Enhancing Female Leadership Skills

A guide for policymakers

WOMEN
MAKING WAVES

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Το έργο "Women Making Waves - Enhancing Female Leadership Skills" αποσκοπεί στην ενδυνάμωση διπλά μειονεκτουσών γυναικών ώστε να αναπτύξουν τις ηγετικές τους ικανότητες και δυνάμεις.

Στόχος του είναι να αυξήσει την αυτοπεποίθηση, την αυτογνωσία, την απασχολησιμότητα και τις ηγετικές ευκαιρίες των γυναικών και να καλύψει το χάσμα μεταξύ των δύο φύλων στις θέσεις αυτές, αυξάνοντας και υποστηρίζοντας τη γυναικεία εκπροσώπηση.

Στοχεύει επίσης στη δημιουργία στενότερων δεσμών μεταξύ των γυναικών που επιδιώκουν να αναπτύξουν τη σταδιοδρομία τους σε ολόκληρη την Ευρώπη με ένα διασυνοριακό σύστημα υποστήριξης και στην αντιμετώπιση της κοινωνικής ένταξης, βοηθώντας τις διπλά μειονεκτούσες γυναίκες να επιτύχουν τους επαγγελματικούς τους στόχους.

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής μέσω του προγράμματος Erasmus + (2019-1-IS01-KA202-051157).

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή της παρούσας δημοσίευσης δεν συνιστά έγκριση του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο των συγγραφέων, και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Το παρόν έργο, που δημιουργήθηκε από την κοινοπραξία Women Making Waves Project, διατίθεται με άδεια Creative Commons Attribution, NonCommercial, NoDerivatives4.0 International License.

Table of Contents

Ένας οδηγός για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής 3

I. *Εισαγωγή στο έργο Women Making Waves - Ενίσχυση των γυναικείων ηγετικών δεξιοτήτων* 4

Η πρόκληση 4

Οι γυναίκες αντιμετωπίζουν διπλό μειονέκτημα 6

Πρόγραμμα Women Making Waves 7

II. Επισκόπηση της ισότητας των φύλων στις χώρες εταίρους 8

III. Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες που επιδιώκουν ηγετικές θέσεις 13

IV. Οι κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες της ανισορροπίας των φύλων στα διοικητικά συμβούλια 15

Κοινωνικές συνέπειες 15

Οικονομικές συνέπειες 16

Μεταξύ του κολλώδους δαπέδου και της γυάλινης οροφής 17

Εταιρικά οφέλη από τη βελτίωση της ισότητας των φύλων 18

V. Πώς να εμπνεύσετε τη γυναικεία ηγεσία 20

Τρόποι ενδυνάμωσης των γυναικών 20

VI. Η σημασία της συνεπούς στήριξης της σταδιοδρομίας των γυναικών που βρίσκονται σε διπλά μειονεκτική θέση 23

Η αξία της Εκπαίδευσης Αναστοχαστικής Πρακτικής για την ανάπτυξη των ηγετικών δεξιοτήτων των γυναικών 25

Τι είναι η αναστοχαστική πρακτική; 25

Ποια είναι η μεθοδολογία Mentoring Circles™; 26

Circles Μεθοδολογίες στους Κύκλους Μέντορα / Ηγέτη 26

Πώς μπορεί αυτή η μεθοδολογία να βοηθήσει τις γυναίκες να αναπτύξουν ηγετικές δεξιότητες; 27

VII. Όπως μας είπε - Μια εκστρατεία-πρότυπο 27

VIII. Συμπεράσματα και συστάσεις 30

Ένας οδηγός για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής

Ανοίγοντας το δρόμο για διπλά μειονεκτούσες γυναίκες προς ηγετικούς ρόλους

Αγαπητέ αναγνώστη,

Αυτός ο οδηγός χάραξης πολιτικής δημιουργήθηκε για να ενθαρρύνει και να εμπνεύσει τους Ευρωπαίους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και άλλους φορείς που εμπλέκονται στην προσωπική και εκπαιδευτική ανάπτυξη να δημιουργήσουν το περιβάλλον που απαιτείται για να αξιοποιήσουν οι γυναίκες πλήρως τις δυνατότητές τους όσον αφορά την επαγγελματική τους ανέλιξη, τους ηγετικούς ρόλους και το οικονομικό εισόδημα. Ο οδηγός αυτός παρουσιάζει τα αποτελέσματα του έργου Women Making Waves. Προσφέρει προτάσεις και καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης των υφιστάμενων τάσεων των ανισοτήτων μεταξύ των φύλων, καθώς και μεθόδους και εργαλεία για την ενθάρρυνση, υποστήριξη και ενδυνάμωση των γυναικών στην επιδίωξη των επαγγελματικών τους στόχων και των ηγετικών τους ρόλων.

Φωτίζοντας τις ανισότητες και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες κατά τη διεκδίκηση ηγετικών θέσεων, καθώς και τις οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες αυτών των ανισοτήτων, το Women Making Waves έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην ενδυνάμωση μιας συγκεκριμένης ομάδας στόχου, των διπλά μειονεκτουσών γυναικών.

Η ομάδα πίσω από το πρόγραμμα Women Making Waves αποτελείται από επαγγελματίες από την Ισλανδία , το Ηνωμένο Βασίλειο , την Ισπανία και την Ελλάδα , οι οποίοι από κοινού ανέπτυξαν και προώθησαν καινοτόμα εργαλεία μάθησης και διδακτικό υλικό που δοκιμάστηκαν και εφαρμόστηκαν σε ομάδες γυναικών που αντιμετωπίζουν διπλά μειονεκτήματα στις χώρες εταίρους. Οι γυναίκες με διπλά μειονεκτήματα αντιμετωπίζουν πρόσθετες και πιο σύνθετες προκλήσεις όταν επιδιώκουν ηγετικές θέσεις.

Ο παρών οδηγός προσφέρει μια εικόνα αυτών των προκλήσεων και περιορισμών, καθώς και προτεινόμενα εργαλεία και μεθόδους για την αντιμετώπισή τους και την ενδυνάμωση αυτής της ευάλωτης ομάδας γυναικών, την αύξηση της αυτοπεποίθησής τους και την ενίσχυση του προφίλ απασχολησιμότητάς τους. Όλα αυτά με απώτερο στόχο να τις βοηθήσουν να κατακτήσουν ισχυρότερες ηγετικές θέσεις και να συμβάλουν στην εξομάλυνση των υφιστάμενων ανισοτήτων μεταξύ των φύλων.

Ελπίζουμε να βρείτε αυτόν τον οδηγό χρήσιμο και να εμπνεύσει το έργο σας για τη δημιουργία ίσων ευκαιριών για τους άνδρες και όλες τις γυναίκες στην Ευρώπη.

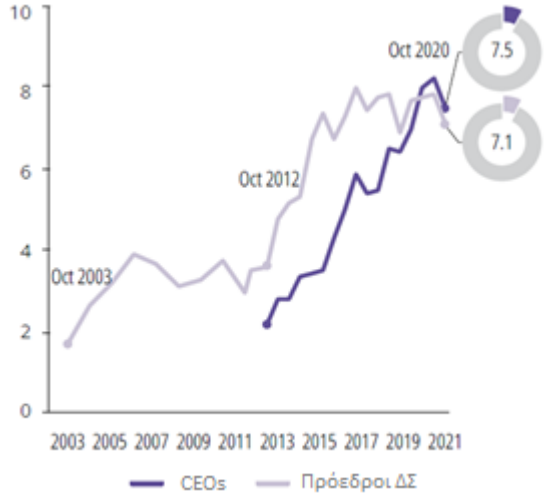
I. *Εισαγωγή στο έργο Women Making Waves - Ενίσχυση των γυναικείων ηγετικών δεξιοτήτων*

Η πρόκληση

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) αντιμετωπίζει πρωτοφανή επίπεδα ανεργίας και το χάσμα μεταξύ των φύλων παραμένει ένα κυρίαρχο ζήτημα σε όλη την Ευρώπη. Το ζήτημα βρίσκεται ψηλά στην πολιτική ατζέντα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (ΕΚ), π.χ. με τη στρατηγική της για την ισότητα μεταξύ γυναικών και ανδρών. Όταν περνάμε από τη συμμετοχή στην αγορά εργασίας στην εκπροσώπηση των γυναικών σε θέσεις λήψης αποφάσεων, τα χάσματα μεταξύ των φύλων επιδεινώνονται. Ακόμη και σε χώρες στις οποίες οι γυναίκες συμμετέχουν σε μεγάλο αριθμό στην αγορά εργασίας, μόνο μια μειοψηφία των ηγετικών θέσεων καταλαμβάνεται από γυναίκες.

Ο αριθμός των γυναικών που συμμετέχουν σε ρόλους λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων σε ανώτατο επίπεδο παραμένει δραματικά χαμηλός, σύμφωνα με τις στατιστικές σχετικά με την εκπροσώπηση των φύλων στα διοικητικά συμβούλια των επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο: μόνο περίπου 1 στους 5 ηγέτες του C-suite είναι γυναίκα και μόνο 1 στους 25 είναι έγχρωμη γυναίκα. Είναι γεγονός ότι ακόμη και οι πιο προοδευτικές χώρες δεν έχουν ακόμη επιτύχει την πλήρη ισότητα στις ανώτερες διοικητικές θέσεις.

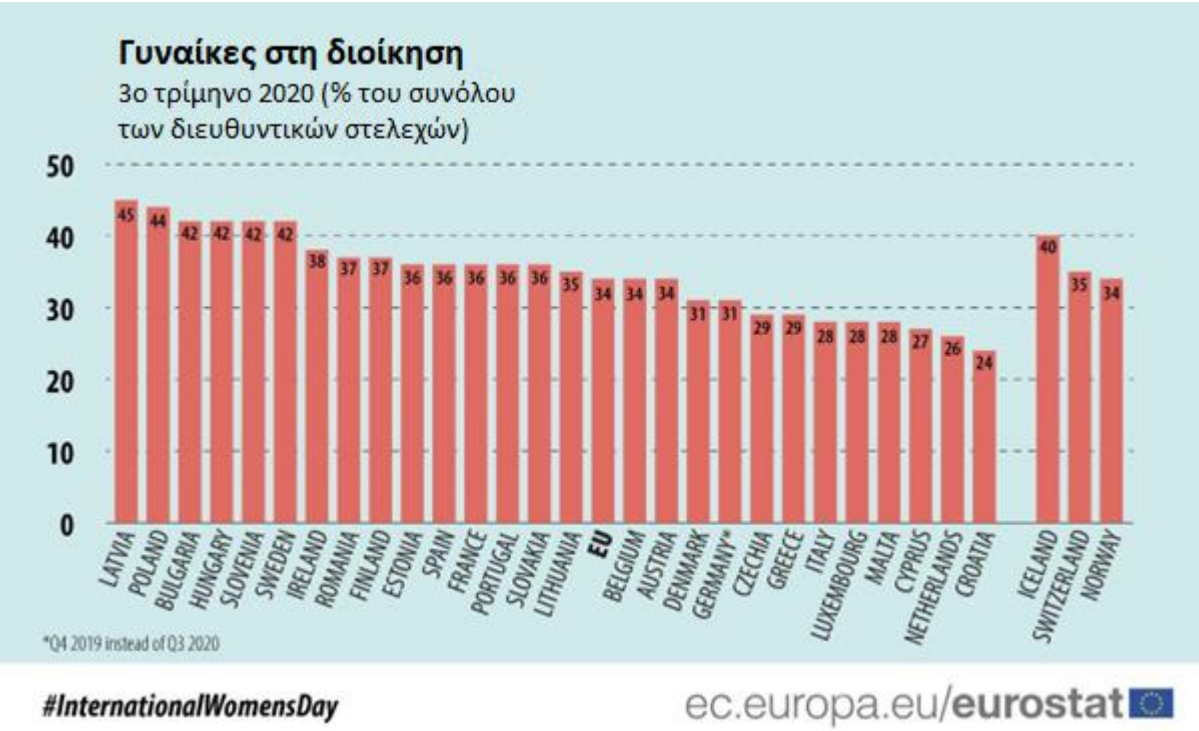
Η εκστρατεία της ΕΕ με τίτλο "Υπόσχεση για τις γυναίκες στα διοικητικά συμβούλια της Ευρώπης" έθεσε ως ελάχιστο στόχο το 40% των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών έως το 2020, ποσόστωση που απέχει ακόμη πολύ από την επίτευξη. Παρά την προτεινόμενη οδηγία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την επιτάχυνση της προόδου στη βελτίωση της ισορροπίας των φύλων στα διοικητικά συμβούλια εταιρειών, η πρόοδος είναι αργή. Το ποσοστό των γυναικών μελών των διοικητικών συμβουλίων στις μεγαλύτερες εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες που είναι εγγεγραμμένες στα κράτη μέλη της ΕΕ έχει αυξηθεί από 11,9% το 2011 σε 29,5% το 2020, κυρίως λόγω της θέσπισης ποσοστώσεων φύλου και ήπιων μέτρων για την αύξηση της ισορροπίας των φύλων στα διοικητικά συμβούλια σε 18 κράτη μέλη της ΕΕ. Όταν εξετάζεται το ποσοστό των γυναικών μεταξύ των ανώτατων στελεχών στις μεγάλες εισηγμένες εταιρείες της ΕΕ, οι αριθμοί είναι σημαντικά χαμηλότεροι, καθώς μόνο το 7,5% των εταιρειών έχει γυναίκα διευθύνουσα σύμβουλο και το 7,1% έχει γυναίκα πρόεδρο (διάγραμμα 1).



