

Analiza systemowych barier utrudniających kobietom zostanie liderkami w dziedzinie ochrony środowiska

*(Tytuł oryginalny: Analysis of Systemic Barriers Preventing
Women from Becoming Environmental Leaders)*

WP2.3. ANALIZA DOKUMENTACYJNA





Spis Treści

1. Wstęp	2
2. Ramy teoretyczne i koncepcyjne	4
2.1 Podejście ekofeministyczne i sprawiedliwość klimatyczna	5
2.2 Podejście intersekcjonalne	5
2.4 Instytucjonalna perspektywa płci w Europie	6
3. Metodologia	6
3.1 Ogólne podejście	6
3.2 Rodzaje wykorzystanych źródeł	7
3.3 Kryteria włączenia i wyłączenia źródeł	7
3.4 Podejście analityczne	8
4. Systemowe bariery w przywództwie klimatycznym kobiet	8
4.1 Bariery strukturalne	8
4.2 Bariery instytucjonalne	12
4.3 Bariery społeczno-kulturowe	15
4.4 Bariery symboliczne i subiektywne	19
5. Dobre praktyki i pojawiające się rozwiązania	22
5.1 Wyróżniające się przypadki kobiecego przywództwa klimatycznego	23
5.2 Sieci wsparcia, mentoringu i współpracy	24
5.3 Platformy cyfrowe i widoczność feministyczna	25
5.4 Skuteczne inicjatywy polityczne i instytucjonalne	26
5.5 Praktyczne rekomendacje dla lokalnych organizacji pozarządowych i osób pracujących bezpośrednio w poruszonym obszarze	27
6. Podsumowanie	28
7. Bibliografia	30

1. Wstęp

Projekt Amazons (Amazons: Empowering European Girls to Become Environmental Leaders) powstał jako inicjatywa mająca na celu wzmocnienie udziału kobiet w działaniach

na rzecz klimatu i środowiska, ze szczególnym uwzględnieniem sprawiedliwości ekologicznej, równości płci i zrównoważonego rozwoju.

W ramach tego przedsięwzięcia Pakiet Roboczy 2 (WP2) koncentruje się na identyfikacji oraz analizie systemowych barier utrudniających kobietom dostęp do stanowisk przywódczych w obszarze ochrony przyrody i zarządzania klimatem – zwłaszcza w kontekście Unii Europejskiej – na podstawie badań dokumentacyjnych.

Niniejszy raport odnosi się do działań określonych w podpakietach WP2.1 i WP2.3. Pierwszy z nich dotyczy opracowania wspólnych ram teoretyczno-metodologicznych, natomiast drugi – analizy źródeł wtórnych oraz przygotowania końcowego raportu.

Potrzeba przeprowadzenia tego badania wynika nie tylko z dążenia do równości płci, ale także z kwestii efektywności klimatycznej. Wiele badań wskazuje, że aktywny udział kobiet w podejmowaniu decyzji środowiskowych poprawia trwałość ich rezultatów, wzmacnia powiązania między instytucjami publicznymi a społecznościami lokalnymi oraz zwiększa odporność społeczeństw na ekstremalne zjawiska klimatyczne (UNDP, 2022; World Bank, 2021).

Mimo to udział kobiet pozostaje ograniczony: stanowią one mniej niż 30% członków głównych międzynarodowych organów negocjacji klimatycznych i mniej niż 20% kierownictwa ministerstw środowiska w Europie (EIGE, 2023; UN Women, 2022).

Tego rodzaju strukturalne wykluczenie osłabia zarówno legitymizację, jak i skuteczność tzw. zielonej transformacji, ponieważ ignoruje wiedzę, doświadczenia i style przywództwa niezbędne do zmierzenia się z złożonymi wyzwaniami kryzysu klimatycznego.

Nasz projekt, a w szczególności ten raport, ma na celu przyczynić się do zmiany tej sytuacji poprzez krytyczną i intersekcjonalną analizę istniejących barier, a tym samym otworzyć przestrzeń dla młodych Europejek do pełnienia ról lidererek środowiskowych.

