapps.org/fp2p/killer-factcheck-women-own-2-of-land-not-true-what-do-we-really-know-about-women-and-land/>.
18. UN Women. 2021. "Women Leaders We Admire." UN Women–Headquarters. Accesat în 6 octombrie 2022. <https://www.unwomen.org/en/news/stories/2021/3/compilation-women-leaders-we-admire>.
19. În Rwanda, femeile dețin mai mult de 60% din locuri, iar femeile depășesc, de asemenea, bărbații din Cuba (53%) și Nicaragua (52%). "Which Countries Have the Most Gender-Equal Parliaments?" 2023. World Economic Forum. February 16, 2023. <https://www.weforum.org/agenda/2023/02/countries-gender-equal-parliaments-women-tunisia/>.
20. "National Assembly of the Republic of Serbia Gender Structure". www.parlament.gov.rs/national-assembly/national-assembly-in-numbers/gender-structure.1745.html
21. UNDP Bosnia and Herzegovina "What is intersectionality? And why is it important for gender equality?" May 27, 2023 www.undp.org/bosnia-herzegovina/blog/what-is-intersectionality-and-why-it-important-gender-equality
22. A se vedea, de exemplu, Consiliul pentru drepturile Omului. 2016. "'They Came to Destroy': ISIS Crimes Against the Yazidis' Thirty-Second Session Agenda Item 4." https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/HRBodies/HRCouncil/ColSyria/A_HRC_32_CRP_2_en.pdf. and Anwary, Afroza. 2022. "Sexual Violence against Women as a Weapon of Rohingya Genocide in Myanmar." *The International Journal of Human Rights* 26 (3): 400–419. <https://doi.org/10.1080/13642987.2021.1931136>. A se vedea, de asemenea, Consiliul pentru drepturile Omului 2019 "Sexual and gender-based violence in Myanmar and the gendered impact of its ethnic conflicts" Forty second session. Item 4.
23. ILO Country Office for Sri Lanka and the Maldives. 2016. "Factors affecting women's labour force participation in Sri Lanka". ILO.
24. Fernández-Reino, Mariña, Valentina Di Stasio și Susanne Veit. 2022. "Discrimination Unveiled: A Field Experiment on the Barriers Faced by Muslim Women in Germany, the Netherlands, and Spain." *European Sociological Review*, July, jcac032. <https://doi.org/10.1093/esr/jcac032>.
25. Pentru statistici și analize, a se vedea, de exemplu, Universitatea Lund, 2017. *Contrasting Feminisms in Global Politics and Diplomacy*, Prof. Joshua Goldstein. <https://www.youtube.com/watch?v=EX-FA02CJtc>; Hyde, Janet. 2005. "The Gender Similarities Hypothesis." *American Psychologist*, September. <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/amp-606581.pdf> and; Petersen, J. L., and Hyde, J. S. 2010. "A meta-analytic review of research on gender differences in sexuality, 1993–2007". *Psychological Bulletin*, 136(1), 21–38. doi:10.1037/a0017504
26. Batliwala, Srilatha (2011), *Feminist Leadership for Social Organization: Clearing the Conceptual Cloud*, CREA
27. Simona Sharoni, Julia Welland, Linda Steiner, Jennifer Pedersen. 2016. *Handbook on Gender and War*. Edward Elgar Publishing Ltd.
28. A se vedea "Kimberlé Crenshaw on What Intersectionality Means Today | Time." 2020. February 2020. <https://time.com/5786710/kimberle-crenshaw-intersectionality/>
29. Crenshaw, Kimberlé, dir. 2016. "The Urgency of Intersectionality." https://www.ted.com/talks/kimberle-crenshaw_the_urgency_of_intersectionality.
30. Benard, Cheryl. 2021. "The Truth about Afghan Women." *UnHerd*, September 16, 2021. <https://unherd.com/2021/09/the-truth-about-afghan-women/>
31. Gender at Work oferă un cadru holistic care acordă atenție celor patru domenii principale în care trebuie să aibă loc schimbări pentru a susține egalitatea de gen. Acestea sunt: normele formale, conștiința și capacitățile individuale, resursele și normele discriminatorii informale și structurile profunde. A se vedea capitolul 1, *Gender at Work: Theory and Practice for 21st Century Organizations* (Routledge, 2016)

32. Cei care au trecut de la statutul de femeie la cel de bărbat povestesc adesea cât de șocați sunt de modul în care cariera lor este facilitată atunci când trec la statutul de femeie (nu mai sunt întrerupți, li se acordă beneficiul îndoilei), în timp ce cei care au trecut de la statutul de bărbat la cel de femeie sunt șocați de impactul negativ pe care acest lucru îl are asupra carierei lor (trebuie să se justifice în mod constant, ideile lor sunt preluate de bărbați etc.) Pentru multe exemple, nu numai despre gen, ci și despre rasă, a se vedea Nordell, Jessica. 2021. *The End of Bias*. London: Granta.
33. See Acker Joan. 1990. "Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations." *Gender & Society*, 4, 139–158. Williams C. L., Muller C., Kilanski K. 2012. Gendered organizations in the new economy. *Gender & Society*, 26, 549–573.
34. A se vedea Steinpreis, Rhea E., Katie A. Anders și Dawn Ritzke. 1999. "The Impact of Gender on the Review of the Curricula Vitae of Job Applicants and Tenure Candidates: A National Empirical Study." *Sex Roles* 41 (7): 509–28. <https://doi.org/10.1023/A:1018839203698>. A se vedea, de asemenea, Moss: Racusin, Corinne A., John F. Dovidio, Victoria L. Brescoll, Mark J. Graham și JO Handelsman. 2012. "Science Faculty's Subtle Gender Biases Favor Male Students." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109 (41): 16474–79. <https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109>.
35. "Global Research WWT | Mercer 2020." n.d. Accesat în 6 aprilie 2022. <https://www.mercer.com/our-thinking/next-generation-global-research-when-women-thrive-2020.html>.
36. "Author Talks: Lise Vesterlund on flexing your 'no muscle'". McKinsey. May 26, 2022 <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/author-talks-flex-your-no-muscle>>
37. IOM. n.d. UN-Biased | "UNITED for GENDER PARITY". Accesat în 8 martie 2022. <https://www.un.org/gender/file/327>.
38. Bourke, J. (2019). "Safe Space Survey Report January 2019". Deloitte.
39. "Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace | U.S. Equal Employment Opportunity Commission." n.d. Accesat în 8 martie 2022. <https://www.eeoc.gov/select-task-force-study-harassment-workplace>.
40. European Union Agency for Fundamental Rights. 2014. *Violence against Women: An EU Wide Survey : Results at a Glance*. LU: Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2811/60683>.
41. Ratcliffe, Rebecca. 2018. "Sexual Harassment and Assault Rife at United Nations, Staff Claim." *The Guardian*, January 18, 2018, sec. Global development. <https://www.theguardian.com/global-development/2018/jan/18/sexual-assault-and-harassment-rife-at-united-nations-staff-claim>.
42. Washington, Zuhairah și Laura Morgan Roberts. 2019. "Women of Color Get Less Support at Work. Here's How Managers Can Change That." *Harvard Business Review*, 2019. <https://hbr.org/2019/03/women-of-color-get-less-support-at-work-heres-how-managers-can-change-that>. A se vedea, de asemenea, p.152 King, Michelle. 2020. *The Fix. How to Overcome the Invisible Barriers That Are Holding Women Back at Work*. London: Simon and Schuster.