***Σχήμα 1**. Ποσοστό γυναικών προέδρων διοικητικών συμβουλίων και διευθύνων συμβούλων στις μεγαλύτερες εισηγμένες εταιρείες στην ΕΕ-27, 2003-2021 (Πηγή: EIGE's Gender Statistics Database)*

Το πρόβλημα αυτό δεν περιορίζεται στην ΕΕ. Στον δείκτη Standard & Poor's 500 των 500 κορυφαίων εισηγμένων εταιρειών στις ΗΠΑ, οι αριθμοί είναι ακόμη χαμηλότεροι, όπου οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν πλέον το 6,2% των θέσεων διευθύνοντος συμβούλου.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η αύξηση που παρατηρήθηκε την τελευταία δεκαετία στο ποσοστό των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια στην Ευρώπη οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις αναλογίες φύλου και στα πρόσθετα ήπια μέτρα που εφαρμόζονται στα κράτη μέλη για την αύξηση της ισορροπίας μεταξύ των φύλων. Αυτό αντικατοπτρίζεται σαφώς στο γεγονός ότι στα έξι κράτη μέλη με δεσμευτικές ποσοστώσεις, οι γυναίκες αποτελούσαν το 37,6% των μελών των διοικητικών συμβουλίων των μεγαλύτερων εισηγμένων εταιρειών, σε σύγκριση με το 24,3% στις χώρες που έχουν λάβει απλώς ήπια μέτρα ή δεν έχουν λάβει καθόλου μέτρα. Ωστόσο, φαίνεται ότι ο θετικός αντίκτυπος των δεσμευτικών ποσοστώσεων φύλου στη σύνθεση των διοικητικών συμβουλίων δεν έχει ακόμη μεταφραστεί σαφώς σε πρόοδο εντός της εκτελεστικής ιεραρχίας, με τις κορυφαίες θέσεις να εξακολουθούν να καταλαμβάνονται σε μεγάλο βαθμό από άνδρες (διάγραμμα 2).



Σχήμα 2. Γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις στην ΕΕ 2020

Χρειάζεται αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας: μια μελέτη έδειξε ότι το 45% των ανδρών πιστεύει ότι οι γυναίκες εκπροσωπούνται επαρκώς στην ηγεσία, όταν 1 στους 10 ανώτερους ηγέτες της εταιρείας τους είναι γυναίκα. Συγκριτικά, το 28% των γυναικών πιστεύει αυτό . Καθώς οι καταναλωτές, οι μέτοχοι και οι επενδυτές δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στο πρόβλημα της ανισότητας των φύλων στην αγορά εργασίας και υπάρχει μια συνεχής πολιτική και δημοσιογραφική προσοχή, η πίεση για πραγματική ισότητα αυξάνεται. Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια έχει παρουσιαστεί ένας αυξανόμενος όγκος στοιχείων σε όλο τον κόσμο που καταδεικνύουν τα οφέλη των επιδόσεων από την ισόρροπη λήψη αποφάσεων μεταξύ των δύο φύλων. Ενώ έχει επιτευχθεί κάποια πρόοδος με την πάροδο των

ετών, τα στοιχεία δείχνουν ότι η πλήρης ισότητα των φύλων παραμένει άπιαστη σε όλες τις χώρες, ανεξάρτητα από τις πολιτιστικές παραδόσεις της χώρας ή την ισχύουσα νομοθεσία.

Σύμφωνα με την Παγκόσμια Έκθεση του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ για το χάσμα μεταξύ των δύο φύλων το 2021, σε παγκόσμιο επίπεδο, η μέση απόσταση που έχει διανυθεί μέχρι την ισοτιμία ανέρχεται στο 68%, σημειώνοντας υποχώρηση σε σχέση με το 2020 (-0,6 ποσοστιαίες μονάδες). Τα στοιχεία αυτά οφείλονται κυρίως στην πτώση των επιδόσεων των μεγάλων χωρών . Αυτό σημαίνει ότι άλλη μια γενιά γυναικών θα πρέπει να περιμένει για την ισότητα των φύλων: καθώς ο αντίκτυπος της πανδημίας COVID-19 συνεχίζει να είναι αισθητός, η κάλυψη του παγκόσμιου χάσματος μεταξύ των φύλων αυξήθηκε κατά μια γενιά: από 99,5 χρόνια σε 135,6 χρόνια.

Άλλη μια γενιά γυναικών θα πρέπει να περιμένει για την ισότητα των φύλων: καθώς ο αντίκτυπος της πανδημίας COVID-19 συνεχίζει να γίνεται αισθητός, ***το κλείσιμο του παγκόσμιου χάσματος μεταξύ των φύλων αυξήθηκε κατά μια γενιά, από 99,5 χρόνια σε 135,6 χρόνια.***

Τα δεδομένα υψηλής συχνότητας για επιλεγμένες οικονομίες από τη ΔΟΕ, το LinkedIn και την Ipsos προσφέρουν μια έγκαιρη ανάλυση του αντίκτυπου της πανδημίας COVID-19 στις διαφορές μεταξύ των δύο φύλων στην οικονομική συμμετοχή, καθώς τα δεδομένα δείχνουν περαιτέρω μια αξιοσημείωτη μείωση των προσλήψεων γυναικών σε ηγετικούς ρόλους, δημιουργώντας αντιστροφή της προόδου 1 έως 2 ετών σε πολλούς κλάδους.

Οι γυναίκες αντιμετωπίζουν διπλό μειονέκτημα

Η έννοια του "διπλού μειονεκτήματος" χρησιμοποιείται συνήθως για την κατανόηση της συμμετοχής των γυναικών στο εργατικό δυναμικό, συμπεριλαμβανομένου του χάσματος μεταξύ των φύλων και της εξέλιξης των γυναικών προς ηγετικούς ρόλους. Οι γυναίκες που αντιμετωπίζουν διπλό μειονέκτημα αναφέρονται σε εκείνες τις γυναίκες που αντιμετωπίζουν δύο ή περισσότερα μειονεκτήματα, συμπεριλαμβανομένων των λεγόμενων "NEET" (Not in Education, Employment or Training), που είναι μετανάστριες, ανάπηρες, που ζουν σε αγροτικές περιοχές, που βρίσκονται στα πρώτα στάδια της σταδιοδρομίας τους, που επιστρέφουν στην εργασία μετά από μακρά απουσία ή που ακολουθούν μια νέα επαγγελματική πορεία.

Ενώ οι γυναίκες γενικά αντιμετωπίζουν περισσότερα εμπόδια στην επαγγελματική τους ανέλιξη από ό,τι οι άνδρες, οι διπλά μειονεκτούσες γυναίκες αντιμετωπίζουν περαιτέρω προκλήσεις με πολλαπλούς τρόπους, π.χ. μέσω στερεοτύπων για τις ικανότητές τους, έλλειψης προτύπων και καθοδήγησης, περιορισμένης διοικητικής εμπειρίας ή οικογενειακών υποχρεώσεων. Το ζήτημα αυτό πρέπει να αντιμετωπιστεί μέσω της ενδυνάμωσης αυτής της ομάδας γυναικών, όχι μόνο στα αρχικά στάδια της σταδιοδρομίας τους, αλλά και με συνέπεια κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους εξέλιξης, ενισχύοντας και αναπτύσσοντας έτσι τις ηγετικές τους δυνάμεις.

Πρόγραμμα Women Making Waves

Το πρόγραμμα Women Making Waves (WMW) έχει δύο απώτερους στόχους. Πρώτον, το έργο αποσκοπεί στην ευαισθητοποίηση σχετικά με το χάσμα μεταξύ των δύο φύλων στις ηγετικές θέσεις και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες κατά την εξέλιξη της καριέρας τους και την αναζήτηση ηγετικών θέσεων. Δεύτερον, το έργο επικεντρώθηκε στην ενίσχυση των ηγετικών δεξιοτήτων των γυναικών που βρίσκονται σε διπλά μειονεκτική θέση, στην οικοδόμηση της αυτοπεποίθησής τους και στη δημιουργία δικτύων. Ο στόχος είναι να τις ευαισθητοποιήσει σχετικά με τον δυσανάλογο αριθμό γυναικών σε ηγετικές θέσεις και να τις ενθαρρύνει να σπάσουν αυτό το μοτίβο και να "κάνουν κύματα".

Το έργο δίνει έμφαση στα ακόλουθα θέματα:

Αυτοπεποίθηση των γυναικών

Αύξηση της αυτοπεποίθησης, της αυτογνωσίας, της απασχολησιμότητας και των ηγετικών ευκαιριών των γυναικών και συμβολή στην κάλυψη του χάσματος μεταξύ των δύο φύλων στις θέσεις αυτές, με την αύξηση και υποστήριξη της εκπροσώπησης των γυναικών.

Ισχυρές συνδέσεις

Δημιουργία στενότερων δεσμών μεταξύ των γυναικών που επιδιώκουν να αναπτύξουν τη σταδιοδρομία τους σε ολόκληρη την Ευρώπη με ένα διασυνοριακό σύστημα υποστήριξης και αντιμετώπιση της κοινωνικής ένταξης βοηθώντας διπλά μειονεκτούσες γυναίκες να επιτύχουν τους επαγγελματικούς τους στόχους.

Ανάγκες γυναικών

Εντοπισμός των αναγκών αυτών των γυναικών σε σχέση με την εκπαίδευση ηγεσίας, ευθυγραμμισμένη με τις επιχειρηματικές απαιτήσεις, προκειμένου να μεγιστοποιηθούν οι ευκαιρίες σταδιοδρομίας τους και να υποστηριχθεί η επαγγελματική τους ανέλιξη.

Σκοπός της εκπαιδευτικής πορείας WMW είναι:

- ✓ Ενίσχυση των ηγετικών δεξιοτήτων των γυναικών που βρίσκονται σε διπλά μειονεκτική θέση και ενίσχυση της αυτοπεποίθησής τους
- ✓ Αύξηση της αυτογνωσίας των γυναικών, της γνώσης της απασχολησιμότητας, των επιχειρήσεων και των ηγετικών ευκαιριών
- ✓ Μείωση του χάσματος μεταξύ ανδρών και γυναικών σε ηγετικές θέσεις
- ✓ Δημιουργία στενότερων δεσμών μεταξύ των γυναικών που επιδιώκουν να αναπτύξουν τη σταδιοδρομία τους σε ολόκληρη την Ευρώπη με ένα διασυνοριακό σύστημα υποστήριξης
- ✓ να αντιμετωπίσει την κοινωνική ένταξη βοηθώντας τις γυναίκες που αντιμετωπίζουν διπλό μειονέκτημα

II. Επισκόπηση της ισότητας των φύλων στις χώρες εταίρους

Η ισότητα των φύλων αποτελεί θεμελιώδες ανθρώπινο δικαίωμα και απαραίτητο θεμέλιο για έναν ειρηνικό, ευημερούντα και βιώσιμο κόσμο. Υπήρξε πρόοδος τις τελευταίες δεκαετίες, αλλά παρόλα αυτά πρέπει να τα καταφέρουμε ακόμη καλύτερα. Έχουμε επικεντρωθεί σε αυτή την πτυχή στο έργο WMW με στόχο την ενδυνάμωση των γυναικών που βρίσκονται σε διπλά μειονεκτική θέση. Στα πλαίσια κειμένου που ακολουθούν μπορείτε να δείτε ορισμένα στοιχεία σχετικά με την ισότητα των φύλων στις χώρες που συμμετέχουν στο έργο WMW.

Ελλάδα

Η Ελλάδα καταλαμβάνει την τελευταία θέση στον ευρωπαϊκό δείκτη ισότητας των φύλων που παρουσιάστηκε το 2021. Λαμβάνει βαθμολογία 52,5 στα 100, με αύξηση 1,3 σε σχέση με το 2018 και 3,9 σε σχέση με το 2013. Τα στοιχεία αυτά τοποθετούν την Ελλάδα 15,5 μονάδες κάτω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο των 68 μονάδων. Τέλος, σύμφωνα με την έκθεση του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ για το 2021, η Ελλάδα κατατάσσεται στην 98η θέση μεταξύ 156 χωρών στον παγκόσμιο δείκτη χάσματος μεταξύ των φύλων

Οι γυναίκες στην Ελλάδα κερδίζουν 20,6% λιγότερο από τους άνδρες σε πολλούς τομείς. Επιπλέον, το 33% των γυναικών εργάζονται με πλήρη απασχόληση, ενώ το 50% των ανδρών (201 Αυτό είναι 8% κάτω από το μέσο επίπεδο της ΕΕ. Η παγκόσμια πανδημία και η οικονομική ύφεση της Ελλάδας διεύρυναν το χάσμα μετρήσιμα

Όσον αφορά την ισορροπία μεταξύ των φύλων στη λήψη οικονομικών αποφάσεων, όπως μετράται από την αναλογία γυναικών και ανδρών στα εταιρικά διοικητικά συμβούλια των μεγαλύτερων εγγεγραμμένων σε εθνικό επίπεδο εταιρειών που είναι εισηγμένες σε χρηματιστήρια και εθνικές κεντρικές τράπεζες, το ποσοστό των μελών των διοικητικών συμβουλίων στις μεγαλύτερες εισηγμένες εταιρείες, του εποπτικού συμβουλίου ή του διοικητικού συμβουλίου είναι 11,5% γυναίκες και 88,5% άνδρες

Οι γυναίκες κατέχουν το 19,7% των θέσεων πολιτικής εξουσίας, ενώ ο μέσος όρος της ΕΕ είναι 32,3%.