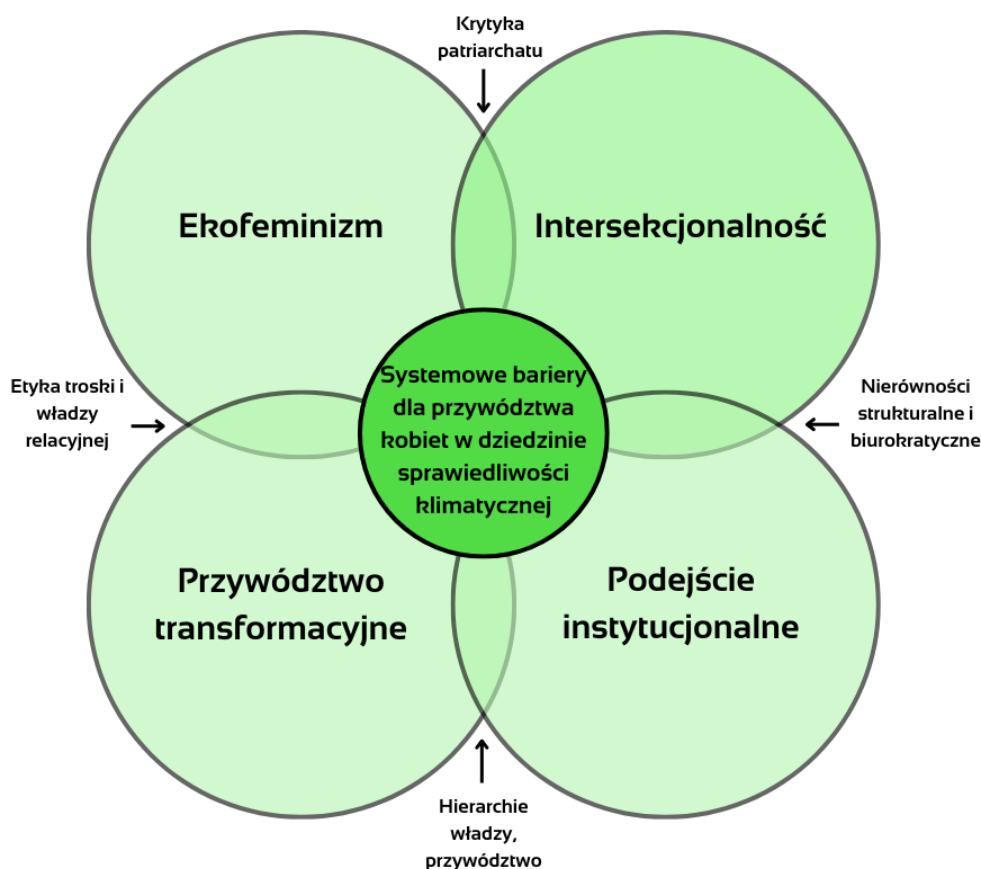
Na podstawie szerokiego przeglądu literatury naukowej, raportów organizacji międzynarodowych, oficjalnych baz danych i dokumentów publicznych, opracowanie to identyfikuje, klasyfikuje i dąży do zrozumienia głównych barier strukturalnych, instytucjonalnych, społeczno-kulturowych oraz symbolicznych, które – tworząc wspólnie kategorię przeszkód systemowych – utrudniają kobietom pełnienie funkcji przywódczych w działaniach klimatycznych.

Równocześnie dokument ma za zadanie usystematyzować dobre praktyki i nowe rozwiązania, które stanowią zestaw rekomendacji działań w instytucjach publicznych i sprawczych w obszarze przywództwa środowiskowego, uwzględniających perspektywę płci.

Raport podzielony jest na sześć części: po niniejszym wprowadzeniu przedstawiono ramy teoretyczno-koncepcyjne, następnie opis metodologii badania, analizę systemowych barier, przykłady rozwiązań instytucjonalnych i oddolnych, a na końcu – wnioski i rekomendacje.

2. Ramy teoretyczne i koncepcyjne

Analiza barier utrudniających kobietom sprawowanie przywództwa w działaniach klimatycznych wymaga solidnych podstaw teoretycznych, które pozwalają zrozumieć nie tylko widoczne nierówności, lecz także logiki strukturalne, które je wytwarzają i utrwalają. Niniejszy raport opiera się na czterech wzajemnie powiązanych pojęciach: ekofeminizm, intersekcjonalność, transformacyjne przywództwo klimatyczne oraz instytucjonalna perspektywa płci w kontekście europejskim.