43. Kim Parker and Cary Funk, 2017, <https://www.pewresearch.org/short-reads/2017/12/14/gender-discrimination-comes-in-many-forms-for-todays-working-women/>
44. Acest studiu este citat în Nordell, Jessica. 2021. *The End of Bias*. London: Granta. Pagina 80. Din păcate, nu se specifică la ce minorități se face referire.
45. Din Criado Perez, Caroline. 2019. *Invisible Women*. Chatto și Windus. pag. 122-124.
46. Acest vizual se bazează pe ideea originală a aisberg-ului cultural dezvoltat în 1976 de Edward T. Hall, în care el susține că doar aproximativ 10% din cultură (cultura exterioară sau de suprafață) este ușor vizibilă; majoritatea, sau 90%, a culturii (cultura internă sau profundă) este ascunsă sub suprafață. A se vedea Hall, Edward. 1976 *Beyond Culture*. Se bazează și pe o imagine de torbenrick.eu <https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/iceberg-that-sinks-organizational-change/>
47. A se vedea Batliwala, Srilatha. 2011. "Feminist Leadership for Social Organization: Clearing the Conceptual Cloud." CREA. <https://www.justassociates.org/sites/justassociates.org/files/feminist-leadership-clearing-conceptual-cloud-srilatha-batliwala.pdf>.
48. "Global Research WWT | Mercer 2020." n.d. Accesat în 6 aprilie 2022. <https://www.mercer.com/our-thinking/next-generation-global-research-when-women-thrive-2020.html>.
49. "Facts and Figures: Women's Leadership and Political Participation." n.d. UN Women–Headquarters. Accesat în 6 aprilie 2022. <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures> and <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security/facts-and-figures>
50. A se vedea <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security/facts-and-figures>
51. A se vedea Chamorro-Premuzic, Tomas. 2019. *Why Do so Many Incompetent Men Become Leaders? (And How to Fix It)*. Boston: Harvard Business Review Press.
52. IOM. n.d. UN-Biased | UNITED for GENDER PARITY. Accesat în 8 martie 2022. <https://www.un.org/gender/file/327>.
53. King, Michelle. 2020. *The Fix. How to Overcome the Invisible Barriers That Are Holding Women Back at Work*. London: Simon and Schuster.
54. Citat în Washington, Zuhairah și Laura Morgan Roberts. 2019. "Women of Color Get Less Support at Work. Here's How Managers Can Change That." *Harvard Business Review*, 2019. <https://hbr.org/2019/03/women-of-color-get-less-support-at-work-heres-how-managers-can-change-that>.
55. A se vedea "Facts and Figures: Women, Peace, and Security." n.d. UN Women–Headquarters. Accesat în 24 mai 2022. <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security/facts-and-figures> and "UN Secretariat Gender Parity Dashboard | UNITED for GENDER PARITY." n.d. Accesat în 23 mai 2022. <https://www.un.org/gender/content/un-secretariat-gender-parity-dashboard>.
56. Atunci când contextul evaluării performanței este ambiguu, prejudecata este mai răspândită. Studiile au arătat că, fără structură, oamenii sunt mai predispuși să se bazeze pe stereotipuri atunci când iau decizii. Mackenzie, Lori Nishiura, Joanne Wehner și Shelley Correll. 2019. "Why Most Performance Evaluations Are Biased, and How to Fix Them." *Harvard Business Review*, 2019. <https://hbr.org/2019/01/why-most-performance-evaluations-are-biased-and-how-to-fix-them>.
57. A se vedea Brescoll, Victoria L. 2016. "Leading with Their Hearts? How Gender Stereotypes of Emotion Lead to Biased Evaluations of Female Leaders." *The Leadership Quarterly* 27 (3): 415–28. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.005>.
58. Cercetătorii au analizat un set de date militare pe scară largă (peste 4.000 de participanți și 81.000 de evaluări) și au descoperit că managerii au folosit mai multe cuvinte pozitive pentru a descrie liderii de sex masculin și mai multe cuvinte negative pentru a descrie liderii de sex feminin, chiar dacă nu au existat diferențe de gen în nivelurile lor de performanță. A se vedea Smith, David G., Judith E. Rosenstein, și Margaret C. Nikolov. 2018. "The Different Words We Use to Describe Male and Female Leaders." *Harvard Business Review*, May 25, 2018. <https://hbr.org/2018/05/the-different-words-we-use-to-describe-male-and-female-leaders>. Un studiu al profesiei de servicii financiare a arătat că femeile sunt cu 20% mai predispușe să-și piardă locul de muncă din cauza abaterilor decât colegii lor de sex masculin, deși bărbații sunt de trei ori mai predispuși să se angajeze în abateri. A se vedea Nordell, Jessica. 2021. *The End of Bias*. London: Granta. p. 80.
59. Inesi, M. Ena și Cable, Daniel. M. 2014. "When accomplishments come back to haunt you: The negative effect of competence signals on women's performance evaluations", *Personnel Psychology*, 68: 615–57. Citat în Bohnet, Iris. 2016. *What Works. Gender Equality by Design*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.
60. Washington, Zuhairah, și Laura Morgan Roberts. 2019. "Women of Color Get Less Support at Work. Here's How Managers Can Change That." *Harvard Business Review*, 2019. <https://hbr.org/2019/03/women-of-color-get-less-support-at-work-heres-how-managers-can-change-that>.
61. A se vedea Glass, Christy, și Alison Cook. n.d. "Leading at the Top: Understanding Women's Challenges above the Glass Ceiling." *The Leadership Quarterly*. De asemenea, Chamorro-Premuzic, Tomas. "The Theresa May Effect: When A Female Leader Deemed Inept Is Replaced By A Far More Incompetent Man." *Forbes*. Accesat în 24 octombrie 2019. <https://www.forbes.com/sites/tomaspremuzic/2019/10/23/the-theresa-may-effect-when-a-female-leader-deemed-inept-is-replaced-by-a-far-more-incompetent-man/>.
62. A se vedea King, Michelle. 2020. *The Fix. How to Overcome the Invisible Barriers That Are Holding Women Back at Work*. London: Simon and Schuster.
63. Nordell, Jessica. 2021. *The End of Bias*. London: Granta. Pagina 203.
64. A se vedea Catalyst "The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned If You Do, Doomed If You Don't (Report)." n.d. Catalyst (blog). Accesat în 24 mai 2022. <https://www.catalyst.org/research/the-double-bind-dilemma-for-women-in-leadership-damned-if-you-do-doomed-if-you-dont/>. De asemenea, Zheng, Wei, Ronit Kark și Alyson Meister. 2018. "How Women Manage the Gendered Norms of Leadership." *Harvard Business Review*, November 28, 2018. <https://hbr.org/2018/11/how-women-manage-the-gendered-norms-of-leadership>.
65. A se vedea Dr. Lamyia Badri, "Mass Leadership and Women of Sudan", lucrare nepublicată și Tønnessen, Liv. N.d. "Sudanese Women's Revolution for Freedom, Dignity and Justice Continues." CMI – Chr. Michelsen Institute. Accesat în 2 mai 2022. www.cmi.no/publications/7355-sudanese-womens-revolution-for-freedom-dignity-and-justice-continues.