7

Ισπανία

Η Ισπανία κατατάσσεται στην έκτη θέση στον Ευρωπαϊκό Δείκτη Ισότητας των Φύλων που παρουσιάστηκε το 2021. Λαμβάνει βαθμολογία 73 στα 100. Αυτό τοποθετεί την Ισπανία 5,7 μονάδες πάνω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο των 69 μονάδων

Οι Ισπανίδες κερδίζουν 11,1% λιγότερο από τους άνδρες, ένα μισθολογικό χάσμα που διευρύνεται σημαντικά σε τομείς όπως η επιστήμη και η τεχνολογία, όπου η διαφορά φτάνει το 18,7%. Παρά το γεγονός ότι ο μέσος όρος είναι χαμηλότερος από αυτόν της Ευρωπαϊκής Ένωσης (14%), οι προβλέψεις δείχνουν ότι η παγκόσμια πανδημία έχει διευρύνει ακόμη περισσότερο το μισθολογικό χάσμα

Όσον αφορά τα στοιχεία που αντιστοιχούν στον τομέα της ισόρροπης συμμετοχής των δύο φύλων στη λήψη οικονομικών αποφάσεων, μετρούμενα με βάση την αναλογία γυναικών και ανδρών στα διοικητικά συμβούλια των μεγαλύτερων εγγεγραμμένων σε εθνικό επίπεδο εταιρειών που είναι εισηγμένες σε χρηματιστήρια και εθνικές κεντρικές τράπεζες, το ποσοστό των μελών των διοικητικών συμβουλίων στις μεγαλύτερες εισηγμένες εταιρείες, του εποπτικού συμβουλίου ή του διοικητικού συμβουλίου είναι 31% γυναίκες και 69% άνδρες

Η Ισπανία είναι η τρίτη πιο φεμινιστική χώρα στον κόσμο, ως φεμινιστές νοούνται όσοι υπερασπίζονται και υποστηρίζουν τις ίσες ευκαιρίες μεταξύ ανδρών και γυναικών, 6 στους 10 Ισπανούς θεωρούν ότι η κοινωνία είναι έτσι σήμερα. Είναι καλύτερα να είσαι άνδρας παρά γυναίκα

Ισλανδία

Η Ισλανδία έχει βρεθεί στην κορυφή του Παγκόσμιου Δείκτη Χάσματος μεταξύ των Φύλων του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ τα προηγούμενα χρόνια. Οι κύριοι λόγοι είναι η πολιτική συμμετοχή των γυναικών, το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και η ισότιμη πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη. Οι γυναίκες αποτελούν το 47,6 των βουλευτών μετά τις εκλογές του 2021 και το 47% των μελών των διοικητικών οργάνων των δήμων είναι γυναίκες. Οι μελλοντικές προκλήσεις περιλαμβάνουν την προώθηση της ισότητας στις ηγετικές θέσεις στην πολιτική & τις επιχειρήσεις, την κατάργηση του διαχωρισμού της αγοράς εργασίας μεταξύ των δύο φύλων και τη γεφύρωση του μισθολογικού χάσματος μεταξύ των δύο φύλων

Οι γυναίκες στην Ισλανδία κερδίζουν κατά μέσο όρο 4,3% λιγότερο από τους άνδρες (2019). Ενώ είναι μόνο 1,9% στην ηλικιακή ομάδα <24 ετών, το μισθολογικό χάσμα αυξάνεται σταθερά με την ηλικία, φτάνοντας το 21,2% στην ηλικιακή ομάδα 55-64 ετών. Το χάσμα είναι χαμηλότερο στον τομέα της φιλοξενίας και το υψηλότερο στον τομέα της οικονομίας και των ασφαλίσεων. Το 2020, το ποσοστό των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια εταιρειών με >50 εργαζόμενους ήταν 34,7% ή περίπου ένα στα δύο μέλη του διοικητικού συμβουλίου

Η ισχύουσα νομοθεσία για την ισότητα των φύλων στον νόμο για το ίσο καθεστώς και τα ίσα δικαιώματα ανεξαρτήτως φύλου. Σκοπός του νόμου είναι η αντιμετώπιση των διακρίσεων λόγω φύλου και η προάσπιση της ισότητας και των ίσων ευκαιριών όλων των φύλων στην κοινωνία και συνεπώς η προώθηση της ισότητας των φύλων σε όλους τους τομείς της κοινωνίας. Όλα τα άτομα έχουν ίσες ευκαιρίες να επωφεληθούν από την επιχειρηματική τους δραστηριότητα και να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους ανεξαρτήτως φύλου

Ηνωμένο Βασίλειο

Το Ηνωμένο Βασίλειο κατέλαβε την έκτη θέση στον Ευρωπαϊκό Δείκτη Ισότητας των Φύλων το 2020, με βαθμολογία 72,7 από τις 100 δυνατές μονάδες, που το τοποθετεί 4,7 μονάδες πάνω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Όσον αφορά τον παγκόσμιο δείκτη χάσματος μεταξύ των φύλων, που λαμβάνεται από την έκθεση του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ για το 2021, το Ηνωμένο Βασίλειο κατέλαβε την 23η θέση μεταξύ 156 χωρών

Σύμφωνα με την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, το μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων μεταξύ όλων των εργαζομένων πλήρους και μερικής απασχόλησης στο Ηνωμένο Βασίλειο ήταν 15,4% το 2021, που σημαίνει ότι για κάθε 1 λίρα που κέρδιζε ο μέσος άνδρας, η μέση γυναίκα κέρδιζε μόλις 84,6 πένες. Οι γυναίκες που απασχολούνται με πλήρη απασχόληση και είναι ηλικίας 40+ βρέθηκαν να βρίσκονται σε ιδιαίτερα μειονεκτική θέση, καθώς ήταν λιγότερα τα περιστατικά προαγωγής τους σε καλύτερα αμειβόμενες διευθυντικές θέσεις, σε σύγκριση με τους άνδρες συναδέλφους τους, αναδεικνύοντας το επίμονο ζήτημα που είναι η "γυάλινη οροφή", ακόμη και μέσα σε μια προηγμένη οικονομία, όπως αυτή του Ηνωμένου Βασιλείου. Στην πραγματικότητα, μόλις το 36,8% των ανώτερων και διευθυντικών θέσεων εντός του Ηνωμένου Βασιλείου καταλαμβάνεται από γυναίκες

Το 35% των βουλευτών είναι γυναίκες και μόνο το 12% των πολιτών συμφωνεί ότι η ισότητα των φύλων έχει επιτευχθεί στην πολιτική του Ηνωμένου Βασιλείου. Από έρευνα της Ipsos σε άτομα ηλικίας 16-64 ετών, μόλις το 29% των ανδρών και το 41% των γυναικών χαρακτήρισαν τον εαυτό τους φεμινιστή, ενώ το 18% των ανδρών άρχισε επίσης να τρέφεται άβολα αν το αφεντικό τους ήταν γυναίκα

III. Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες που επιδιώκουν ηγετικές θέσεις

Οι γυναίκες που επιδιώκουν ηγετικές θέσεις αντιμετωπίζουν πολλαπλές προκλήσεις και περιορισμούς διαφορετικής φύσης κατά την επιδίωξη των επαγγελματικών τους στόχων και των ηγετικών τους ρόλων. Οι ηγετικοί ρόλοι συχνά μεροληπτούν προς "ανδρικά" χαρακτηριστικά, όπως η διεκδικητικότητα ή η κυρίαρχη συμπεριφορά.

Οι γυναίκες που επιδεικνύουν αυτές τις συμπεριφορές γίνονται συχνά αντιληπτές με αρνητικό τρόπο, ενώ, από την άλλη πλευρά, οι άνδρες αντιμετωπίζονται με θετικό τρόπο εάν παρουσιάζουν τέτοια χαρακτηριστικά, γεγονός που συμβάλλει στον χαμηλό αριθμό γυναικών σε ηγετικούς ρόλους στα κράτη μέλη της ΕΕ (Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για την Ισότητα των Φύλων, 2015).

Για να διερευνήσει τις ανάγκες κατάρτισης των γυναικών που βρίσκονται σε διπλά μειονεκτική θέση, το WMW δημιούργησε ομάδες εστίασης, οι οποίες αποτελούνταν από γυναίκες που αντιμετωπίζουν διπλά μειονεκτική θέση από καθεμία από τις τέσσερις χώρες εταίρους. Όταν ερωτήθηκαν σχετικά με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν κατά την προσπάθειά τους να προωθήσουν την επαγγελματική τους σταδιοδρομία, οι απαντήσεις μπορούσαν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες:

Κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην πορεία τους προς την ηγεσία

- Μεροληψία έναντι αρσενικών χαρακτηριστικών
- Πολιτιστικές προκλήσεις
- Σεξουαλική παρενόχληση
- Σύνδρομο του απατεώνα

Πρόσθετες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διπλά μειονεκτούσες γυναίκες

- Στερεότυπα που υπονοούν περιορισμένες ικανότητες
- Έλλειψη προτύπων
- Περιορισμένη καθοδήγηση
- Περιορισμένη διοικητική εμπειρία
- Οικογενειακές υποχρεώσεις και ποινή μητρότητας

- **Επαγγελματικές προκλήσεις:** έλλειψη ευκαιριών απασχόλησης, έλλειψη υποστήριξης ή εμπιστοσύνης από συναδέλφους, κακομεταχείριση στην εργασία, γραφειοκρατία, απολύσεις, σεξουαλική παρενόχληση, οικονομική κρίση, COVID-19, έλλειψη προσωπικής συμφιλίωσης, έλλειψη γνώσεων, έλλειψη υποδομών, σύνδρομο απατεώνα, εκφοβισμός, σεξισμός, ανδροκρατούμενη εργασιακή κουλτούρα, αμφισβήτηση της εξουσίας τους από άνδρες συναδέλφους, έλλειψη θέσεων εργασίας μερικής απασχόλησης.

- **Οικογενειακές προκλήσεις:** γονική μέριμνα, γονική άδεια (ή έλλειψή της), άρρωστοι συγγενείς, χωρισμός/διαζύγιο, οικονομική ανεξαρτησία, μονογονεϊκότητα.

- **Προσωπικές** προκλήσεις: έλλειψη αυτοπεποίθησης, άγχος, αναπηρίες, κατάθλιψη, κοινωνική τάξη, δυσκολίες κατά τη διάρκεια της παιδικής ηλικίας, έλλειψη αυτοεκτίμησης,

να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη λόγω της προσωπικότητας/της χροιάς της φωνής τους, αυτοαμφισβήτηση, συναισθηματική ανεξαρτησία, πολιτισμικές προκλήσεις.

Εμβαθύνοντας περισσότερο στις επαγγελματικές προκλήσεις που αντιμετώπισαν είτε στο παρελθόν είτε σήμερα, οι κορυφαίες προκλήσεις ήταν, με αυτή τη σειρά: έλλειψη καθοδήγησης, περιορισμένο δίκτυο επαφών, δυσκολίες εξισορρόπησης προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, περιορισμένη υποστήριξη από τη διοίκηση της εταιρείας και έλλειψη υποστήριξης από την οικογένεια ή/και τους συγγενείς.

Ένα βασικό στοιχείο του έργου WMW είναι ότι οι συμμετέχοντες δεν αποκτούν μόνο θεωρητικές γνώσεις σχετικά με τις ανισότητες που αντιμετωπίζουν, αλλά λαμβάνουν και πρακτικά εργαλεία για την καταπολέμηση των ανισοτήτων αυτών (π.χ. ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων). Αυτό δεν σημαίνει ότι η ευθύνη για την αλλαγή πέφτει στους ώμους των ίδιων των γυναικών. Η αντιμετώπιση των προκαταλήψεων και η αλλαγή των πολιτισμικών προτύπων είναι μια αργή διαδικασία και ευθύνη της κοινωνίας στο σύνολό της, η οποία πρέπει να καθοδηγείται από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής στον πολιτικό, οικονομικό και αστικό τομέα. Ο στόχος του έργου είναι μάλλον να αναγνωρίσει την πραγματικότητα του περιβάλλοντος των διπλά μειονεκτουσών γυναικών και να τις εφοδιάσει με γνώσεις και εργαλεία ώστε να είναι καλύτερα εξοπλισμένες για να προοδεύσουν μέσα σε ένα περιβάλλον που μπορεί να είναι εγγενώς προκατειλημμένο.

IV. Οι κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες της ανισορροπίας των φύλων στα διοικητικά συμβούλια

Η συνεχιζόμενη ανισορροπία μεταξύ των φύλων μεταξύ των βασικών υπευθύνων λήψης αποφάσεων στις μεγάλες εταιρείες και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αντιπροσωπεύει μια μεγάλη ανεκμετάλλευτη δεξαμενή εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, όπως προκύπτει από τη διαφορά μεταξύ της αυξανόμενης συμμετοχής των γυναικών στην αγορά εργασίας, του μεγάλου αριθμού γυναικών πτυχιούχων και της υποεκπροσώπησής τους σε ανώτερες θέσεις. Αυτή η ανισότητα συνιστά αναμφισβήτητα σπατάλη πολύτιμων και υψηλά καταρτισμένων ανθρώπινων πόρων, η οποία δεν εκδηλώνεται μόνο με την απώλεια ευκαιριών σταδιοδρομίας για τις γυναίκες, αλλά και με την απώλεια ωφελειών για την οικονομία στο σύνολό της.