Rys. 1. Ramy teoretyczne

2.1 Podejście ekofeministyczne i sprawiedliwość klimatyczna

Ekofeminizm zakłada istnienie strukturalnej zależności pomiędzy dyskryminacją kobiet a eksploatacją przyrody, wynikającej z patriarchalnych, kapitalistycznych i ekstraktywistycznych systemów (Salleh, 2017). Perspektywa ta łączy podporządkowanie

tę, co „kobiecy”, z deprecjacją tę, co „naturalny”, formułując głęboką krytykę dominującego paradygmatu technokratycznego i użylitarnego w politykach środowiskowych.

Ekofeministyczna sprawiedliwość klimatyczna wykracza poza samą sprawiedliwą redystrybucję zasobów – kwestionuje logikę dominacji, która rodzi zarówno kryzys ekologiczny, jak i nierówność płci (Gaard, 2015; Shiva, 2016). Uznaje, że kobiety – szczególnie w kontekstach wiejskich i rdzennych – odgrywają kluczową rolę w zrównoważonym zarządzaniu terytoriami, wnosząc wiedzę i praktyki, które często są niewidoczne w hegemonicznych ramach naukowych.

2.2 Podejście intersekcjonalne

Pojęcie intersekcjonalności, wprowadzone przez Crenshaw (1991), umożliwia analizę tę, w jaki sposób różne osie dyskryminacji – takie jak płeć, rasa, klasa społeczna, wiek, niepełnosprawność czy status migracyjny – przecinają się ze sobą, tworząc specyficzne formy wykluczenia. Perspektywa ta podkreśla, że ludzkie tożsamości są z natury intersekcjonalne i nie można ich definiować wyłącznie przez pryzmat jednej kategorii, np. płci.

W odniesieniu do przywództwa klimatycznego, podejście intersekcjonalne ukazuje, że nie wszystkie kobiety napotykają te same bariery i nie z taką samą intensywnością. Znaczenie mają m.in. pochodzenie etniczne, status migracyjny, sytuacja społeczno-ekonomiczna, niepełnosprawność, wiek czy tożsamość seksualna. Z perspektywy intersekcjonalnej te wykluczenia nie działają w izolacji, lecz wzmacniają się wzajemnie, tworząc skumulowane, a często niewidoczne nierówności (Collins & Bilge, 2020; Crenshaw, 1991).

W całym niniejszym opracowaniu intersekcjonalność jest konsekwentnie uwzględniana jako ważny aspekt w analizie innych czynników.

2.3 Transformacyjne przywództwo klimatyczne

Transformacyjne przywództwo klimatyczne różni się od modeli hierarchicznych i konkurencyjnych – promuje wartości takie jak opieka, współpraca, zrównoważenie i równość (O’Neil et al., 2015). Podejście to uznaje, że style przywództwa oparte na aktywnym słuchaniu, działaniu wspólnotowym i etyce relacyjnej – często reprezentowane przez kobiety – są niezbędne dla sprawiedliwej i skutecznej transformacji ekologicznej.

W przeciwieństwie do tradycyjnych modeli opartych na autorytecie technicznym, przywództwo transformacyjne ceni doświadczenia terytorialne, więzi wspólnotowe i horyzontalne struktury władzy, które często są niewidoczne w dominujących dyskursach środowiskowych (Atenas & Bolados, 2021).

Tym, co wyróżnia kobiece przywództwo, nie jest jedynie obecność kobiet na stanowiskach decyzyjnych, lecz nowy sposób sprawowania władzy. Podczas gdy zmaskulinizowane,

technokratyczne modele są zwykle pionowe, indywidualistyczne i zorientowane na wyniki, kobiece przywództwo kładzie nacisk na współpracę, włączanie, troskę o ludzi i ekosystemy oraz długofalową trwałość. Cechy te umożliwiają bardziej adaptacyjne i wspólnotowe reakcje – szczególnie potrzebne wobec złożoności kryzysu klimatycznego.

Dlatego wzmacnianie przywództwa kobiet nie jest jedynie kwestią równości, ale także jakościowej transformacji: oznacza przejście od logik eksploatacji i kontroli ku praktykom przywództwa, które poszerzają ramy epistemiczne i etyczne zarządzania klimatem.