66. Schrage, Michael. 2016. "Like It or Not, You Are Always Leading by Example." *Harvard Business Review*, October 5, 2016. <https://hbr.org/2016/10/like-it-or-not-you-are-always-leading-by-example>.
67. Bonino et al. analizează modul în care, atunci când activitățile de schimbare necesită ca oamenii să își schimbe comportamentele, este esențial ca personalul de conducere, în special, să modeleze aceste comportamente. Bonino, Francesca. Cu Jean, Isabella. și Knox Clarke, Paul. 2014. *Humanitarian feedback mechanisms: research, evidence and guidance*. ALNAP Study. London: ALNAP/ODI. A se vedea, de asemenea, Pillay, Anusanthee. 2019. *A Critical Review of the Mainstream Approaches to Humanitarian Aid Practice and Support Systems: An Autoethnographic Inquiry into the Social, Political and Cultural Experiences of a Humanitarian Aid Worker*. University of York. <https://etheses.whiterose.ac.uk/27604/1/Pillay%20Anusanthee%20Examined%20PhD%20Thesis%202019.pdf>

68. Studiul din 2016, realizat pe 1 337 de femei din serviciul militar american, afirmă că „comportamentele liderilor modelează climatul organizațional”. În cazul în care ofițerii sunt preocupați de comportamentul etic, iau în serios rapoartele de abatere sexuală, demonstrează toleranță zero față de hărțuirea sexuală în cadrul unității și se abțin de la comentarii sau gesturi degradante din punct de vedere sexual, se raportează o scădere cu 50% a ratei agresiunilor sexuale. Sadler, Anne, Michelle Mengeling, Brenda Booth, Amy O'Shea, și James Torner. 2016. "The Relationship Between US Military Officer Leadership Behaviors and Risk of Sexual Assault of Reserve, National Guard, and Active Component Servicewomen in Nondeployed Locations." *American Journal of Public Health* 107 (November): e1–9. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2016.303520>.
69. Pentru mai multe informații despre principiile feministe de leadership, a se vedea Wakefield, Shawna. 2017. "Transformative and Feminist Leadership for Women's Rights." Oxfam. <https://www.oxfamamerica.org/explore/research-publications/transformative-feminist-leadership-womens-rights/>; WILPF. 2021. "Practicing Feminist Foreign Policy in the Everyday: A Toolkit." <https://www.wilpf.org/publications/practicing-feminist-foreign-policy-in-the-everyday-a-toolkit%Ef%BF%BC/>; Batliwala, Srilatha. 2011. "Feminist Leadership for Social Organization: Clearing the Conceptual Cloud." CREA. <https://www.justassociates.org/sites/justassociates.org/files/feminist-leadership-clearing-conceptual-cloud-srilatha-batliwala.pdf>; Wakefield, Shawna, "Transformative and Feminist Leadership for Women's Rights." Oxfam America Research Background series (2017) <https://www.oxfamamerica.org/explore/research-publications/transformative-feminist-leadership-womens-rights>; capitolul privind conducerea în OCDE. 2022. "Gender Equality and the Empowerment of Women and Girls: Guidance for Development Partners." OECD. <https://doi.org/10.1787/0bddd8f-en>; Rao, A. and J. Sandler (2021), "Charting a Transformative Path to Gender Equality", OECD; and Portman, Terrell Awe Agahe, and Michael Tlanusta Garrett. 2005. "Beloved Women: Nurturing the Sacred Fire of Leadership From an American Indian Perspective." *Journal of Counseling & Development* 83 (3): 284–91. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2005.tb00345.x>.
70. International Labour Organization. "Women in Business and Management: Gaining Momentum Global Report". 2015. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf
71. Benson, Alan, Danielle Li, și Kelly Shue. n.d. "Potential' and the Gender Promotion Gap." <https://danielle-li.github.io/assets/docs/PotentialAndTheGenderPromotionGap.pdf>
72. A se vedea Steinpreis, Rhea E., Katie A. Anders și Dawn Ritzke. 1999. "The Impact of Gender on the Review of the Curricula Vitae of Job Applicants and Tenure Candidates: A National Empirical Study." *Sex Roles* 41 (7): 509–28. <https://doi.org/10.1023/A:1018839203698>. A se vedea, de asemenea, Moss-Racusin, Corinne A., John F. Dovidio, Victoria L. Brescoll, Mark J. Graham și JO Handelsman. 2012. "Science Faculty's Subtle Gender Biases Favor Male Students." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109 (41): 16474–79. <https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109>.
73. IOM. n.d. UN-Biased | UNITED for GENDER PARITY. Accesat în 8 martie 2022. <https://www.un.org/gender/file/327>.
74. Datele Google Analytics au arătat că „primim 11 de milioane de biți de informații în fiecare moment. Putem procesa doar în mod conștient 40 biți. Aceasta înseamnă că 99,999996% din procesarea noastră este inconștientă. A se vedea Google Ventures. 2014. Unconscious Bias @ Work <https://www.youtube.com/watch?v=nLjFTHtGEVU>.
75. EU Open Data Portal, "Special Eurobarometer 465: Gender equality 2017" <https://ec.europa.eu/comfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/SPECIAL/surveyKy/2154>
76. "Redistribute Unpaid Work." UN Women <https://www.unwomen.org/en/news/in-focus/csw61/redistribute-unpaid-work>
77. Charnes, Jacques. 2019. "The Unpaid Care Work and the Labour Market. An Analysis of Time Use Data Based on the Latest World Compilation of Time-Use Surveys." ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_732791.pdf. Interesant este faptul că munca domestică este evaluată la 10%-39% din produsul intern brut și poate contribui mai mult la economie decât sectoarele de producție, comerț sau transport. Autonomizarea economică a femeilor în lumea muncii în schimbare, Raportul Secretarului General, E/CN.6/2017/3, decembrie 2016, citat în "Redistribute unpaid work". UN Women–Headquarters. Preluat la 2 iunie 2023, din <<https://www.unwomen.org/en/news/in-focus/csw61/redistribute-unpaid-work>>
78. Bohnet, Iris. 2016. What Works. Gender Equality by Design. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press. pag.32..
79. Bohnet, Iris. 2016. What Works. Gender Equality by Design. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press. pag.32..
80. A se vedea King, Michelle. 2020 The Fix: How to overcome the invisible barriers that are holding women back at work. Simon and Schuster: London; LeanIn.Org and McKinsey & Company (2021) "Women in the Workplace 2021."
81. If you want to explore your privilege, see the power wheel at <https://ccrweb.ca/en/anti-oppression>
82. Williams, Joan C., și Sky Mihaylo. 2019. "How the Best Bosses Interrupt Bias on Their Teams." *Harvard Business Review*, November 1, 2019. <https://hbr.org/2019/11/how-the-best-bosses-interrupt-bias-on-their-teams>.
83. *Harvard Business Review*. 2018. "Use Your Everyday Privilege to Help Others," September 18, 2018. <https://hbr.org/2018/09/use-your-everyday-privilege-to-help-others>. A se vedea și World Trust TV. n.d. Cracking the Codes: Joy DeGruy "A Trip to the Grocery Store." Accesat în 15 iulie 2021. <https://www.youtube.com/watch?v=Wf9QBnPK6Yg>. <https://www.youtube.com/watch?v=Wf9QBnPK6Yg>.