Κοινωνικές συνέπειες

Οι επιπτώσεις της έλλειψης γυναικών σε θέσεις λήψης αποφάσεων σε μια εταιρεία μπορεί να είναι τριπλές. Πρώτον, μελέτες έχουν αναφέρει ότι ένα μεγαλύτερο μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων είναι πιθανότερο να επικρατήσει σε εταιρείες με λιγότερες γυναίκες διευθυντές υψηλού επιπέδου . Δεύτερον, οι γυναίκες που εργάζονται με άνδρα προϊστάμενο αντιλαμβάνονται λιγότερη οργανωτική υποστήριξη, σε σύγκριση με εκείνες που εργάζονται με γυναίκα προϊστάμενο, και οι γυναίκες που εργάζονται σε τμήματα που διευθύνει άνδρας αναφέρουν ότι βιώνουν περισσότερες διακρίσεις λόγω φύλου, σε σύγκριση με τις συναδέλφους τους σε τμήματα που διευθύνονται από γυναίκες . Τέλος, σε αυτού του είδους τα επιχειρηματικά σενάρια ανισορροπίας μεταξύ των φύλων, είναι επίσης πιο δύσκολο για τις γυναίκες να βρουν γυναίκες μέντορες, επειδή υπάρχει έλλειψη γυναικών σε υψηλόβαθμες θέσεις, γεγονός που τελικά μπορεί να εμποδίσει τις δικές τους πιθανότητες να φτάσουν σε κορυφαίες θέσεις σε μια εταιρεία λόγω της έλλειψης εκπροσώπησης και προτύπων.

Οφέλη μιας ισχυρής εκπροσώπησης των γυναικών σε θέσεις λήψης αποφάσεων

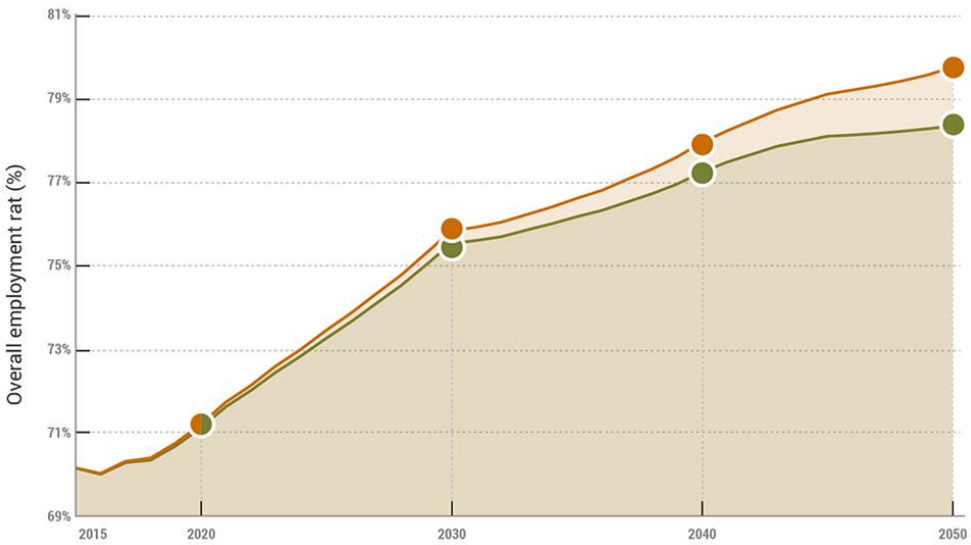
- Μικρότερο μισθολογικό χάσμα μεταξύ των δύο φύλων
- Περισσότερη οργανωτική υποστήριξη
- Λιγότερες διακρίσεις λόγω φύλου
- Πολιτικές που υποστηρίζουν το φύλο
- Γυναίκες μέντορες και πρότυπα προς μίμηση για άλλες γυναίκες
- Ιδρύματα και οργανισμοί υψηλότερης ποιότητας
- Θετική επίδραση στα οικονομικά αποτελέσματα
- Νέα κατεύθυνση σε προηγουμένως ανεξερεύνητο πεδίο πολιτικής

Είναι επίσης σημαντικό να κατανοήσουμε ότι όταν οι άνθρωποι ενός οργανισμού πιστεύουν ότι οι διαφορετικές ομάδες συμπεριλαμβάνονται, ενδυναμώνονται και αντιμετωπίζονται δίκαια, δημιουργείται μια ευνοϊκή ατμόσφαιρα για την ποικιλομορφία. Εάν δεν υπάρχει αυτού του είδους το εργασιακό περιβάλλον, μελέτες δείχνουν ότι οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να παραιτηθούν, συμβάλλοντας στην υποεκπροσώπηση των γυναικών σε ήδη ανδροκρατούμενους τομείς.

Έχει αποδειχθεί ότι το φύλο των ηγετών των οργανισμών επηρεάζει το βαθμό στον οποίο υπάρχουν διακρίσεις λόγω φύλου, πολιτικές που υποστηρίζουν το φύλο και ένα κλίμα που υποστηρίζει την ποικιλομορφία των φύλων σε έναν οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη ενός εργασιακού χώρου είναι πιθανότερο να αντιληφθούν ότι το κλίμα για τις γυναίκες είναι θετικό όταν γυναίκες κατέχουν καίριες θέσεις στον οργανισμό, καθώς αυτό λειτουργεί ως ένα ζωντανό σύμβολο που δείχνει ότι η εταιρεία υποστηρίζει ενεργά και αποτελεσματικά την πολυμορφία των φύλων.

Ενώ είναι αλήθεια ότι η ανισότητα των φύλων στον εργασιακό χώρο είναι ένα εξαιρετικά πολύπλοκο φαινόμενο που επηρεάζει την πρόσληψη, την κατάρτιση, την αμοιβή και την προαγωγή των γυναικών, έχει αποδειχθεί ότι υπάρχουν δύο είδη σεξισμού στον επιχειρηματικό τομέα. Ενώ ο εχθρικός σεξισμός μπορεί να οδηγήσει σε διακρίσεις εις βάρος των γυναικών που οδηγούνται από την επιθυμία να τις κρατήσουν μακριά από θέσεις εξουσίας, ο καλοπροαίρετος σεξισμός μπορεί να οδηγήσει σε διακρίσεις εις βάρος των γυναικών λόγω της επιθυμίας να τις προστατεύσουν .

Η βελτίωση της ισότητας των φύλων θα οδηγήσει σε 10,5 εκατομμύρια επιπλέον θέσεις εργασίας το 2050, οι οποίες θα ωφελήσουν τόσο τις γυναίκες όσο και τους άνδρες. Περίπου το 70% αυτών των θέσεων εργασίας θα καταλαμβάνονταν από γυναίκες, ωστόσο τα ποσοστά απασχόλησης γυναικών και ανδρών συναντώνται μακροπρόθεσμα, φθάνοντας σε ποσοστό απασχόλησης 80% έως το 2050 . Οι νέες θέσεις εργασίας που καταλαμβάνονται από γυναίκες είναι ιδιαίτερα σημαντικές, καθώς μπορούν να συμβάλουν στη μείωση της φτώχειας, μια από τις βασικές προτεραιότητες της στρατηγικής ΕΕ 2020. Οι γυναίκες γενικά πλήττονται από τη φτώχεια συχνότερα από ό,τι οι άνδρες λόγω των χαμηλότερων προοπτικών απασχόλησης και μισθών. Ως εκ τούτου, η απασχόληση μειώνει τον κίνδυνο φτώχειας των γυναικών (EIGE, 2016) .



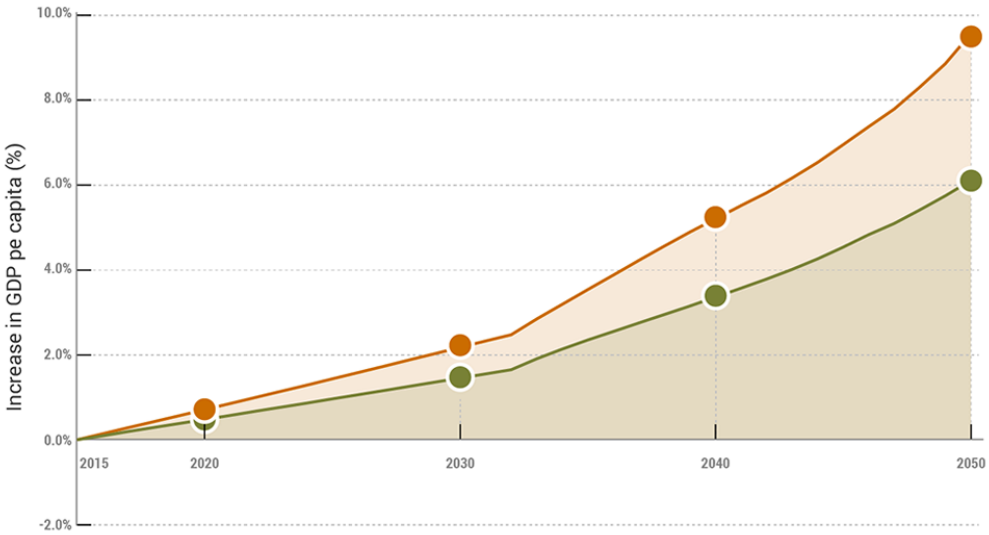
Σχήμα 3. Επίδραση της ισότητας των φύλων στην απασχόληση στην ΕΕ. Πηγή: EIGE "Οικονομικά οφέλη της ισότητας των φύλων στην Ευρωπαϊκή Ένωση "17.

Οικονομικές συνέπειες

Μια ΕΕ με μεγαλύτερη ισότητα των φύλων θα έχει ισχυρές, θετικές επιπτώσεις στο ΑΕΠ που θα αυξάνονται με την πάροδο του χρόνου, υψηλότερο επίπεδο απασχόλησης και παραγωγικότητας και θα μπορούσε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που σχετίζονται με τη γήρανση του πληθυσμού στην

ΕΕ. Μέχρι το 2050, η βελτίωση της ισότητας των φύλων θα οδηγήσει σε αύξηση του κατά κεφαλήν ΑΕΠ της ΕΕ κατά 6,1 έως 9,6%, που αντιστοιχεί σε 1,95 έως 3,15 τρισεκατομμύρια ευρώ.

Σε σύγκριση με τις πολιτικές για την αγορά εργασίας και την εκπαίδευση, οι πολιτικές για την ισότητα των φύλων έχουν ισχυρό αντίκτυπο στο ΑΕΠ. Για παράδειγμα, πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι η βελτίωση του εκπαιδευτικού επιπέδου στα κράτη μέλη της ΕΕ θα οδηγήσει σε αύξηση του ΑΕΠ της ΕΕ κατά 2,2% το 2050 (DG EAC, 2016) .



***Σχήμα 4**. Επίδραση της ισότητας των φύλων στο κατά κεφαλήν ΑΕΠ στην ΕΕ. Πηγή: Πηγή: ΕΛ: EIGE "Οικονομικά οφέλη της ισότητας των φύλων στην Ευρωπαϊκή Ένωση "19.*

Οι εκτιμώμενες επιπτώσεις της αυξημένης ισότητας των φύλων στο ΑΕΠ διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των κρατών μελών, ανάλογα με το σημερινό επίπεδο επίτευξης της ισότητας των φύλων. Οι χώρες με περισσότερα περιθώρια βελτίωσης της ισότητας των φύλων έχουν πολλά να κερδίσουν. Κατά μέσο όρο, η βελτίωση της ισότητας των φύλων στις χώρες αυτές αναμένεται να οδηγήσει σε αύξηση του ΑΕΠ κατά 12% περίπου έως το 2050 . Οι χώρες με τις καλύτερες επιδόσεις όσον αφορά την ισότητα των φύλων έχουν ήδη επιτύχει καλά επίπεδα ισότητας των φύλων και, ως εκ τούτου, απολαμβάνουν ήδη ορισμένα από τα συναφή οικονομικά οφέλη. Ωστόσο, η περαιτέρω βελτίωση της ισότητας των φύλων μπορεί να δημιουργήσει πρόσθετα οικονομικά οφέλη ακόμη και σε αυτά τα κράτη μέλη, που συχνά φθάνουν περίπου το 4% του ΑΕΠ.

Συνολικά, η βελτίωση της ισότητας των φύλων θα μπορούσε να ενισχύσει τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα της οικονομίας της ΕΕ. Μέχρι το 2050, οι εξαγωγές εκτιμάται ότι θα αυξηθούν κατά περίπου 0,7%, ενώ οι εισαγωγές προβλέπεται να μειωθούν έως και 1,2%, οδηγώντας σε βελτίωση του εμπορικού ισοζυγίου.