2.4 Instytucjonalna perspektywa płci w Europie

Unia Europejska opracowała szerokie ramy normatywne dotyczące równości płci – takie jak Europejska Strategia na rzecz Równości Płci 2020–2025, Europejski Filar Praw Socjalnych czy Europejski Zielony Ład.

Mimo to, skuteczna integracja perspektywy płci w politykach klimatycznych pozostaje częściowa i nierówna w poszczególnych państwach członkowskich (EIGE, 2023; European Commission, 2024). Środki wzmacniające te zasady nie są wdrażane z taką konsekwencją i siłą, jak same przepisy czy zalecenia polityczne.

Wciąż istnieją istotne luki między dyskursem instytucjonalnym a praktycznym wdrożeniem – np. brak wskaźników płci w budżetach klimatycznych czy niedostateczna reprezentacja kobiet w gremiach decyzyjnych ds. środowiska. Zjawiska te odzwierciedlają napięcie między politycznymi deklaracjami na rzecz równości a utrwalonymi praktykami instytucjonalnymi, które powielają uprzedzenia płciowe (Verloo, 2022).

Projekt Amazons dąży do krytycznego wykorzystania tych koncepcji w celu wzmocnienia agendy przywództwa kobiet oraz wypełnienia luk w działaniach poprzez analizę zjawisk zidentyfikowanych w niniejszym raporcie.

3. Metodologia

3.1 Ogólne podejście

Niniejsze badanie przyjmuje metodologię jakościową opartą na analizie dokumentów (tzw. desk-based research), odpowiednią do pogłębionego poznania złożonych zjawisk, takich jak bariery płci w kontekstach instytucjonalnych, kulturowych i politycznych (Bowen, 2009).

Badanie ma charakter eksploracyjno-interpretacyjny i zmierza do zrozumienia, w jaki sposób ukształtowane i utrwalone są mechanizmy strukturalne ograniczające przywództwo kobiet w dziedzinie klimatu w Europie.

Analiza dokumentacyjna umożliwia integrację wielu różnorodnych źródeł wtórnych, pozwalając na triangulację koncepcyjną i kontekstową bez potrzeby bezpośredniego

kontaktu z respondentami (Creswell & Poth, 2018). Strategia ta jest szczególnie przydatna do identyfikacji wzorców normatywnych, luk instytucjonalnych i dominujących narracji w zarządzaniu klimatem z perspektywy płci.

Metodologia ta została zastosowana w kontekstach różnych rzeczywistości społecznych – w szczególności tych, z których pochodzą partnerzy projektu Amazons: mianowicie, w Brazylii, Holandii, Polsce, Portugalii i Hiszpanii. Dlatego też, przykłady pojawiające się w raporcie są przeważnie osadzone w kontekstach tych krajów.

3.2 Rodzaje wykorzystanych źródeł

Źródła zostały dobrane na podstawie kryteriów trafności, aktualności, jakości technicznej i różnorodności instytucjonalnej. Uwzględniono następujące kategorie dokumentów:

- akty prawne i dokumentacja publiczna organizacji takich jak Unia Europejska, ONZ, OECD oraz wyspecjalizowanych agencji, takich jak EIGE czy Europejski Bank Inwestycyjny;
- recenzowaną literaturę naukową z baz Scopus, Web of Science, Google Scholar i JSTOR;
- raporty techniczne, studia przypadków i oceny wpływu opracowane przez organizacje pozarządowe, think tanki, sieci feministyczne i europejskie kolektywy środowiskowe;
- dane statystyczne i porównawcze z Eurostatu, IUCN, IPCC, Banku Światowego oraz Europejskiej Agencji Środowiska.

3.3 Kryteria włączenia i wyłączenia źródeł

W celu zapewnienia spójności i jakości analizowanego korpusu zastosowano następujące kryteria:

- znaczenie tematyczne: dokumenty dotyczące przywództwa kobiet, sprawiedliwości klimatycznej, nierówności płci, polityk środowiskowych lub analiz instytucjonalnych,
- zakres geograficzny: zastosowanie przede wszystkim w kontekście europejskim, zarówno na poziomie ponadnarodowym, jak i krajowym,
- ramy czasowe: priorytetowo traktowano materiały opublikowane po 2015 r., z wyjątkiem podstawowych ujęć teoretycznych, które pozostają aktualne,
- autorytet i wiarygodność: wykluczono dokumenty pozbawione zaplecza technicznego lub metodologicznego (np. blogi osobiste, źródła niezweryfikowane).