84. Pentru informații despre cum și de ce să creai spații de lucru sigure pentru ca echipa dvs. să vorbească deschis, consultați TEDx Talks, 2014. Building a Psychologically Safe Workplace | Amy Edmondson | <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>; read: Nembhard, Ingrid M. și Amy C. Edmondson. 2011. "Psychological Safety: A Foundation for Speaking Up, Collaboration, and Experimentation in Organizations." În *Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, editată de Gretchen M. Spreitzer și Kim S. Cameron, O. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhdb/9780199734610.013.0037>.
85. COVID-19 a forțat prestigioasa Ecole normale Supérieure din Paris să anuleze examenele de admitere orală pentru programul său de literatură. În schimb, admiterea s-a bazat în întregime pe un test scris orb, care nu a dezvăluit identitatea candidaților. În consecință, au fost selectate de două ori mai multe femei. 77% dintre candidații admiși la secțiunea principală de literatură au fost femei, un procent semnificativ mai mare decât media de 59% din ultimii cinci ani, conform listelor de admitere. Bloomberg.com. 2020. "Paris's Elite School Gets a Lesson on Possible Gender Bias," <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-08-26/paris-s-elite-school-gets-gender-lesson-as-covid-skews-results>
86. Amazon, de exemplu, a trebuit să-și elimine algoritmul din procesul de selecție, deoarece a arătat prejudecăți de gen. A se vedea Dastin J. Oct 11 2018 "Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women". Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G>
87. Cercetările arată că șansele de a angaja o femeie sunt de 79 de ori mai mari dacă cel puțin două femei se află în grupul de finaliști. Williams, Joan C., și Sky Mihaylo. 2019. "How the Best Bosses Interrupt Bias on Their Teams." *Harvard Business Review*, November 1, 2019. <https://hbr.org/2019/11/how-the-best-bosses-interrupt-bias-on-their-teams>.
88. "Women Speak Less When They're Outnumbered." n.d. ScienceDaily. Accesat 3 februarie 2021. <https://www.sciencedaily.com/releases/2012/09/120918121257.htm>.
89. Este important să reținem că scopul este de a avea un proces decizional mai eficient, reprezentativ și echitabil. Nu pentru femei să vorbească la fel de mult și atât de mult ca bărbații. Prin urmare, acțiunea de leadership necesară ar putea fi aceea de a se asigura că bărbații vorbesc mai succint și doar pentru partea lor echitabilă de timp, mai degrabă decât ca femeile să vorbească mai mult.
90. A se vedea Valasek, Kristin. 2021. Top Tips for Addressing Gender Stereotypes and Bias. FBA..
91. În cadrul propriei organizații, este posibil să descoperiți că există unele „Strategii Insider-Outsider” atractive. Aceasta este situația în care apărătorii drepturilor femeilor din instituții colaborează cu apărătorii drepturilor femeilor din afara instituțiilor, cei din exterior făcând presiuni pentru schimbare din exterior, în timp ce cei din interior pledează prin canale oficiale. Eyben, Rosalind, și Laura Turquet, eds. 2013. *Feminists in Development Organisations: Change from the Margins*. Rugby: Practical Action Publishing..
92. De exemplu, în 2018, un bărbat belgian a fost condamnat pentru sexism după ce a fost oprit conducând o mașină pentru încălcarea codului rutier și i-a spus poliției să facă o muncă „adaptată femeilor”. El a fost amendat cu 3 000 de euro în temeiul Legii antisexism din 2014 din Belgia pentru că a insultat-o pe polițistă din cauza sexului ei. A se vedea Maes, Elise. "First Criminal Conviction under Belgium's Anti-Sexism Act | OHRH." Accesat în 8 martie 2022.
93. Olding, Rachel. 2013. "Unlikely Feminist Hero: Army Chief's Video Message Draws Plaudits." *The Sydney Morning Herald*. June 14, 2013 www.smh.com.au/politics/federal/unlikely-feminist-hero-army-chiefs-video-message-draws-plaudits-20130614-2o86b.html
94. În situații care sunt ambigue, în care este prezent un grup, în care se percepe o lipsă de autoritate, o lipsă de competență, o lipsă de legătură cu persoana care se confruntă cu sexismul sau un cost perceput pentru a interveni, există un risc ridicat ca noi sau colegii noștri să nu intervenim: acesta este efectul de spectator. Sanderson, Catherine. 2020. *The Bystander Effect*. Harper Collins.
95. Gervais, Sarah J. și Amy L. Hillard. 2014. "Confronting Sexism as Persuasion: Effects of a Confrontation's Recipient, Source, Message, and Context." *Journal of Social Issues* 70 (4): 653–67. <https://doi.org/10.1111/josi.12084>. A se vedea și Nordell, Jessica. 2021. *The End of Bias*. London: Granta, care se referă la fenomenul comun al femeilor care sunt antipatizate dacă încalcă un stereotip de gen și la modul în care acest lucru duce la trecerea de la un stereotip descriptiv la unul prescriptiv. Costul încălcării acestui stereotip, al faptului de a fi considerată neplăcută sau neplăcută, precum și reacțiile negative asociate atunci când vorbești, de exemplu, pot fi prea mari pentru unele femei. Nordell evidențiază, de asemenea, faptul că femeile asiatice, în special, se confruntă cu mai multe pedepse pentru asertivitate decât femeile negre, latine sau albe și cum acest lucru poate avea un impact direct asupra oportunităților de promovare (pagina 81).

96. Prime, Jeanine și Corinne Moss-Racusin. 2009. "Engaging Men in Gender Initiatives." Catalyst (blog). 2009. <https://www.catalyst.org/research-series/engaging-men-in-gender-initiatives/>.
97. Prime, Jeanine și Corinne Moss-Racusin. 2009. "Engaging Men in Gender Initiatives." Catalyst (blog). 2009. <https://www.catalyst.org/research-series/engaging-men-in-gender-initiatives/>.
98. Cazurile de discriminare de gen și hărțuire sexuală sunt cel mai adesea tratate ca evenimente izolate și individuale, ceea ce face mai dificilă argumentarea sexismului instituțional. A se vedea Rao, Aruna și Joanne Sandler. 2019. "Critical Reflections on Shifting the Toxic Alchemy of Institutional Power." In *Power, Empowerment and Social Change*. Routledge.
99. Consultants reported the highest prevalence rates. Bourke, Juliet. 2019. "Safe Space Survey Report January 2019" for Deloitte.
100. A se vedea Parker, Kim, și Cary Funk. N.d. "Gender Discrimination Comes in Many Forms for Today's Working Women." Pew Research Center (blog). Accesat în 19 iulie 2023. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2017/12/14/gender-discrimination-comes-in-many-forms-for-todays-working-women/>.
101. Berdahl, Jennifer L. și Celia Moore. 2006. "Workplace Harassment: Double Jeopardy for Minority Women." *Journal of Applied Psychology* 91(2): 426–36. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.426>. "A Review of Organizational Strategies for Reducing Sexual Harassment: Insights from the U.S. Military-Buchanan-2014- Journal of Social Issues- Wiley Online Library." <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/josi.12086>. Buchanan, Nicole T., Isis H. Settles, Ivan H. C. Wu, și Diane S. Hayashino. 2018. "Sexual Harassment, Racial Harassment, and Well-Being among Asian American Women: An Intersectional Approach." *Women & Therapy* 41 (3–4): 261–80. "Comparing Sexual Harassment Subtypes Among Black and White Women by Military Rank: Double Jeopardy, the Jezebel, and the Cult of True Womanhood". Nicole T. Buchanan, Isis H. Settles, Krystle C. Woods, 2008.