Μεταξύ του κολλώδους δαπέδου και της γυάλινης οροφής

Η γυάλινη οροφή, στην ουσία, είναι μια κατάσταση κατά την οποία οι μισθολογικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι μεγαλύτερες στο τέλος της κατανομής των μισθών. Ο όρος αναφέρεται σε ένα εμπόδιο για την πρόοδο στο εργατικό δυναμικό που υπάρχει μεταξύ ανδρών και γυναικών όταν έχουν φτάσει σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο. Το κολλώδες δάπεδο, από την άλλη πλευρά, μπορεί να θεωρηθεί ως το πολικό αντίθετο της γυάλινης οροφής, η οποία εμφανίζεται όταν οι μισθολογικές

ανισότητες αυξάνονται κοντά στο κάτω μέρος της μισθολογικής κατανομής. Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για την Ισότητα των Φύλων ορίζει αυτή την έκφραση ως μια μεταφορά που χρησιμοποιείται για να επισημάνει ένα πρότυπο απασχόλησης που εισάγει διακρίσεις και κρατά τους εργαζόμενους, κυρίως τις γυναίκες, στις χαμηλότερες βαθμίδες της κλίμακας εργασίας, με χαμηλή κινητικότητα και αόρατα εμπόδια στην επαγγελματική ανέλιξη . Ο όρος sticky floor επινοήθηκε το 1992 από την Catherine Berheide σε μια έκθεση για το Centre for Women in Government. Η Catherine Berheide πήρε στη συνέχεια συνέντευξη το 1993, όπου δήλωσε: "οι περισσότερες γυναίκες θα έπρεπε να είναι τόσο τυχερές που το πρόβλημα τους είναι η γυάλινη οροφή. Πολλές [γυναίκες] είναι βυθισμένες στο .... το κολλώδες πάτωμα".

Το πόρισμα των εγγράφων εργασίας του Τμήματος Οικονομικών του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης υποδηλώνει ότι, κατά μέσο όρο, το "κολλώδες πάτωμα" που σχετίζεται με τους κοινωνικούς κανόνες, τα στερεότυπα φύλου και τις διακρίσεις αντιπροσωπεύει το 40% του μισθολογικού χάσματος μεταξύ των δύο φύλων, ενώ η "γυάλινη οροφή" που σχετίζεται με την ποινή της μητρότητας αντιπροσωπεύει περίπου το 60%. Η σημασία της γυάλινης οροφής είναι ιδιαίτερα μεγάλη στις περισσότερες χώρες της Βόρειας και Δυτικής Ευρώπης, ενώ το κολλώδες δάπεδο εξηγεί το μεγαλύτερο μέρος του χάσματος στις περισσότερες χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Τα αποτελέσματα αυτά υποδηλώνουν ότι οι περισσότερες χώρες της Βόρειας και Δυτικής Ευρώπης πρέπει να δώσουν προτεραιότητα σε πολιτικές για την αντιμετώπιση της ποινής της μητρότητας, όπως η περαιτέρω προώθηση του ευέλικτου χρόνου εργασίας και της τηλεργασίας και η υποστήριξη της πρώιμης φροντίδας των παιδιών.

Οι περισσότερες χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης καθώς και οι χώρες της Νότιας Ευρώπης, όπου τα "κολλώδη πατώματα" είναι πιο διαδεδομένα, πρέπει επιπλέον να δώσουν προτεραιότητα στους νόμους περί ίσης αμοιβής και διαφάνειας των αμοιβών, στα μέτρα για την αντιμετώπιση των έμφυλων στερεοτύπων, στον ανταγωνισμό στις αγορές προϊόντων, καθώς και σε υψηλότερα κατώτατα όρια μισθών, όπου αυτά είναι σήμερα χαμηλά.

Εταιρικά οφέλη από τη βελτίωση της ισότητας των φύλων

Σε αυτό το σημείο, είναι σαφές ότι οι διακρίσεις λόγω φύλου όχι μόνο οδηγούν σε άνισα αποτελέσματα στις επιχειρήσεις, αλλά προκαλούν επίσης απώλειες αποδοτικότητας, όπως η σπατάλη ταλέντων και η έλλειψη κινήτρων για επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο, οδηγώντας τελικά σε αναποτελεσματική κατανομή των πόρων. Όταν τα μέτρα θετικής δράσης αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να αναζητούν ενεργά γυναίκες, διορίζονται οι πιο ικανές γυναίκες και η συνολική ποιότητα των εκπροσώπων θα μπορούσε στην πραγματικότητα να αυξηθεί. Μειώνοντας τις απώλειες αναποτελεσματικότητας που συνδέονται με τις διακρίσεις, μέτρα δράσης όπως αυτά μπορούν να δημιουργήσουν κέρδη αποδοτικότητας . Για παράδειγμα, αναγνωρίζεται ότι οι γυναίκες είναι λιγότερο επιρρεπείς στη διαφθορά, πιο υπεύθυνες και απουσιάζουν λιγότερο συχνά . Τέλος, η ύπαρξη μιας πιο ισορροπημένης ηγεσίας μεταξύ των δύο φύλων μπορεί να ωθήσει περισσότερες γυναίκες να γίνουν πιο ανταγωνιστικές από τη φύση τους και να επιδιώξουν παρόμοιες θέσεις, διευρύνοντας έτσι περαιτέρω τη δεξαμενή ταλέντων. Έτσι, μπορεί να ξεκινήσει ένας ενάρετος θετικός κύκλος ποιότητας.

Οι εταιρείες με μεγαλύτερη ισότητα των φύλων στο εργατικό δυναμικό τους και στην ανώτατη διοίκηση μπορούν να επιτύχουν μια σειρά άλλων πλεονεκτημάτων, πέρα από αυτά που έχουν ήδη αναφερθεί εδώ. Είναι πιο ικανές να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τα γυναικεία ταλέντα, να

παρακινήσουν τις γυναίκες εργαζόμενες, να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν στις ανάγκες των γυναικών πελατών και να αντιμετωπίσουν καλύτερα πολύπλοκα προβλήματα ενσωματώνοντας πιο διαφορετικές απόψεις. Οι επιχειρήσεις με περισσότερες γυναίκες σε κορυφαίες ηγετικές και διοικητικές θέσεις απολαμβάνουν ισχυρότερες οικονομικές επιδόσεις , και οι ομάδες με ποικιλία φύλων συσχετίζονται με υψηλότερες οικονομικές αποδόσεις και καινοτομία . Παρ' όλα αυτά, οι εταιρείες θα πρέπει να επικεντρωθούν στο κρίσιμο "μεσαίο διοικητικό" επίπεδο, όπου οι γυναίκες μπορούν να καθυστερήσουν στην καριέρα τους. Οι έρευνες δείχνουν ότι η παροχή στις γυναίκες αυξημένων ευθυνών και η ευκαιρία να διαχειρίζονται εργασίες υψηλής αξίας μπορεί στην πραγματικότητα να είναι ο μεγαλύτερος προγνωστικός παράγοντας επιτυχίας και ανέλιξης .

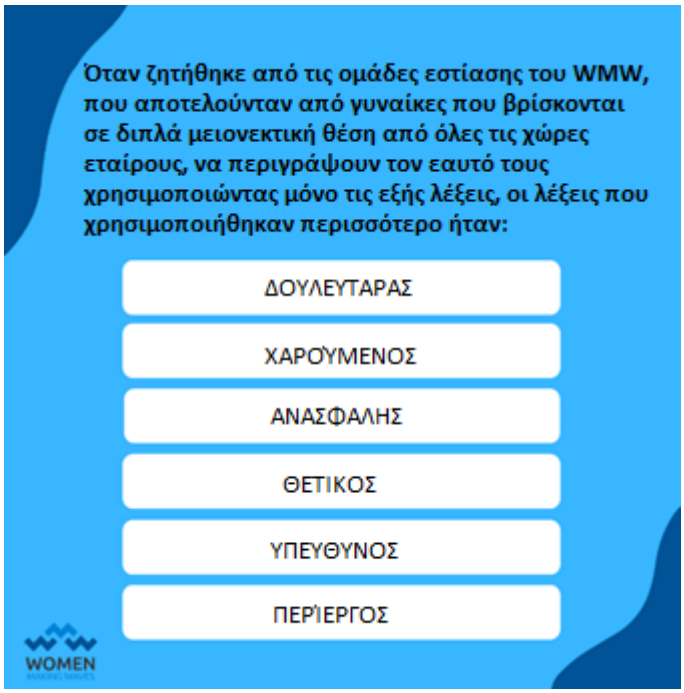
Οι γυναίκες στον εργασιακό χώρο πρέπει να προκαλούνται, ενώ οι οργανισμοί πρέπει να αισθάνονται ότι έχουν τη δυνατότητα να προωθήσουν ένα εκσυγχρονισμένο και ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον, όπου ο καθένας μπορεί να αναπτυχθεί, να είναι ο εαυτός του και να συνδυάσει ένα επιτυχημένο επάγγελμα με τη ζωή του εκτός εργασίας. Από την άλλη πλευρά, κάθε προσπάθεια αντιμετώπισης της ισότητας των φύλων στην αίθουσα συνεδριάσεων πρέπει να συνοδεύεται από προσπάθειες αντιμετώπισης της διαφορετικότητας σε όλη την εταιρεία. Δεν είναι απλώς αντιφατικό και ανειλικρινές να κάνει κανείς το ένα χωρίς το άλλο- είναι επίσης αναποτελεσματικό.

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, το εργατικό δυναμικό μας θα πρέπει να αντιπροσωπεύει την ποικιλόμορφη κοινωνία στην οποία ζούμε, και εναπόκειται στους ηγέτες των επιχειρήσεων να υλοποιήσουν αυτό το όραμα. Όσον αφορά την πολυμορφία, οι ηγέτες μπορούν να δίνουν τον τόνο στην κορυφή και, κατά συνέπεια, να καθιστούν την ισορροπία των φύλων προτεραιότητα σε ολόκληρη την εταιρεία.

V. Πώς να εμπνεύσετε τη γυναικεία ηγεσία

Πέρα από τις διοικητικές δεξιότητες, η ηγεσία στον 21ο αιώνα απαιτεί προσωπικότητα, συμπεριφορά, αξίες και ιδιότητες που απαιτούνται για την αντιμετώπιση τεράστιων πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών, πολιτιστικών και οικολογικών προβλημάτων. Ο τρόπος με τον οποίο ενεργούμε και βλέπουμε την οργανωμένη δράση επηρεάζεται από ένα συλλογικό φαινόμενο και την κοινωνική μας κατασκευή. Η ανάλυση του WMW σχετικά με τα βασικά προσωπικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι διπλά μειονεκτούσες γυναίκες ανέδειξε τη γενική έλλειψη αυτοπεποίθησης και ανασφάλειας.

Ο παράγοντας με την υψηλότερη βαθμολογία, όταν ρωτήθηκαν σχετικά με τις επαγγελματικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν για την εξέλιξη της καριέρας τους, ήταν η έλλειψη καθοδήγησης και το περιορισμένο δίκτυο επαφών. Λαμβάνοντας υπόψη αυτούς τους παράγοντες μαζί, δηλαδή τη γενική έλλειψη αυτοπεποίθησης και την έλλειψη καθοδήγησης, μπορεί να υποτεθεί ότι η περιορισμένη προβολή των γυναικών ηγετών και η έλλειψη γυναικών μεντόρων και προτύπων αποτελεί σημαντικό μειονέκτημα για τις γυναίκες με διπλή μειονεκτική θέση.



Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι γυναίκες αυτές εκτίθενται σε ισχυρές γυναίκες ηγέτες, μέντορες και πρότυπα θα μπορούσε επομένως να έχει μεγάλες επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους στο ρόλο του ηγέτη και να τους δώσει τη δυνατότητα να ξεπεράσουν τις ανασφάλειές τους και, αντίθετα, να επικεντρωθούν στα δυνατά τους σημεία και στις ηγετικές τους δυνατότητες.

Τρόποι ενδυνάμωσης των γυναικών

Ανεξάρτητα από τις δεξιότητες και τα δυνατά τους σημεία, οι γυναίκες με διπλό μειονέκτημα τείνουν να συγκρατούνται από τις ανασφάλειές τους και την έλλειψη αυτοπεποίθησης. Αυτό το μαθαίνουν

τόσο μέσα από τις εμπειρίες του παρελθόντος όσο και από τα κοινωνικά πρότυπα, και όχι λιγότερο από τη γενική έλλειψη γυναικείων προτύπων και ηγετών που ανήκουν σε μειονοτικές ομάδες. Η δημιουργία ενός ισχυρού και ενδυναμωτικού εργασιακού και μαθησιακού περιβάλλοντος γύρω από τις γυναίκες, όπου αυτές θα εκτίθενται σε ισχυρές γυναίκες ηγέτες με διαφορετικό υπόβαθρο, δυνάμεις και ηγετικές προσεγγίσεις, είναι επομένως εξαιρετικά σημαντική.

Το ανδρικό ιδεώδες του επιτυχημένου επιχειρηματία, ιδίως στους τομείς της επιστήμης, της μηχανικής και της τεχνολογίας, είναι ζωγραφισμένο σε όλα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, την εκπαίδευση και τις πολιτικές στις περισσότερες χώρες, γεγονός που αποδεικνύεται αποθαρρυντικό για τις γυναίκες που επιδιώκουν αυτούς τους ρόλους. Όταν στοχεύουμε στη δημιουργία ενός τέτοιου ενδυναμωτικού περιβάλλοντος, είτε πρόκειται για τον εργασιακό χώρο, είτε για εκπαιδευτικά προγράμματα, είτε για τη χάραξη πολιτικής είτε για άλλες πλατφόρμες γυναικείας ανάπτυξης, η διατήρηση αυτών των τριών στοιχείων ως οδηγού θα μπορούσε να είναι αποτελεσματική.