3.4 Podejście analityczne

Zebrane informacje zostały opracowane przy użyciu jakościowej analizy tematycznej opartej na kodowaniu według kategorii, wzdłuż czterech głównych osi, uznanych za osie stanowiące wspólnie bariery systemowe:

- bariery strukturalne,
- bariery instytucjonalne,
- bariery społeczno-kulturowe,
- bariery symboliczne i subiektywne.

Kategorie te wynikają zarówno z ram teoretycznych, jak i wcześniejszych ustaleń empirycznych, co umożliwia uporządkowanie informacji w sposób przekrojowy i całościowy. Kodowanie przeprowadzono ręcznie, za pomocą kart analitycznych, poprzez porównywanie pojęć i wzorców dyskursywnych występujących w różnych źródłach.

Takie podejście pozwala ujawnić głębszą logikę wykluczenia kobiet z przywództwa klimatycznego oraz zidentyfikować kluczowe punkty dla formułowania polityk sprzyjających włączeniu (Nowell et al., 2017).

4. Systemowe bariery w przywództwie klimatycznym kobiet

4.1 Bariery strukturalne

Bariery strukturalne, które ograniczają dostęp kobiet w Europie do stanowisk przywódczych w dziedzinie klimatu, są zakorzenione w systemach społeczno-ekonomicznych, edukacyjnych i zawodowych. Odzwierciedlają one historyczne nierówności płci i utrwalają wzorce, które faworyzują mężczyzn w strategicznych sektorach zielonej transformacji.

Podkategoria	Krótki opis	Przykład	Możliwe skutki
Luka edukacyjna w STEM i wykluczenie epistemiczne	Niska reprezentacja kobiet w naukach ścisłych i technicznych oraz marginalizacja wiedzy wspólnotowej	Kobiety stanowią ponad 54% studentów uczelni w Europie, ale znacznie mniej w kierunkach STEM (EIGE, 2023)	Ograniczony dostęp do strategicznych stanowisk w sektorze środowiska
Segmentacja zawodowa i niepewność w miejscach pracy w dziedzinach	Kobiety skupione w niższej opłacanych, mniej stabilnych zawodach środowiskowych	Kobiety dominują w edukacji ekologicznej, mężczyźni w sektorach inwestycyjnych (OECD, 2022)	Ograniczony wpływ w procesach decyzyjnych dotyczących klimatu



ochrony środowiska			
Nierówny dostęp do zasobów i finansowania klimatycznego	Bariery w dostępie do ziemi, kapitału i technologii	Kobiety posiadają mniej niż 30% ziemi rolnej w Europie (Eurostat, 2023)	Wykluczenie z zarządzania i innowacji środowiskowych
Niewidoczność przywództwa nieformalnego	Kobiecie przywództwo wspólnotowe często nie jest uznawane instytucjonalnie	Lokalne kooperatywy i ruchy ekologiczne prowadzone przez kobiety są ignorowane (MacGregor, 2020)	Utrata potencjału transformacyjnego przywództwa oddolnego

Tabela 1. Bariery strukturalne

a) Luka edukacyjna w STEM i wykluczenie epistemiczne

Choć kobiety stanowią ponad 54% studentów uczelni wyższych w Europie, ich obecność w dziedzinach STEM (nauka, technologia, inżynieria, matematyka) jest znacząco niższa, szczególnie w obszarach związanych ze zrównoważonym rozwojem, takich jak inżynieria energetyczna czy ekonomia środowiskowa (EIGE, 2023).

Luka ta ma swoje źródło w procesach socjalizacji płciowej, które od wczesnych etapów edukacji wzmacniają stereotypy łączące kompetencje techniczne z męskością, a tym samym zniechęcają dziewczęta do wyboru kierunków nauk ścisłych (UNESCO, 2021).

Przykładem może być sytuacja w Polsce. Choć kobiety stanowią 50% absolwentów uczelni w wieku 25–34 lat (OECD, 2023), ich udział w tzw. zielonych miejscach pracy to zaledwie 33%, z utrzymującą się luką płacową i ograniczonym dostępem do stanowisk kierowniczych (Zakrzewska & Fitzgerald, 2023).