102. TUC. (2019). Sexual harassment of LGBT people in the workplace. <https://www.tuc.org.uk/research-analysis/reports/sexual-harassment-lgbt-people-workplace>
103. Pentru mai multe informații despre cum să fii un bun aliat de sex masculin, vezi Promundo-US. 2019. "So, You Want To Be A Male Ally For Gender Equality? (And You Should): Results from a National Survey, and a Few Things You Should Know." <https://promundoglobal.org/resources/male-allyship/>.
104. Sanderson, Catherine. 2020. *The Bystander Effect*. Harper Collins.
105. A se vedea Groves Williams, Leslie și Kristin Valasek. 2021 *Intervening in Sexism: Tip Sheet*. FBA..
106. LeanIn. 2021. "What Is Allyship?" <https://www.youtube.com/watch?v=EJW3wjy9gSI>.
107. Carley, Hauck. 2021. "Nine Tips for Being a Male Ally at Work." Greater Good. May 19, 2021. https://greatergood.berkeley.edu/article/item/nine_tips_for_being_a_male_ally_at_work.
108. Promundo-US. 2019. "So You Want To Be A Male Ally For Gender Equality? (And You Should): Results from a National Survey, and a Few Things You Should Know." <https://promundoglobal.org/resources/male-allyship/>.
109. A se vedea LeanIn.org and McKinsey & Company, *Women in the Workplace 2020* (Oct. 2020), <http://womenintheworkplace.com>.
110. A se vedea Johnson, W. Brad, și David G. Smith. 2018. "How Men Can Become Better Allies to Women." *Harvard Business Review*, October 12, 2018. <https://hbr.org/2018/10/how-men-can-become-better-allies-to-women>
111. Promundo-US. 2019. "So, You Want To Be A Male Ally For Gender Equality? (And You Should): Results from a National Survey, and a Few Things You Should Know." <https://promundoglobal.org/resources/male-allyship/>
112. Carley, Hauck. 2021. "Nine Tips for Being a Male Ally at Work." Greater Good. May 19, 2021. https://greatergood.berkeley.edu/article/item/nine_tips_for_being_a_male_ally_at_work.
113. See <https://championsofchangecoalition.org/>
114. Drury, Benjamin J., și Cheryl R. Kaiser. 2014. "Allies against Sexism: The Role of Men in Confronting Sexism." *Journal of Social Issues* 70 (4): 637–52. <https://doi.org/10.1111/josi.12083>.
115. Pentru resurse suplimentare, consultați Opie, Tina și Beth A. Livingston. 2022. *Shared Sisterhood: How to Take Collective Action for Racial and Gender Equality at Work*. Boston: Harvard Business Review Press.
116. Peacekeeping, U. N. (2022). "Three Women Peacebuilders You Should Know". Medium. <https://unpeacekeeping.medium.com/three-women-peacebuilders-you-should-know-4bd138f68898>
117. A se vedea Crockett, Emily. 2016. "The Amazing Tool That Women in the White House Used to Fight Gender Bias." *Vox*. September 14, 2016. www.vox.com/2016/9/14/12914370/white-house-obama-women-gender-bias-amplification.
118. Unele dintre acestea sunt compilate din Ellevest. N.d. "7 Ways Men Can Support Women As Allies." *Forbes*. Accesat în 14 februarie 2022. <https://www.forbes.com/sites/elleve/2019/11/19/7-ways-men-can-support-women-as-allies/>; "Five Simple Ways to Be a Better Male Ally." <https://www.jporganchase.com/news-stories/5-simple-ways-to-be-a-better-male-ally>.
119. "Just brew it: 100 Coffees for Inclusion at the International Trade Centre" (n.d.). UN Today. Preluat la 17 mai 2023, din <https://untoday.org/100-coffees-for-inclusion-itc/>
120. Ibarra, Herminia, Nancy M. Carter, și Christine Silva. 2010. "Why Men Still Get More Promotions Than Women." *Harvard Business Review*, September 1, 2010. <https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>
121. A se vedea UNHCR (2006) "The UNHCR Tool for Participatory Assessment in Operations". UNHCR: Geneva.
122. 122. UNODC, IAWP, Australian Aid, and UN Women. 2021. "Handbook on Gender-Responsive Police Services." <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789216040710>.
123. Principalele politici și legi internaționale privind egalitatea de gen includ: Declarația Universală a Drepturilor Omului (1948); Convenția privind eliminarea tuturor formelor de discriminare împotriva femeilor (1979); Declarația privind eliminarea violenței împotriva femeilor (1993); Declarația și Platforma de acțiune de la Beijing (1995); Rezoluția 1325 a Consiliului de Securitate al ONU privind femeile, pacea și securitatea și rezoluțiile ulterioare (2000); Pactul privind femeile, pacea și securitatea și acțiunea umanitară (2021); Obiectivele de dezvoltare durabilă ale ONU, inclusiv Obiectivul 5 privind egalitatea de gen și emanciparea femeilor (2015).
124. Vom explora mecanismele de responsabilizare în competența 5.
125. Preluat din UN SWAP 2.0 Performance Indicators and the UN Strategic Results Framework on Women, Peace and Security
126. "Who Makes the News | GMMP 2020 Final Reports." <https://whomakesthenews.org/gmmp-2020-final-reports/>.
127. Cercetările recente arată că chiar și termenii neutri din punct de vedere al genului, cum ar fi „designer”, „utilizator”, „participant”, „persoană”, „cercetător” evocă o imagine a unui bărbat. În timp ce atât femeile, cât și bărbații au arătat această prejudecată de gen, bărbații au fost mai predispuși să aibă această prejudecată masculină. De exemplu, 80% dintre participanții de sex masculin citează „persoană” și „participant” ca fiind de sex masculin, comparativ cu jumătate dintre participanții de sex feminin. See Caroline Criado Perez (2019) *Invisible Women*. London: Chatto și Windus. Pagina 9
128. Vedeți acest videoclip pentru a înțelege mai bine provocările legate de „dezvățarea” proceselor învățate SmartEveryDay. 2015. *The Backwards Brain Bicycle* – Smarter Every Day <https://www.youtube.com/watch?v=MFzDaBzBL0&feature=SmartEveryDay>.
129. Albert Mehrabian, un cercetător pionier al limbajului corpului, a descoperit că impactul total al unui mesaj este de aproximativ 7% verbal (doar cuvinte), 38% vocal (inclusiv tonul vocii, inflexiunea și alte sunete) și 55% non-verbal. As cited from Allan and Barbara Pease (2014), "The definitive book of body language: how to read others' thoughts by their gestures" Buderim, Australia: Pease International.
130. Cercetare citată în Criado Perez, Caroline. 2019. *Invisible Women*. London: Chatto și Windus, pagina 9 și Bohnet, Iris. 2016. *What works. Gender Equality by Design*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.
131. Pentru bunele practici privind gestionarea pronumelor la locul de muncă, consultați Cohen, Paige și Lily Zheng. 2021. "How to Talk About Pronouns at Work: A Visual Guide." *Harvard Business Review*, September 28, 2021. <https://hbr.org/2021/09/how-to-talk-about-pronouns-at-work-a-visual-guide>.