Έκθεση σε γυναίκες ηγέτες και πρότυπα

Πρόσφατα ευρήματα από την έρευνα Facebook-OECD-World Bank Future of Business σε 95 χώρες καταδεικνύουν ότι κατά μέσο όρο το 50% των επιχειρηματιών έχουν πρότυπα όταν μεγαλώνουν, με τις γυναίκες να έχουν συχνότερα γυναικεία πρότυπα και τους άνδρες να έχουν ανδρικά πρότυπα. Επομένως, η σημασία των ισχυρών γυναικών ηγετών και προτύπων σε όλους τους τομείς είναι εξαιρετικά σημαντική. Δίνουν παραδείγματα, δείχνουν έναν δρόμο προς τα εμπρός που μπορεί να μην ήταν ορατός στις γυναίκες πριν, μέσα από δρόμους που δεν είχαν εξερευνήσει οι ίδιες.

Η εξασφάλιση της έκθεσης σε γυναικεία πρότυπα στα σχολεία, μέσω εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων, καθώς και στον εργασιακό χώρο, το πολιτικό περιβάλλον και το περιβάλλον χάραξης πολιτικής είναι ένας ισχυρός και αποτελεσματικός τρόπος για την ενδυνάμωση των γυναικών να αντιμετωπίσουν τις ανασφάλειές τους και να επιδιώξουν τους επαγγελματικούς τους στόχους.

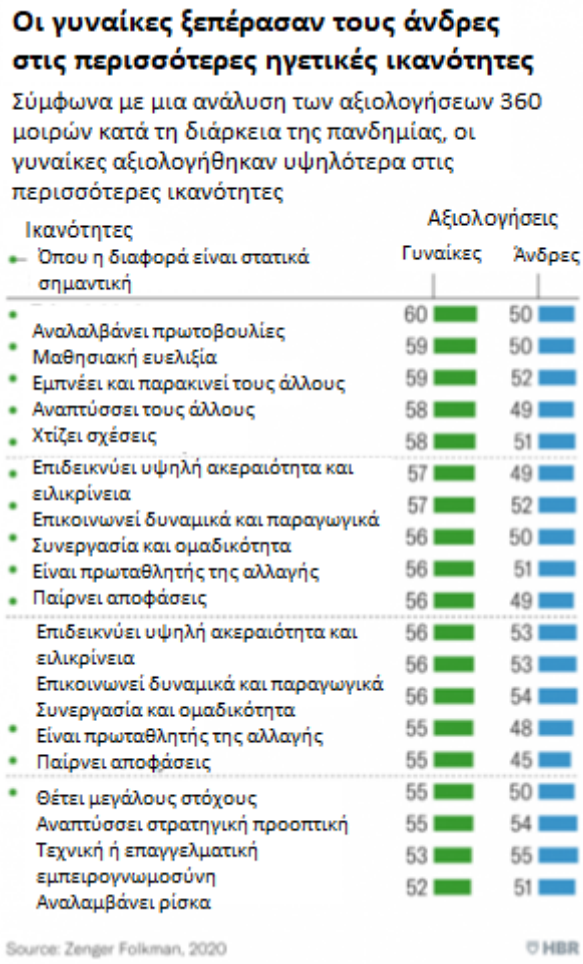
Γυναίκες που υποστηρίζουν γυναίκες

Με τόσα πολλά εμπόδια στο δρόμο της ισότητας των φύλων, οι γυναίκες πρέπει να έχουν η μία την άλλη για υποστήριξη, παρά την τάση του πολιτισμού να στρέφει τους ανθρώπους ο ένας εναντίον του άλλου. Αντί να συγκρατούν η μία την άλλη, οι γυναίκες πρέπει να ωθούν η μία την άλλη προς τα εμπρός. Μπορείτε να εμπνεύσετε τις μελλοντικές και επίδοξες γυναίκες ηγέτες αξιοποιώντας τη συλλογική ενέργεια των γυναικών.

Εμπιστοσύνη στη γυναικεία διαίσθηση

Καθώς όλο και περισσότερες γυναίκες εισέρχονται στην ηγεσία ή ξεκινούν τις δικές τους εταιρείες, η υιοθέτηση της θηλυκής ενέργειας με την προτροπή στις γυναίκες να εμπιστεύονται τη διαίσθησή τους, να ενισχύουν τη συμπόνια και να ενσαρκώνουν την υπομονή, μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο ολιστική επιχείρηση. Ιστορικά, και ακόμη και σήμερα, οι γυναίκες ενθαρρύνονται να μιμηθούν τις αρσενικές ηγετικές ιδιότητες για να ανέβουν την εταιρική σκάλα. Ωστόσο, όταν οι γυναίκες εισέρχονται στην πραγματική τους ταυτότητα με ανοιχτότητα, διαφάνεια, κατέχοντας τα συναισθήματα, όντας ξεκάθαρες για τις αξίες, τα τρωτά σημεία και τους φόβους, το σύγχρονο κοινό αγκαλιάζει την ανθρωπιά όταν πρόκειται να ηγηθεί (Εικόνα 6). Όσον αφορά το εργασιακό περιβάλλον, οι γυναίκες μπορούν να φέρουν τεράστιες διαδραστικές ικανότητες ηγέτη που διευκολύνουν τη συνεργασία και θέτουν στο επίκεντρο την επίτευξη του καλύτερου για τους ανθρώπους τους.

Οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να ενδυναμώνουν έναν βαθμό ενσυνειδητότητας και είναι πιο πιθανό να έχουν επίγνωση της ευημερίας της ομάδας τους. Οι γυναίκες που αξιοποιούν την επεκτατική τους σκέψη τείνουν να επεκτείνουν τη στρατηγική σε μια πιο μακροπρόθεσμη προοπτική. Οι γυναίκες συχνά βλέπουν τις δυνατότητες μέσω καινοτόμων ιδεών και καινοτόμου σκέψης, εκτιμούν την ενσυναίσθηση και τη συνεργασία που είναι μέρος της σκληρής τους καλωδίωσης. Οι γυναίκες ηγέτες τείνουν να εκφράζουν τον ανταγωνισμό διαφορετικά από τους άνδρες ηγέτες επηρεάζοντας τις σχέσεις, γεγονός που επαληθεύεται από πρόσφατη έρευνα που συγκρίνει τις ηγετικές ικανότητες μεταξύ γυναικών και ανδρών (Σχήμα 6).



Σχήμα 6. Βαθμολογίες ηγετικών ικανοτήτων από το Harvard Business Review

VI. Η σημασία της συνεπούς στήριξης της σταδιοδρομίας των γυναικών που βρίσκονται σε διπλά μειονεκτική θέση

Στόχος του προγράμματος WMW είναι να υποστηρίξει διπλά μειονεκτούσες γυναίκες στο μαθησιακό τους ταξίδι προς την επίτευξη των στόχων τους, τόσο στην αγορά εργασίας όσο και στην προσωπική τους ζωή. Οι γυναίκες αυτής της μειονοτικής ομάδας μπορούν να επωφεληθούν σημαντικά από ειδικά εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα που απευθύνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες τους και τις υποστηρίζουν στην πορεία τους προς τη μάθηση και την εξέλιξη της καριέρας τους.

Η κατάρτιση είναι το κλειδί για την επίτευξη των περισσότερων επαγγελματικών στόχων. Όσο πιο μορφωμένες και καταρτισμένες γίνονται οι διπλά μειονεκτούσες γυναίκες, τόσο περισσότερο αποκτούν και εφαρμόζουν κριτική σκέψη και εμπειρία, προσφέροντάς τους αυξημένες ευκαιρίες για ατομική ανάπτυξη και επαγγελματική ανέλιξη. Πρόσφατες μελέτες των Haque και Haque (2020 & 2022) σχετικά με τις μετανάστριες μη αγγλόφωνες γυναίκες στην Αυστραλία καταδεικνύουν ότι με τη βελτίωση της γνώσης της αγγλικής γλώσσας, της εκπαίδευσης, της αναγνώρισης των προσόντων τους στο εξωτερικό και των εμπειριών τους στην αγορά εργασίας, οι πιθανότητες συμμετοχής τους στην αγορά εργασίας της Αυστραλίας είναι πιθανό να αυξηθούν σημαντικά , .

Για να μπορέσει να αναπτυχθεί εκπαιδευτικό υλικό που θα ανταποκρινόταν στις ανάγκες της ομάδας-στόχου WMW, ένα πρώτο βήμα ήταν η κατανόηση των εκπαιδευτικών αναγκών των διπλά μειονεκτουσών γυναικών. Πραγματοποιήθηκε ανάλυση μέσω συνεντεύξεων σε ομάδες εστίασης για να διερευνηθεί πώς η προηγούμενη κατάρτιση και εκπαίδευση ενδυνάμωσε τις γυναίκες που βρίσκονται σε διπλά μειονεκτική θέση στην επίτευξη των επαγγελματικών και προσωπικών τους στόχων. Οι απαντήσεις που κατέλαβαν την πρώτη θέση ήταν οι εξής:

- Οικοδόμηση εμπιστοσύνης και αυτοπεποίθησης
- Κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών και άρση των φραγμών
- Απόκτηση νέων γνώσεων σχετικά με το πώς να εστιάζουν στον εαυτό τους και τις ικανότητές τους για να κάνουν τα επόμενα βήματα προς μια επιτυχημένη ζωή
- Να δοκιμάσουν τις δεξιότητές τους και να τις αξιοποιήσουν
- Να διευρύνουν την προοπτική τους και να δουν νέες ευκαιρίες
- Να αναγκαστούν να επικοινωνήσουν με άλλους και να δουν έτσι ότι και οι ίδιοι έχουν κάτι να συνεισφέρουν
- Να εμπνέονται από άλλους ανθρώπους

Οι συνεντεύξεις των ομάδων εστίασης ανέδειξαν σαφώς τη ζήτηση και τη σημασία της συνεχούς κατάρτισης για την υποστήριξη αυτής της ομάδας γυναικών στην επίτευξη των επαγγελματικών τους στόχων. Σύμφωνα με την ανάλυση των ομάδων εστίασης, η έλλειψη καθοδήγησης και το περιορισμένο δίκτυο επαφών φάνηκε να αποτελούν σημαντικό εμπόδιο στην επαγγελματική ανέλιξη. Η ανάλυση αυτή χρησιμοποιήθηκε ως βάση για την επόμενη φάση του έργου WMW: τη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής διαδρομής.

Πώς μπορούν οι γυναίκες να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τόσο στην προσωπική τους ζωή όσο και στην καριέρα τους;

Στο WMW, προσπαθήσαμε να βρούμε την απάντηση σε αυτό το ερώτημα. Αυτό ήταν το κεντρικό ερώτημα στην ανάλυση των ομάδων εστίασης και μας οδήγησε στη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πορείας του WMW. Τα κύρια ευρήματά μας υπογραμμίζουν την ανάγκη υποστήριξης των γυναικών

που βρίσκονται σε διπλά μειονεκτική θέση, ώστε να ενισχύσουν την αυτοπεποίθησή τους, τις δυνάμεις τους και την ανθεκτικότητά τους ώστε να "σκύψουν και να αναλάβουν δράση" προς τα επόμενα βήματα της μαθησιακής τους διαδρομής και την επίτευξη των προσωπικών και επαγγελματικών τους στόχων. Επιπλέον, το WMW τόνισε πώς τα δίκτυα γυναικών μπορούν να γίνουν ισχυρά. Ως εκ τούτου, το πρόγραμμα WMW συνιστά τη δημιουργία δικτύου γυναικών όπου μπορούν να έχουν πρόσβαση σε μια πλατφόρμα για να μαθαίνουν από κοινού, να ενισχύουν την αυτοπεποίθησή τους, να υποστηρίζουν η μία την άλλη ως ισότιμες και να βοηθούν η μία την άλλη στην επίτευξη των ατομικών τους στόχων.

Στο βιβλίο της, Lean in, women, work and the will to lead, η συγγραφέας και στέλεχος επιχειρήσεων Sheryl Sandberg παροτρύνει τις γυναίκες να κινηθούν και να αναλάβουν δράση για την καριέρα τους. Οι γυναίκες πρέπει να καταπολεμήσουν την έλλειψη αυτοπεποίθησης και τα εσωτερικευμένα στερεότυπα των φύλων για να σφυρηλατήσουν ικανοποιητικά και να ανταμείψουν την προσωπική και επαγγελματική τους ζωή. Επισημαίνει επίσης ότι οι γυναίκες πρέπει να αντιμετωπίσουν τη δική τους δύναμη και να σταματήσουν να προσπαθούν να ικανοποιούν τους πάντες. Η δύναμη του "σκύψε το κεφάλι" και του "σήκωσε το χέρι σου" είναι δεξιότητες που θα χρειαστούν οι γυναίκες για να πετύχουν τους στόχους τους, να ακουστούν και θα δώσουν στις γυναίκες τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους.