W Hiszpanii z kolei, jak wskazuje raport „Women in STEM 2024” opracowany przez Esade, kobiety stanowią tylko 18% sektora budowlanego i 23% pracowników w dziedzinie technologii informacyjnych i komunikacyjnych – dwóch kluczowych obszarów dla innowacji klimatycznych.

Ministerstwo ds. Transformacji Ekologicznej (MITECO) dodaje, że jedynie 9,6% osób zakładających przedsiębiorstwa ekologiczne to kobiety, co odzwierciedla ograniczony wpływ kobiet w obszarach strategicznych dla zielonej gospodarki.

Programy edukacyjne i szkolenia techniczne często faworyzują technokratyczny model wiedzy klimatycznej, pomijając praktyki zrównoważonego rozwoju wypracowane przez kobiety w środowiskach wiejskich czy wspólnotowych. To tzw. wykluczenie epistemiczne, które utrwała hierarchie wiedzy marginalizujące alternatywne formy przywództwa spoza dominującej logiki produktywistycznej (Haraway, 1991; Nightingale, 2020).

Warto jednak zauważyć, że to wykluczenie ma wymiar nie tylko edukacyjny, ale też poznawczy – faworyzuje ono racjonalistyczny, techniczny i eurocentryczny model wiedzy, marginalizując inne sposoby poznania.

Choć projekt Amazons koncentruje się na kontekście europejskim, istotne jest uznanie, że poza instytucjonalną nauką promowaną w Europie, istnieją alternatywne formy przywództwa środowiskowego.

W Ameryce Łacińskiej na przykład wiele kobiet – zwłaszcza rdzennych – odgrywa kluczową rolę w ochronie środowiska dzięki wiedzy tradycyjnej, duchowym więziom z ziemią i praktykom wspólnotowym, które nie mieszczą się w standardowych ramach STEM, ale są niezbędne dla zrównoważonego rozwoju.

b) Segmentacja zawodowa i niepewność w miejscach pracy w dziedzinach ochrony środowiska

Rynek pracy w sektorze środowiskowym w Europie cechuje silna segmentacja płciowa. Kobiety koncentrują się w takich obszarach jak edukacja ekologiczna, wolontariat środowiskowy czy praca socjalna – sektorach o niskim wynagrodzeniu, niepewnych umowach i niewielkim prestiżu instytucjonalnym. Natomiast sektory wymagające dużych inwestycji i dające realny wpływ – jak energia odnawialna, planowanie miejskie czy zielone finanse – są zdominowane przez mężczyznę (ILO, 2023; OECD, 2022).

Ta segmentacja tworzy tzw. „szklaną ścianę”, uniemożliwiającą kobietom awans do ról strategicznych i ograniczającą ich udział w podejmowaniu decyzji klimatycznych.

W Polsce, mimo rosnącej obecności kobiet w sektorze odnawialnych źródeł energii (OZE), ich udział w przemyśle energetycznym pozostaje niski. Badanie „Energy Transition in Poland – Assessment of the Renewable Energy Sector” (Pietrzak et al., 2021) wskazuje, że kobiety stanowią 42% respondentów pracujących w sektorze OZE, lecz w górnictwie jedynie 11%, głównie w rolach administracyjnych.

W Holandii natomiast, pomimo rozbudowanych ram prawnych i edukacyjnych, kobiety zajmują tylko 16% miejsc w zarządach największych spółek giełdowych (Lückerath, 2024). Wśród pięciu największych organizacji ekologicznych żadna nie ma prezeski, a tylko trzy spośród piętnastu najważniejszych posiadają kobiety na najwyższych stanowiskach (często w modelu współprzewodnictwa).

Segmentacja zawodowa wzmacnia strukturalne uprzedzenia i utrwała przekonanie, że kobiety „nie należą” do strategicznych ról w zielonej gospodarce.

c) Nierówny dostęp do zasobów produkcyjnych i finansowania klimatycznego

Własność zasobów takich jak ziemia, kapitał czy technologia wciąż pozostaje nierówna. W większości krajów europejskich mniej niż 30% gruntów rolnych znajduje się w rękach kobiet, co ogranicza ich udział w zarządzaniu terytoriami, agroekologii oraz w mechanizmach odbudowy środowiska (Eurostat, 2023).