132. See "UNITED NATIONS Gender-Inclusive Language." <https://www.un.org/en/gender-inclusive-language/>.
133. Crenshaw, Kimberlé. 2016. "The Urgency of Intersectionality." https://www.ted.com/talks/kimberle_crenshaw_the_urgency_of_intersectionality. De asemenea, Hopkins, P. (2018, aprilie 22). "What is Intersectionality?" [video] <https://www.youtube.com/watch?v=O1siM0ytKE>
134. Acestea fiind spuse, este esențial să se asigure că comunicațiile nu instrumentalizează femeile; adică, ele nu folosesc femeile ca un instrument pentru propriile scopuri ale liderului prin utilizarea stereotipurilor sau generalizărilor care pot alimenta neînțelegerile și pot fi adesea contraproductive pentru subiectul femeilor/genurilor în cauză. A se vedea, de exemplu: Heaton, Laura. 2014. "The Risks of Instrumentalizing the Narrative on Sexual Violence in the DRC: Neglected Needs and Unintended Consequences." *International Review of the Red Cross* 96 (894): 625–39. <https://doi.org/10.1017/S1816383115000132>.
135. A se vedea Laurel Stone, "Quantitative Analysis of Women's Participation in Peace Processes," Annex II in "Reimagining Peacemaking: Women's Roles in Peace Processes," editat în UN Women. 2015. *Preventing Conflict, Transforming Justice and Securing the Peace. A Global Study on the Implementation of UNSCR 1325*. <https://www.unwomen.org/-/media/files/un%20women/wps/highlights/unw-global-study-1325-2015.pdf>.
136. În cartea sa, *The End of Bias*, Jessica Nordell o citează pe poeta Adrienne Rich, care scrie că orice tăcere are o semnificație și, prin urmare, se provoacă să își exploreze propriile tăceri ca modalitate de a-și explora prejudecățile.
137. Lant, Jeffrey. 1987. *Money Making Marketing: Finding the People Who Need What You're Selling and Making Sure They Buy It*. Jeffrey Lant Assocs.

138. "Margot Wallström: "Without Women, How Can We Achieve Sustainable Peace?" 2018. International Peace Institute (blog). September 27, 2018. <https://www.ipinst.org/2018/09/women-and-international-peace-way-forward>. "Sweden as an Elected Member of the UN Security Council: Promoting Women, Peace and Security as Core Council Business, 2017–18 – Peace Research Institute Oslo." n.d. Accesat în 25 noiembrie 2022. <https://www.prio.org/publications/12759>.
139. Sweeney, Caroline și Fleur Bothwick. 2016. Inclusive Leadership. The Definitive Guide to Developing and Executing an Impactful Diversity and Inclusion Strategy. New York: Pearson Education p.99.
140. Tannen, Deborah. 1995. Talking from 9-5, Women and Men in Workplace: Language, Sex and Power. William Morrow & Company.
141. Goman, Carol Kinsey. n.d. "Is Your Communication Style Dictated By Your Gender?" Forbes. Accesat în 18 octombrie 2021. <https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2016/03/31/is-your-communication-style-dictated-by-your-gender/>.
142. A se vedea Catalyst "The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned If You Do, Doomed If You Don't (Report)." n.d. Catalyst (blog). Accesat în 24 mai 2022. <https://www.catalyst.org/research/the-double-bind-dilemma-for-women-in-leadership-damned-if-you-do-doomed-if-you-dont/>.
143. Atanasova, A. "Gender-Specific Behaviors on Social Media and What They Mean for Online Communications." Social Media Today. Nov. 6, 2016. <https://www.socialmediatoday.com/social-networks/gender-specific-behaviors-social-media-and-what-they-mean-online-communications>.
144. Nordgren, Loran, și David Schonthal. 2022. The Human Element: Overcoming the Resistance That Awaits New Ideas. Wiley. For a podcast with Loran Nordgren listen to "Work 2.0: The Obstacles You Don't See—Hidden Brain—Omny.Fm." <https://omny.fm/shows/hidden-brain/work-2-0-the-obstacles-you-dont-see>. Alte obstacole includ inerția, urmarea căii celei mai mici rezistențe și impulsul de a rezista schimbării..
145. Knox Clarke, Paul. 2017. "Transforming Change | ALNAP." ALNAP. <https://www.alnap.org/help-library/transforming-change>.
146. A se vedea VicHealth. N.d. "(En)Countering Resistance-Strategies to Respond to Resistance to Gender Equality Initiatives." <https://www.vichealth.vic.gov.au/-/media/ResourceCentre/PublicationsandResources/PVAW/Encountering-Resistance-Gender-Equality.pdf>.
147. IAWP Male Award 2021.pdf (wildapricot.org)
148. Motivația extrinsecă se referă la stimulente pentru a face ceva care apare din factori din afara individului, cum ar fi recompense sau sancțiuni. Promisiunea unui bonus dacă cineva îndeplinește obiectivele de performanță convenite este un exemplu evident al unei astfel de motivații. See <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095806427>
149. Prin „diverse femei și bărbați”, includem, de asemenea, toate vârstele, inclusiv fete și băieți
150. Jessica Nordell arată studii despre modul în care listele de verificare au redus prejudecățile semnificative de gen și au salvat vieți în tratamentul medical al femeilor. Nordell, Jessica. 2021. The End of Bias. London: Granta. Paginile 186-187.
151. UN Women 2022 "Rapid Gender Analysis of Ukraine: Secondary Data Review." <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2022/04/rapid-gender-analysis-of-ukraine-secondary-data-review>.
152. See "United Nations in Ghana Begins 'No Manel' Campaign | United Nations in Ghana." https://youtu.be/Akh_8lB8Snw
153. See <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security/facts-and-figures>. 2022.
154. "Why Are We Still Getting Inclusion Wrong?" People Management. <https://www.peoplemanagement.co.uk/long-reads/articles/why-still-getting-inclusion-wrong>.
155. A se vedea "The Impact of Equality and Values on Business." Salesforce.Com. <https://www.salesforce.com/contents/impact-of-equality/> and Deloitte. "New Deloitte Research Identifies Keys to Creating Fair and Inclusive Organizations." <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-deloitte-research-identifies-keys-to-creating-fair-and-inclusive-organizations-300455164.html>.
156. "Without investment, gender equality will take nearly 300 years: UN report | UN News." (2022). <<https://news.un.org/en/story/2022/09/1126171>>
157. A se vedea "International Women's Day 2021: Bonnie Adkins." n.d. United Nations: Office on Drugs and Crime. Accesat în 6 aprilie 2022. // www.unodc.org/unodc/en/gender/news/international-womens-day-2021_-bonnie-adkins.html. "Gender Award-2022 Shortlist- A Gender Empowering Workplace." n.d. United Nations: Office on Drugs and Crime. Accesat în 6 aprilie 2022. <https://www.unodc.org/unodc/en/gender/gender-award-2022-shortlist-a-gender-empowering-workplace.html>.
158. Gaucher, Danielle, Justin Friesen, și Aaron Kay. 2011. "Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality." Journal of Personality and Social Psychology 101 (March): 109–28. <https://doi.org/10.1037/a0022530>. https://www.researchgate.net/publication/50303045_Evidence_That_Gendered_Wording_in_Job_Advertisements_Exists_and_Sustains_Gender_Inequality.