Sandberg, Sheryl (2013). Lean in: Women, work and the will to lead (1η έκδοση).
Νέα Υόρκη: Alfred A. Knopf

Τα πέντε προϊόντα του έργου WMW

1. **Πλαίσιο ικανοτήτων Women Making Waves**

2. Ανάλυση σε ευρωπαϊκή κλίμακα της τρέχουσας κατάστασης των γυναικών που βρίσκονται σε διπλά μειονεκτική θέση στην αγορά εργασίας. Διερεύνηση των αναγκών τους και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την ανάπτυξή τους. Το τελικό πλαίσιο ικανοτήτων μπορεί να βρεθεί εδώ.

3. **Πρόγραμμα κατάρτισης Women Making Waves - Ενίσχυση των δεξιοτήτων γυναικείας ηγεσίας.**
4. Κατάρτιση με στόχο την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και της απασχολησιμότητάς τους από διπλές μειονεκτούσες γυναίκες μέσω ενεργητικής μάθησης, καθοδήγησης και παιχνιδιού ρόλων.

5. **Κύκλοι ηγέτη™**
   Ένα πρόγραμμα καθοδήγησης από ομότιμους με συντονιστή που συνδυάζει τις αρχές της μάθησης δράσης, της καθοδήγησης και της καθοδήγησης για την υποστήριξη των ατόμων.

6. **Women Making Waves E-learning Academy**
7. Μια διαδικτυακή πλατφόρμα μάθησης, όπου μπορεί να βρεθεί εκπαιδευτικό υλικό και το χαρτοφυλάκιο Women Making Waves. Η πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης WMW είναι διαθέσιμη εδώ.

8. **Οδηγός για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής "Women Making Waves - Enhancing Female Leadership Skills"**
9. Ένα περίγραμμα συστάσεων προς τους ενδιαφερόμενους φορείς και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής για τη μείωση του χάσματος μεταξύ των φύλων στις ηγετικές θέσεις.

Μαρτυρίες από τους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα κατάρτισης

"Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα με βοήθησε να δω καλύτερα τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, καθώς και να μου δώσει τα εργαλεία για να δουλέψω πάνω στις αδυναμίες μου".

"Νομίζω ότι το πρόγραμμα σπουδών θα με βοηθήσει να κατανοήσω καλύτερα πώς να αντιμετωπίζω διάφορα ζητήματα, είτε πρόκειται για καλύτερες επικοινωνιακές δεξιότητες είτε για αυξημένη αυτοπαρακίνηση".

"Η εκπαίδευση με έκανε καλύτερο ακροατή. Θα έχω μεγαλύτερη επίγνωση του κατά πόσο δίνω επαρκή ανατροφοδότηση ώστε να δώσω στο άτομο που μιλάει να καταλάβει ότι ακούω και αποδέχομαι αυτά που λέει το συγκεκριμένο άτομο."

"Μας βοηθά να καταλάβουμε τι είδους ηγέτες θέλουμε να γίνουμε. Χρήσιμο σε πολλά πράγματα όχι μόνο στην απασχόληση αλλά και στην ανατροφή των παιδιών".

"Η εκπαίδευση με βοήθησε να είμαι πιο προσεκτική σχετικά με τις διακρίσεις που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες και με έκανε να συνειδητοποιήσω καλύτερα πόσο σημαντικό είναι για όλους να μην τις ανέχονται. Μετά την εκπαίδευση, είναι πολύ πιο πιθανό να υπερασπιστώ τον εαυτό μου και άλλες γυναίκες που βιώνουν διακρίσεις."

Η αξία της Εκπαίδευσης Αναστοχαστικής Πρακτικής για την ανάπτυξη των ηγετικών δεξιοτήτων των γυναικών

Τι είναι η αναστοχαστική πρακτική;

Η αναστοχαστική πρακτική είναι η διαδικασία ανάπτυξης της αυτογνωσίας και της κριτικής σκέψης προκειμένου να εξετάζει κανείς τις παραδοχές του και να αποκτά νέες γνώσεις σχετικά με την καθημερινή πρακτική. Η αναστοχαστική πρακτική, λοιπόν, είναι μια διαδικασία που βασίζεται στη μάθηση μέσω και από την εμπειρία και θεωρείται συστατικό στοιχείο της δια βίου μάθησης . Αυτή η μάθηση είναι μια ενεργητική διαδικασία που ενθαρρύνει την εμπλοκή μεταξύ των εκπαιδευτικών και των μαθητών και ωφελεί όλους προτρέποντας την καινοτομία, την αυτοπεποίθηση, τη δέσμευση και την ανάληψη ευθύνης. Εάν η αναστοχαστική πρακτική χρησιμοποιείται σε ένα ίδρυμα, τα

αποτελέσματα θα είναι η περαιτέρω εμπλοκή της ομάδας, η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού και τελικά η δημιουργία ενός παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Υπάρχουν διαφορετικά θεωρητικά μοντέλα διευκόλυνσης της αναστοχαστικής πρακτικής. Εδώ η μεθοδολογία Mentoring Circles™ ενθαρρύνει τους εκπαιδευόμενους να θέτουν ανοιχτές ερωτήσεις αντί να δίνουν συμβουλές ο ένας στον άλλον, διευκολύνοντας έτσι τον αυτοαναστοχασμό και την απόκτηση νέων γνώσεων για την καθημερινή πρακτική. Στο παρόν κεφάλαιο θα περιγραφεί λεπτομερώς η μεθοδολογία της εκπαίδευσης με αναστοχαστική πρακτική που χρησιμοποιήθηκε στο έργο WMW για την ανάπτυξη των ηγετικών δεξιοτήτων των γυναικών.

Ποια είναι η μεθοδολογία Mentoring Circles™;

Η Mentoring Circles™ μεθοδολογία είναι μια μοναδική και καινοτόμος προσέγγιση στο mentoring, που συνδυάζει τα οφέλη των ατομικών συνεδριών με έναν μέντορα και τα οφέλη των ομαδικών συνεδριών υποστήριξης από ομοτίμους. Η μεθοδολογία είναι πιο ωφέλιμη για τους συμμετέχοντες που θέλουν να ασχοληθούν με τον προσωπικό προβληματισμό και την αυτοανάπτυξη και περιλαμβάνει έναν συνδυασμό μάθησης δράσης, καθοδήγησης και καθοδήγησης από ομοτίμους. Οι αρχές αυτές παρέχουν στους καθοδηγούμενους μια ευρύτερη πηγή υποστήριξης και έμπνευσης για την παραγωγή ιδεών και μεγαλύτερη δημιουργικότητα στην επίλυση προβλημάτων κατά τη διάρκεια κρίσιμων περιόδων της ζωής τους.

Η μορφή των Κύκλων Ηγετών βασίστηκε επίσης στη μεθοδολογία Mentoring Circles™. Κάθε συνεδρία διευκολυνόταν από έναν εκπαιδευμένο μέντορα της ομάδας και την παρακολουθούσαν έως και 5 συμμετέχοντες/ηγέτες. Σε κάθε συμμετέχοντα εξασφαλίζεται αρκετός χρόνος για να σκεφτεί και να εξηγήσει τους τομείς ανάπτυξής του, να συνεργαστεί με τους άλλους συμμετέχοντες με βάση την τεχνική των ερωτήσεων και στη συνέχεια να καταλήξει σε κάποιες αυτο-αναστοχαστικές σκέψεις και ιδέες για λύσεις σε τυχόν προβλήματα και μελλοντικές πρακτικές.

Ο τελικός στόχος κάθε συνεδρίας είναι οι συμμετέχοντες να δημιουργήσουν ένα σχέδιο δράσης με τις ενέργειές τους για το μέλλον και να είναι υπόλογοι στην ομάδα για την ανάληψη δράσης σε αυτά τα σημεία πριν από την επόμενη συνεδρία. Αυτή η μεθοδολογία προσαρμόστηκε για να υποστηρίξει τις γυναίκες που επιθυμούν να αναπτύξουν τις ηγετικές τους ικανότητες και να τις βοηθήσει να φτάσουν σε υψηλότερες θέσεις. Ο στόχος ήταν να ενθαρρυνθεί η απόκτηση ήπιων δεξιοτήτων και να σπάσει το γυάλινο ταβάνι.

Circles Μεθοδολογίες στους Κύκλους Μέντορα / Ηγέτη

Αμφισβήτηση

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η μεθοδολογία Mentoring Circles™ ενθαρρύνει την υποβολή ερωτήσεων και όχι την παροχή συμβουλών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, μέσω της υποβολής ερωτήσεων, κάθε συμμετέχων ενθαρρύνεται να σκεφτεί τα δικά του προβλήματα και τους τομείς ανάπτυξής του με προσεκτικό και εστιασμένο τρόπο. Η παροχή συμβουλών μπορεί να είναι χρήσιμη και βοηθητική εάν είναι στοχευμένη και συγκεκριμένη. Αν είναι γενική, ωστόσο, μπορεί να ενθαρρύνει μια πιο παθητική στάση στην αντιμετώπιση των προβλημάτων του ατόμου και να αφαιρέσει την αίσθηση της ευθύνης και της ιδιοκτησίας για την αυτοανάπτυξη του ατόμου.

Σχεδιασμός δράσης μέσω του καθορισμού στόχων SMART

Ο προγραμματισμός δράσης είναι η ικανότητα να καταστρώνετε σχέδια και βήματα για την επίτευξη στόχων. Ο καθορισμός στόχων SMART μπορεί να υποστηρίξει αυτή τη διαδικασία ως ένα εύχρηστο εργαλείο.

SMART goals stand for:

S → Συγκεκριμένος (Specific)

M → Μετρήσιμος (Measurable)

A → Εφικτός (Attainable)

R → Σχετικός (Relevant)

T → Έγκαιρο (Timely)

Ακολουθώντας αυτό το εργαλείο, κάθε συμμετέχων μπορεί να δημιουργήσει έναν μοναδικό στόχο και ένα σχέδιο δράσης καθορίζοντας τον στόχο και την εστίαση, εξετάζοντας τον τρόπο μέτρησης του στόχου περιγράφοντας ένα σαφές αποτέλεσμα, διασφαλίζοντας ότι αυτό το εν λόγω αποτέλεσμα είναι εφικτό και ότι ο στόχος σχετίζεται με την τρέχουσα κατάσταση και τις φιλοδοξίες του συμμετέχοντα και, τέλος, καθορίζοντας σαφείς και ρεαλιστικές προθεσμίες για το πότε θα πρέπει να επιτευχθεί ο στόχος.

Πώς μπορεί αυτή η μεθοδολογία να βοηθήσει τις γυναίκες να αναπτύξουν ηγετικές δεξιότητες;

Η μεθοδολογία των κύκλων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων σε γυναίκες, ιδίως σε εκείνες που αντιμετωπίζουν διπλά μειονεκτήματα, αλλά η μεθοδολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιονδήποτε. Παρακάτω παρατίθεται ένα παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο οι Κύκλοι μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων.

Μελέτη περίπτωσης της Lorna

- Διοργανωτής εκδήλωσης

Η Lorna παρακολούθησε τους κύκλους για να μάθει πώς να αναπτύσσει τις ηγετικές της ικανότητες στην εργασία της και να μπορεί να αναθέτει καθήκοντα. Είναι μονογονέας και φροντίζει τη μητέρα της. Αυτές οι προκλήσεις την έχουν δυσκολέψει να βρει χρόνο για την αυτοανάπτυξη. Συμμετείχε στην πρώτη συνεδρία των κύκλων όπου παρουσιάστηκε η μεθοδολογία και της δόθηκε λίγος χρόνος για να παρουσιάσει τις προκλήσεις της. Οι άλλοι εκπαιδευόμενοι και ο συντονιστής χρησιμοποίησαν τη μεθοδολογία των ερωτήσεων για να της θέσουν ορισμένες χρήσιμες ερωτήσεις που τη βοήθησαν να εμβαθύνει στις προκλήσεις της και στο πώς μπορεί να τις ξεπεράσει. Συμμετείχε σε ασκήσεις αναστοχασμού κατά τη διάρκεια της συνεδρίας, όπου μπόρεσε επίσης να μάθει λίγο περισσότερα για τον εαυτό της και να αναλύσει την κατάστασή της

Στο τέλος της συνεδρίας, έθεσε στον εαυτό της κάποιους ρεαλιστικούς στόχους SMART για να εργαστεί μέχρι την επόμενη συνεδρία. Ένας από τους στόχους της για την εβδομάδα ήταν να παρακολουθήσει μια ομιλία TedTalk σχετικά με τις ηγετικές δεξιότητες. Στην επόμενη συνεδρία, ανέφερε την πρόοδό της σε αυτό και μοιράστηκε όσα είχε μάθει. Στην επόμενη συνεδρία, εργάστηκε σε πρόσθετες ασκήσεις και έθεσε νέους στόχους. Κατάφερε να φύγει από τους κύκλους νιώθοντας μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, εξοπλισμένη για να είναι "ηγέτης" και να αναθέτει καθήκοντα

VII. Όπως μας είπε - Μια εκστρατεία-πρότυπο

Τα πρότυπα μπορούν να έχουν ισχυρό αντίκτυπο στους ανθρώπους που επιδιώκουν παρόμοιους στόχους. Ένα πρόσθετο όφελος από την καταπολέμηση της ανισορροπίας των φύλων στις ηγετικές θέσεις είναι η αυξημένη παρουσία και ορατότητα ισχυρών γυναικείων προτύπων στο εργατικό δυναμικό. Επομένως, έχει μεγάλη σημασία τόσο για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής όσο και για

τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να ανοίξουν το δρόμο και να θέσουν τις βάσεις για να μπορέσουν τα γυναικεία πρότυπα να ευδοκιμήσουν και να εμπνεύσουν άλλες γυναίκες σε παρόμοιες θέσεις.