Dodatkowo kobiety napotykają znacznie większe trudności w dostępie do kredytów, grantów klimatycznych, funduszy innowacji czy programów inwestycji ekologicznych. Wynika to zarówno z uprzedzeń instytucjonalnych w systemach finansowych, jak i z braku instrumentów uwzględniających perspektywę płci.

W efekcie utrwała się model finansowania, który sprzyja mężczyznom, marginalizując kobiety jako potencjalne beneficjentki środków na transformację ekologiczną (EIB, 2023; UNDP, 2022).

Ograniczony dostęp do kapitału, technologii i ziemi przekłada się nie tylko na mniejsze możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, ale także na ograniczoną reprezentację kobiet w procesach decyzyjnych dotyczących zarządzania środowiskiem i klimatem.

d) Niewidoczność przywództwa nieformalnego

Wiele form kobiecego przywództwa w działaniach klimatycznych rodzi się w tzw. przestrzeniach oddolnych – w sieciach wspólnotowych, lokalnych spółdzielniach, ruchach na rzecz sprawiedliwości ekologicznej czy inicjatywach zwiększania odporności społeczności na zmiany klimatu.

Mimo to takie formy przywództwa są często niedoceniane lub delegitymizowane przez dominujące ramy instytucjonalne, które faworyzują hierarchiczne, technokratyczne i zmaskulinizowane modele zarządzania (MacGregor, 2020).

Brak uznania dla alternatywnych stylów przywództwa nie tylko wzmacnia symboliczne wykluczenie, lecz także ogranicza możliwość wdrażania transformacyjnych podejść opartych na współpracy, trosce i holistycznym rozumieniu zrównoważonego rozwoju. Nieformalne liderki lokalnych wspólnot, zwłaszcza w małych miejscowościach, często pełnią kluczowe funkcje – organizują sieci pomocy sąsiedzkiej, prowadzą działania edukacyjne i animują projekty ekologiczne – lecz ich rola pozostaje poza oficjalnym systemem uznania i wsparcia finansowego.

Uznanie i instytucjonalne włączenie takich form przywództwa jest jednym z warunków rzeczywistego poszerzenia przestrzeni decyzyjnych w zarządzaniu środowiskiem.

4.2 Bariery instytucjonalne

Instytucje polityczne, administracyjne i techniczne w Unii Europejskiej – zarówno na poziomie krajowym, jak i ponadnarodowym – wykazują systemowe ograniczenia, które utrudniają kobietom pełne uczestnictwo w przywództwie klimatycznym. Bariery te wynikają przede wszystkim ze słabego uwzględniania perspektywy płci w politykach publicznych, sztywnych struktur organizacyjnych oraz kultur biurokratycznych, które, nieraz nieświadomie, reprodukują wzorce wykluczenia.

Podkategoria	Krótki opis	Przykład	Możliwe skutki
Brak skutecznego uwzględniania perspektywy płci	Perspektywa płci nie jest uwzględniana w głównych instrumentach klimatycznych UE	Europejski Zielony Ład nie zawiera wskaźników płci ani budżetu uwzględniającego równość (EIGE, 2023)	Polityki klimatyczne nieuwzględniające aspektu równości płci
Uprzedzenia w rekrutacji i awansach	Ścieżki kariery instytucjonalnej nie sprzyjają kobietom	Kobiety zajmują jedynie 26% stanowisk kierowniczych w ministerstwach środowiska UE (UN Women, 2022)	Dominacja mężczyzn w przestrzeniach decyzyjnych
Normy i ograniczenia organizacyjne	Regulacje instytucjonalne utrudniają kobietom z obowiązkami opiekuńczymi udział w projektach	Wymóg mobilności wyklucza wiele kobiet (European Commission, 2024)	Wykluczenie z procesów selekcji i rozwoju kariery
Technokratyczne i wykluczające modele przywództwa	Instytucje promują hierarchiczne, zmaskulinizowane wzorce przywództwa	Wartości relacyjne i współpraca są niedostatecznie doceniane (O’Neil et al., 2015)	Ograniczona innowacyjność i różnorodność w zarządzaniu

Tabela 2. Bariery instytucjonalne

a) Brak skutecznego uwzględniania perspektywy płci

Mimo formalnych zobowiązań UE dotyczących równości płci – takich jak Strategia na rzecz równości płci 2020–2025 czy Europejski Pilar Praw Socjalnych – integracja tej perspektywy w politykach środowiskowych jest wciąż fragmentaryczna. Kluczowe dokumenty, takie jak Europejski Zielony Ład, Mechanizm Odbudowy i Odporności czy Europejskie Prawo Klimatyczne, często nie zawierają wskaźników płci ani budżetów uwzględniających równość, a także brakuje w nich systemów monitorowania postępów w tym zakresie (EIGE, 2023; Verloo, 2022).