159. Chang, Edward, Erika Kirgios, James Elfer, Kathryn Wright, și Guseje Lindemann. 2023. "Why You Should Start A/B Testing Your DEI Initiatives." Harvard Business Review, April 18, 2023. <https://hbr.org/2023/04/why-you-should-start-a-b-testing-your-dei-initiatives>. Primul mesaj pur și simplu a întrebat angajații dacă sunt interesați să aplice la locurile de muncă interne. Al doilea a adăugat un memento că angajații se așteaptă să crească într-un nou rol, mai degrabă decât să se potrivească complet ("nu trebuie să fii 100% calificat pentru a explora aceste oportunități"). Al treilea mesaj a valorificat normele sociale („Alăturați-vă miilor de colegi care se mută în activitatea noastră în fiecare an și explorați aceste oportunități”). Iar al patrulea a inclus o declarație din partea unei femei lider din cadrul companiei care încuraja oamenii să aplice. Doar al doilea a închis golul. Al treilea și al patrulea mesaj au determinat, de fapt, un număr mai mare de bărbați decât de femei să își exprime interesul, ceea ce sugerează, în mod contraintuitiv, că aceste două abordări ar mări, de fapt, diferența dintre sexe.
160. A se vedea comunicatul media: "International Association of Women Police—Male Award in Support of United Nations 'HeForShe' Campaign", 2020, Captain Oleksiy Biloshytskiy, Patrol Police Department, Ukraine
161. Chamorro-McMuzic, Tomas. 2019. "As Long as We Associate Leadership with Masculinity, Women Will Be Overlooked." Harvard Business Review, March 8, 2019. <https://hbr.org/2019/03/as-long-as-we-associate-leadership-with-masculinity-women-will-be-overlooked>.
162. OECD. 2021. "Can pay transparency tools close the gender wage gap?", OECD Employment, Labour, and Social Affairs Policy Briefs. <https://www.oecd.org/gender/Pay-Transparency-2021-Policy-Brief.pdf>
163. "Stubborn and Persistent: The Gender Pay Gap Refuses to Budge". 2023. Inter Press Service. <https://www.ipsnews.net/2023/08/stubborn-persistent-gender-pay-gap-refuses-budge/>
164. Pentru discuții suplimentare, vedeți Whippman, Ruth. 2019. "Opinion | Enough Leaning In. Let's Tell Men to Lean Out." The New York Times, October 12, 2019, sec. Opinion. <https://www.nytimes.com/2019/10/10/opinion/sunday/feminism-lean-in.html>.
165. Nordell, Jessica. 2021. The End of Bias. London: Granta. Pagina 8.
166. Un studiu din 2014 al Universității George Washington a constatat că atunci când bărbații vorbesc cu femeile, întrerup cu 33% mai mult decât atunci când vorbesc cu alți bărbați. Citat din WomensMedia. "Gal Interrupted, Why Men Interrupt Women And How To Avert This In The Workplace". Forbes. <<https://www.forbes.com/sites/womensmedia/2017/01/03/gal-interrupted-why-men-interrupt-women-and-how-to-avert-this-in-the-workplace/>>
167. OECD. 2021. "Can pay transparency tools close the gender wage gap?", OECD Employment, Labour and Social Affairs Policy Briefs.
168. See <https://www.acas.org.uk/menopause-at-work> and Wells, Bates. 2021. The Menopause: A Practical Guide to Employment Law Considerations for HR Professionals. <https://vimeo.com/644340662>.
169. A se vedea UN Women. 2021. "Make parity a reality: Field-specific enabling environment guidelines".
170. Ratcliffe, Rebecca. 2018. "Sexual Harassment and Assault Rife at United Nations, Staff Claim." The Guardian, January 18, 2018, <https://www.theguardian.com/global-development/2018/jan/18/sexual-assault-and-harassment-rife-at-united-nations-staff-claim>. Deloitte. (2019). Safe Space: Survey on Sexual Harassment in our Workplace. Deloitte. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1471-6402.2008.00450.x>.
171. Bourke, Juliet. 2019. "Safe Space Survey Report January 2019" for Deloitte.
172. Comisia Europeană. 1998. "Sexual Harassment in the Workplace in the European Union." <https://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/shworkpl.pdf>.
173. "A Review of Organizational Strategies for Reducing Sexual Harassment: Insights from the U. S. Military - Buchanan - 2014 - Journal of Social Issues - Wiley Online Library." n.d. Accesat în 10 decembrie 2020. <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/josi.12086>.
174. Cooper, Marianne. 2017. "The 3 Things That Make Organizations More Prone to Sexual Harassment." The Atlantic. November 27, 2017. <https://www.theatlantic.com/business/archive/2017/11/organizations-sexual-harassment/546707/>
175. Oșterii profesioniști debutanți, voluntarii ONU și consultanții au raportat cele mai ridicate rate de prevalență. Bourke, Juliet. 2019. "Safe Space Survey Report January 2019" for Deloitte.
176. Lawrence, Adrienne. 2020. "Empower Managers to Stop Harassment." Harvard Business Review, May 1, 2020. <https://hbr.org/2020/05/empower-managers-to-stop-harassment>.
177. See more at <https://www.un.org/preventing-sexual-exploitation-and-abuse/content/training>
178. Craze, Sam Mednick, Joshua. n.d. "Sex Abuse Allegations against Aid Workers in South Sudan UN Camp." Accesat 26 septembrie 2022. <https://www.aljazeera.com/features/longform/2022/9/22/sex-abuse-allegations-against-aid-workers-in-south-sudan-un-camp>.
179. For more information, see <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/gender-and-development.html>
180. Un think tank a recomandat instituirea unui sistem electronic confidențial de raportare care să permită unui angajat să solicite ca raportul său să fie reținut până când altcineva depune o plângere împotriva aceleiași persoane. A se vedea Lawrence, A. (2020). "Empower Managers to Stop Harassment". Harvard Business Review.

182. Anders Wendelheim a dezvoltat spirala „deschidere-încredere”; pe măsură ce deschiderea crește, la fel și încrederea. <http://www.corecg.com/swe/modell2.htm>
183. United Nations Security Council (2021) Women and peace and security Report of the Secretary-General https://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/s_2021_827.pdf
184. Așa cum s-a menționat de către Grupul la nivel înalt al ONU privind abilitarea economică a femeilor. 2017. "Leave No One Behind: Taking Action for Transformational Change on Women's Economic Empowerment." <https://www.unscn.org/uploads/web/news/UNSG-HLP-WEE-2nd-Report.pdf>.
185. "The Army's drive to address equality in uniforms and personal equipment". (n.d.). www.army.mil. Preluat la 28 septembrie 2023, din <https://www.army.mil/article/257157/the_armys_drive_to_address_equality_in_uniforms_and_personal_equipment>
186. Vazquez & Frankel, 2017, p. 9 cited in https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5b3b697fe5274a6ffac66ac3/Gender_sensitive_procurement.pdf
187. În unele organizații, acestea pot fi numite obiective personale, obiective sau altele.
188. Nordell, Jessica. 2021. The End of Bias. London: Granta. p. 10.
189. A se vedea, de exemplu, Pink, Daniel. 2009. Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us. Riverhead Hardcover.