Προκειμένου να εμπνεύσουν τους συμμετέχοντες στο έργο WMW, καθώς και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς, ζητήθηκε από μερικές γυναίκες, οι οποίες κατάφεραν να σπάσουν το "γυάλινο ταβάνι" και εργάζονται σε ηγετικές θέσεις στις χώρες εταίρους, να αφηγηθούν τις ιστορίες τους. Οι συνεντευξιαζόμενες έχουν όλες διαφορετικό υπόβαθρο και εργάζονται σε διαφορετικούς τομείς. Μέσα από τις συνεντεύξεις αυτές, οι γυναίκες αυτές μοιράστηκαν τις προκλήσεις που αντιμετώπισαν προσπαθώντας να χτίσουν την καριέρα τους, καθώς και τα επιτεύγματα που πέτυχαν και τις ιστορίες επιτυχίας τους. Οι γυναίκες ανέφεραν επίσης τα εμπόδια και τις δυσκολίες που αντιμετώπισαν στο παρελθόν, π.χ. σε σχέση με το υπόβαθρό τους και πώς κατάφεραν να τα αντιμετωπίσουν και να τα αντιμετωπίσουν. Οι συνεντευξιαζόμενες στην καμπάνια WMW Role model έδωσαν εμπνευσμένες συστάσεις για όσους θέλουν να αποκτήσουν ηγετικό ρόλο στην αγορά εργασίας, όπως

Ως συμπέρασμα από την εμπειρία μου, είναι ότι κανείς δεν πρέπει να εγκαταλείψει τα όνειρά του! Αν θέλετε να ξεκινήσετε μια επιχείρηση ή να επιτύχετε έναν ηγετικό ρόλο, θα πρέπει να αναζητάτε συνεχώς νέες πληροφορίες, γνώσεις και τάσεις στον συγκεκριμένο τομέα. Νομίζω ότι είναι ο μόνος δρόμος που θα σας οδηγήσει στην επιτυχία.

Συμμετέχουσα από την Ελλάδα, που εργάζεται στον τομέα της διαχείρισης της φιλοξενίας

Εξερευνήστε έξω από τη ζώνη άνεσής σας, να είστε αυθεντικοί (να είστε κυριολεκτικά ο εαυτός σας), να κάνετε σπουδαίες γνωριμίες παρακολουθώντας εκδηλώσεις που θεωρείτε ενδιαφέρουσες για εσάς και τη δουλειά σας.

Συμμετέχουσα από το Ηνωμένο Βασίλειο, που εργάζεται στον τομέα της επικοινωνίας/υποστήριξης της Κοινότητ

Προσπαθήστε να καταλάβετε ποιος είναι ο στόχος σας και τι χρειάζεται για να τον πετύχετε! Δώστε προτεραιότητα στους στόχους σας και χρησιμοποιήστε μια συστηματική μέθοδο μέχρι να πετύχετε όλες τις επιθυμίες σας!

Συμμετέχουσα από την Ελλάδα, που εργάζεται στον τομέα του ψηφιακού σχεδιασμού

Είναι δύσκολο να δώσεις συμβουλές όταν δεν ξέρεις αν το έχεις κάνει σωστά ή όχι. Δεν ξέρεις αν άξιζε τον κόπο να θυσιάσεις την προσωπική σου ζωή για τη δουλειά. Αυτό όμως που είναι σαφές για μένα είναι ότι οι γυναίκες δεν μπορούν να μείνουν πίσω μόνο και μόνο επειδή έχουμε παιδιά, πρέπει να συνεχίσουμε να αγωνιζόμαστε για τα δικαιώματά μας που θα μας επιτρέψουν την πολυπόθητη ισότητα.

Συμμετέχουσα από την Ισπανία, που εργάζεται στην εκπαίδευση

Η καλή δουλειά, η συνεχής προσπάθεια και η αναζήτηση της αριστείας σε αυτό που κάνουμε είναι ο καλύτερος τρόπος για να αποδείξουμε τον υπέροχο επαγγελματία που είμαστε και το κλειδί για να ηγηθούμε μιας ομάδας επαγγελματιών.

Συμμετέχων από την Ισπανία, που εργάζεται στην αυτοκινητοβιομηχανία

Να έχεις προδιάθεση για αλλαγή, να μην βάζεις εμπόδια στον εαυτό σου, να μην χάνεις την εστίαση στην πρόκληση που πρέπει να επιτευχθεί, να εκπαιδεύεις τον εαυτό σου, συνυπευθυνότητα.

Συμμετέχουσα από την Ισπανία, που εργάζεται στην αγορά ειδών σπιτιού

Μη φοβάστε τα εμπόδια που αντιμετωπίζετε. Μην κατακεραυνώνετε τον εαυτό σας. Βγείτε από τη ζώνη άνεσής σας.

Συμμετέχουσα από την Ισλανδία, που εργάζεται στον λογοτεχνικό τομέα, γράφει και επιμελείται

Πρέπει να πιστεύετε στο έργο και να κάνετε ένα καλό σχέδιο πριν ξεκινήσετε. Η καλύτερη προσέγγιση για μένα ήταν να μιλήσω με ανθρώπους για το έργο, γιατί οι συζητήσεις φέρνουν και άλλες απόψεις και ανακαλύπτεις πράγματα που δεν έβλεπες ή δεν ήξερες μόνος σου.

Συμμετέχων από την Ισλανδία, που εργάζεται στον τομέα της επιχειρηματικότητας, στον πολιτιστικό τομέα

Η εμπνευσμένη καμπάνια Role model στο σύνολό της μπορεί να βρεθεί στην ιστοσελίδα μας : www.womenmakingwaves.eu

VIII. Συμπεράσματα και συστάσεις

Η διαφορά μεταξύ των δύο φύλων στην ηγεσία δίνει μια ανησυχητική εικόνα των προκλήσεων και των προκαταλήψεων που πρέπει να ξεπεράσουν οι γυναίκες για να αποκτήσουν ηγετικούς ρόλους σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι γυναίκες που αντιμετωπίζουν διπλό μειονέκτημα (NEET - Not in Education, Employment or Training, μετανάστριες, ανάπηρες, που ζουν σε αγροτικές περιοχές, σε πρώιμα στάδια σταδιοδρομίας, γυναίκες που επιστρέφουν στην εργασία μετά από μακρά απουσία ή εκείνες που επιδιώκουν μια νέα επαγγελματική πορεία, κ.λπ.) αντιμετωπίζουν ακόμη περισσότερα εμπόδια από τις άλλες γυναίκες στην επιδίωξη της επαγγελματικής τους ανέλιξης και των ηγετικών τους ρόλων, με σοβαρές κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες, τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στην κοινωνία συνολικά.

Πρόσφατες έρευνες, καθώς και η ανάλυση του WMW μέσω συνεντεύξεων σε ομάδες εστίασης, δείχνουν έντονα ότι η εξειδικευμένη κατάρτιση και η ενδυνάμωση των γυναικών που βρίσκονται σε διπλά μειονεκτική θέση αυξάνει τις πιθανότητές τους να εισέλθουν και να εξελιχθούν στην αγορά εργασίας. Η κατάρτιση αυτή θα πρέπει να προσφέρεται όχι μόνο στα αρχικά στάδια της σταδιοδρομίας τους, αλλά και με συνέπεια κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους εξέλιξης, εστιάζοντας στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, των ηγετικών τους ικανοτήτων και της αυτοπεποίθησής τους.

Το έργο WMW έριξε φως στις πολιτιστικές και κοινωνικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες που βρίσκονται σε διπλά μειονεκτική θέση και κατέδειξε την ανάγκη ανάπτυξης και εφαρμογής ευκαιριών μάθησης καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας των γυναικών. Υπογράμμισε την ανάγκη δημιουργίας ισχυρών δικτύων γυναικών και τη σημασία της έκθεσης των γυναικών αυτών σε ισχυρά πρότυπα που μπορούν να τις υποστηρίξουν και να εμπνεύσουν το ταξίδι τους προς την επαγγελματική ανέλιξη και την ηγεσία. Αυτό είναι εξίσου σημαντικό μέσα από όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης, τον εργασιακό τους χώρο και το πολιτικό και πολιτικό περιβάλλον.

Το έργο κατέδειξε ότι για να βελτιστοποιηθούν οι ευκαιρίες κατάρτισης που προσφέρονται στις γυναίκες, ιδίως σε εκείνες που αντιμετωπίζουν διπλά μειονεκτήματα, θα πρέπει να δοθεί έμφαση όχι μόνο στην ενίσχυση των σκληρών δεξιοτήτων, αλλά και στην ενίσχυση των κοινωνικών δεξιοτήτων, της αυτοπεποίθησης και της δικτύωσης. Το πρόγραμμα κατάρτισης Women Making Waves αναπτύχθηκε με αυτό ως οδηγό. Προσφέρει ένα προσιτό πρόγραμμα κατάρτισης που στοχεύει στην ενίσχυση των ηγετικών δεξιοτήτων των μειονεκτουσών γυναικών και στην οικοδόμηση της αυτοπεποίθησής τους και στην ευαισθητοποίηση σχετικά με το χάσμα μεταξύ των δύο φύλων στις ηγετικές θέσεις. Βασικό στοιχείο του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι ότι οι συμμετέχουσες δεν αποκτούν μόνο θεωρητικές γνώσεις για τις κοινωνικές και πολιτισμικές ανισότητες με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπες, αλλά λαμβάνουν και πρακτικά εργαλεία για την καταπολέμηση αυτών των ανισοτήτων (π.χ. ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων).

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα Women Making Waves και οι κύκλοι Leader Circles™ είναι σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να έχουν το μεγαλύτερο δυνατό όφελος για τις γυναίκες που συμμετέχουν στην εκπαίδευση. Τα εν λόγω εκπαιδευτικά εργαλεία μπορούν να εφαρμοστούν και να προσφερθούν από εκπαιδευτικούς, φορείς χάραξης πολιτικής και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς στις συμμετέχουσες χώρες, με στόχο την ενίσχυση και τη δημιουργία δικτύων για διπλά μειονεκτούσες γυναίκες σε

οποιονδήποτε τομέα της αγοράς εργασίας. Το έργο αναδεικνύει τα ακόλουθα βασικά θέματα ως ουσιώδη για την υποστήριξη των γυναικών που βρίσκονται σε διπλά μειονεκτική θέση στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία και στην προσωπική τους ζωή, αποτελώντας έτσι τα πέντε δομικά στοιχεία του προγράμματος κατάρτισης WMW:

1. **Προσωπική ανάπτυξη**
2. **Ισότητα των φύλων: Ανάληψη και ανάληψη δράσης**
3. **Λήψη αποφάσεων και ανάληψη δράσης**
4. **Ηγετικές δεξιότητες**
5. **Καθοδήγηση και δημιουργία δικτύων θετικής ανάπτυξης**

Κάθε μέρος θα πρέπει να διεξάγεται σε τρίωρες συνεδρίες, είτε διαδικτυακά είτε δια ζώσης. Ο συνδυασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων εντός και εκτός σύνδεσης προσφέρει μια ευέλικτη προσέγγιση στην εμπειρία μάθησης των συμμετεχόντων, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τις ειδικές και ατομικές ανάγκες κάθε συμμετέχοντα. Το υλικό, το οποίο είναι διαθέσιμο στο WMW website, δωρεάν πρόσβαση σε έναν ειδικό οδηγό για τους διευκολυντές και ένα πακέτο για τους εκπαιδευόμενους για κάθε ενότητα.

Τέλος, στο πλαίσιο της WMW E-Learning Academy, της πλατφόρμας ηλεκτρονικής μάθησης του έργου τόσο για τους συμμετέχοντες όσο και για τους εκπαιδευόμενους, οι συμμετέχοντες μπορούν να τεκμηριώνουν την πρόοδο της μάθησής τους μέσω του εργαλείου χαρτοφυλακίου. Στην πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης, οι συμμετέχοντες και οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να προβληματιστούν σχετικά με τη μαθησιακή τους πορεία και να θέσουν μελλοντικούς στόχους για τις ηγετικές τους δεξιότητες.

Ένα άλλο προϊόν του WMW είναι η εκπαίδευση Leader Circles, μια μεθοδολογία που παρέχει καθοδήγηση από ομοτίμους σε ομαδικό πλαίσιο με τη βοήθεια ενός εκπαιδευτή. Ο ίδιος ο Κύκλος καθοδηγείται από τους εκπαιδευόμενους και εστιάζει στους εκπαιδευόμενους και αναλύεται λεπτομερέστερα σε ειδική ενότητα παραπάνω.

Οι ενδιαφερόμενοι που εξετάζουν το ενδεχόμενο να εφαρμόσουν τα προϊόντα του έργου WMW εν όλω ή εν μέρει για τις ομάδες των πελατών τους, όπως οι διπλά μειονεκτούσες γυναίκες, μπορούν να έχουν ελεύθερη πρόσβαση σε όλο το εκπαιδευτικό υλικό και σε όλα τα πορίσματα του έργου.