190. Changing Aid. 2018. "Open letter from women in the aid sector." Changing Aid: from the inside out.
191. Pentru o cronologie a duratei acestui strigăt, a vedea Goetz, Anne Marie. 2008. Who Answers to Women? Gender & Accountability. Progress of the World's Women 2008/2009. New York, NY: United Nations Development Fund for Women, urmat de Goetz, Anne Marie, și Rob Jenkins. 2016. "Agency and Accountability: Promoting Women's Participation in Peacebuilding." Feminist Economics 22 (1): 211–36. <https://doi.org/10.1080/13545701.2015.1086012>. and "2020 Civil Society Roadmap on Women, Peace and Security." NGO Working Group on Women, Peace and Security (blog). <https://www.womenpeaceandsecurity.org/roadmap-2020-accountability/>.
192. A se vedea Cantero-Gomez, Paloma. N.d. "The 5 Rules Followed By Accountable Leaders." Forbes. Accessed November 5, 2021. <https://www.forbes.com/sites/palomacanterogomez/2019/06/07/the-5-rules-followed-by-accountable-leaders/>
193. Un studiu efectuat pe 8000 de angajați într-o firmă din sectorul financiar a constatat un decalaj mai mare între sexe în ceea ce privește bonusurile și remunerațiile variabile decât în ceea ce privește salariul de bază sau creșterile de merit după controlul performanței. Primele au fost distribuite fără reguli formale, cele din urmă au fost supuse unor reguli formale care tind să funcționeze mai bine pentru femei. Din păcate, locația studiului nu este citată. A se vedea pagina 117, Bohnet, Iris. 2016. What Works. Gender Equality by Design. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.
194. Doldor, Elena, Madeleine Wyatt și JO Silvester. 2021. "Research: Men Get More Actionable Feedback Than Women." Harvard Business Review, February 10, 2021. <https://hbr.org/2021/02/research-men-get-more-actionable-feedback-than-women>.
195. See Mackenzie, Lori Nishiura, JoAnne Wehner, și Shelley Correll. 2019. "Why Most Performance Evaluations Are Biased, and How to Fix Them." Harvard Business Review, 2019. <https://hbr.org/2019/01/why-most-performance-evaluations-are-biased-and-how-to-fix-them>.
196. Doldor, Elena, Madeleine Wyatt și JO Silvester. 2021. "Research: Men Get More Actionable Feedback Than Women." Harvard Business Review, February 10, 2021. <https://hbr.org/2021/02/research-men-get-more-actionable-feedback-than-women>.
197. Începând din 1960, CAD al OCDE a efectuat evaluări inter pares pentru a se concentra asupra modului în care cooperarea pentru dezvoltare este încadrată, gestionată și furnizată de către membrii săi. A se vedea Rahul Malhotra with Megan Grace Kennedy-Chouane și Hanna-Mari Kilpelainen OECD DAC. "Accountability Mechanisms in Development Co-Operation." În Raportul de cooperare pentru dezvoltare din 2015, parteneriatele devin coaliții eficiente pentru acțiune. OECD DAC. Programul SWAP al ONU necesită o evaluare inter pares.
198. Extras din CARE Gender Marker and the IGWG Gender Integration Framework.
199. A se vedea Maxwell, John. 2012. Failing Forward: Turning Mistakes into Stepping Stones for Success. Thomas Nelson Publishing. De asemenea, Babineaux, Ryan și John Krumboltz. 2014. Fail Fast, Fail Often: How Losing Can Help You Win. Tarcher.
200. În mod clar, „greșelile” nu includ acțiuni care nu sunt permise de lege sau de politica organizațională, cum ar fi hărțuirea sexuală, de exemplu. Acestea vor necesita o trimitere rapidă și promptă către autoritatea competentă.
201. Feedback-ul de confirmare este feedback-ul pozitiv oferit atunci când observați că un membru al personalului se descurcă bine. Feedback-ul de redirectionare se referă la comportamentul unei persoane pe care ați dori să îl vedeți mai puțin sau eventual să îl schimbați, deoarece ar putea fi ineficient. A se vedea FBA 2021 "Easy Reference Guide: Feedback In Focus".
202. Gallup. n.d. "Re-Engineering Performance Management." Accesat 15 martie 2021. <https://www.gallup.com/workplace/238064/re-engineering-performance-management.aspx>.
203. Intersex se referă la persoanele cu o anatomie reproductivă sau sexuală care nu se încadrează în definițiile tipice ale femeilor sau bărbaților. Unii estimează că numărul este de 1,7% din populație – vezi Blackless, Melanie, Anthony Charuvastra, Amanda Derryck, Anne Fausto-Sterling, Karl Lauzanne și Ellen Lee. 2000. "How Sexually Dimorphic Are We? Review and Synthesis." American Journal of Human Biology 12 (2): 151–66. Alții consideră că cifra este mai mică, de aproximativ 0,018%. A se vedea Sax, Leonard. 2002. "How Common Is Intersex? A Response to Anne Fausto-Sterling." The Journal of Sex Research 39 (3): 174–78. <https://doi.org/10.1080/00224490209552139>.
204. Surse: UN Women Training Centre Glossary, UNICEF Glossary, Butler, Judith. Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity. New York: Routledge, 1990. Scott, Joan Wallach (1986). "Gender: A Useful Category of Historical Analysis". The American Historical Review. 91 (5): 1053–1075.
205. A se vedea EIGE (2023) 'gender equality' https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1059?language_content_entity=en and WHO (2023) 'Gender EURO'. <https://www.who.int/europe/health-topics/gender>
206. <https://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>
207. A se vedea "Kimberlé Crenshaw on What Intersectionality Means Today | Time." 2020. February 2020. <https://time.com/5786710/kimberle-crenshaw-intersectionality/>
208. See <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/privilege>
209. See <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/sexism>
210. A se vedea Bozkur, Binaz. 2020. "Developing Internalized Sexism Scale for Women: A Validity and Reliability Study." International Journal of Eurasian Education and Culture 5 (December): 1981–2028. <https://doi.org/10.35826/ijoecc.289>.
211. UN General Assembly. (2017). Special measures for protection from sexual exploitation and abuse: a new approach - Report of the Secretary-General (A/71/818). UN General Assembly
212. UN General Assembly (2017). Special measures for protection from sexual exploitation and abuse: a new approach - Report of the Secretary-General (A/71/818). UN General Assembly
213. UN General Assembly. (2018) Intensification of efforts to prevent and eliminate all forms of violence against women and girls: sexual harassment (A/C.3/73/L.21/Rev.1). UN General Assembly.
214. See EIGE (2023) 'gender identity' https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1049?language_content_entity=en and 'UN Free & Equal | Definitions' (2023) UN Free & Equal. <https://www.unfe.org/definitions>
215. Surse Britannica.com și glosarul EIGE
216. A se vedea UNFPA. 2023. Gender transformative approaches to achieve gender equality and sexual and reproductive health rights.

 [linkedin.com/FolkeBernadotteAcademy](https://www.linkedin.com/FolkeBernadotteAcademy)
 [instagram.com/FolkeBernadotteAcademy](https://www.instagram.com/FolkeBernadotteAcademy)
 [facebook.com/FolkeBernadotteAcademy](https://www.facebook.com/FolkeBernadotteAcademy)
 [soundcloud.com/FolkeBernadotteAcademy](https://www.soundcloud.com/FolkeBernadotteAcademy)
www.fba.se