Brak danych z podziałem na płeć w raportach i ocenach działań środowiskowych utrudnia formułowanie polityk opartych na dowodach i uwzględniających kwestie równości.

W rezultacie decyzje podejmowane w obszarze klimatu i zrównoważonego rozwoju często nie odzwierciedlają faktycznych różnic w doświadczeniach i potrzebach kobiet oraz mężczyzn.

b) Uprzedzenia w procesach rekrutacji i awansów

Procesy rekrutacyjne i otrzymywaniu awansu w instytucjach publicznych, agencjach technicznych oraz organizacjach międzynarodowych często odtwarzają patriarchalne struktury. W wielu instytucjach środowiskowych preferowane są linearne ścieżki kariery, pełna dyspozycyjność oraz ciągłość zawodowa, co automatycznie eliminuje kobiety mające obowiązki opiekuńcze lub kariery o nieliniarnym przebiegu (Rubery & Figueiredo, 2018).

Na poziomie wykonawczym (egzekutywnym) kobiety wciąż stanowią mniejszość. W 2022 roku zajmowały jedynie 26% stanowisk kierowniczych w ministerstwach środowiska w UE i poniżej 20% w oficjalnych delegacjach na konferencje klimatyczne (UN Women, 2022; OECD, 2022). Nie wynika to z braku kompetencji, lecz z utrwalonego systemu preferującego męskie profile zawodowe.

Kontekst holenderski dobrze ilustruje znaczenie nieformalnych struktur i kultury pracy kodowanej płciowo. Utrwalone sieci kontaktów i oczekiwania dotyczące „męskiego” stylu pracy – rywalizacji, dyspozycyjności, ambicji – ograniczają dostęp kobiet do sieci wpływów i możliwości awansu według badaczy z Niderlandów (Breeveld, 2020). Choć jawna dyskryminacja jest prawnie zakazana, brak działań przeciwdziałających takim mechanizmom sprawia, że utrzymują się one w praktyce.

c) Normy i ograniczenia organizacyjne

Część regulacji z pozoru formalnie neutralnych ma w rzeczywistości skutki różnicujące ze względu na płeć. Przykładowo, wymóg mobilności w projektach unijnych czy obowiązek stałej dyspozycyjności często wykluczają kobiety mające obowiązki opiekuńcze (European Commission, 2024).

Brak wewnętrznych struktur równościowych – takich jak komisje ds. parytetu, programy łączenia życia zawodowego i rodzinnego czy szkolenia z zakresu uprzedzeń instytucjonalnych – utrwała kulturę biurokratyczną, która traktuje taką nierówność jako normę.

Zarówno w Polsce, jak i w Holandii formalne przepisy dotyczące równowagi między życiem zawodowym a prywatnym często nie przekładają się na zmianę praktyk społecznych. W Polsce kobiety stanowiły 99% wszystkich korzystających z urlopu rodzicielskiego w latach 2017–2018 (Rocha, 2020), a w Holandii 73,4% kobiet pracuje w niepełnym wymiarze godzin – najwyższy odsetek w UE (CBS/SCP, 2020). Mimo formalnych praw do elastyczności, kobiety wciąż są postrzegane jako główni opiekunowie, co ogranicza ich dostęp do ról przywódczych.

Podobne zjawiska występują w Hiszpanii, gdzie pomimo wprowadzenia równych urlopów rodzicielskich dla kobiet i mężczyzn kobiety nadal wykonują większość nieodpłatnej pracy opiekuńczej.

W Portugalii i Brazylii przepisy dotyczące urlopów macierzyńskich i ojcowskich w praktyce również wzmacniają tradycyjny podział ról – kobiety pozostają dłużej poza rynkiem pracy, co utrudnia im powrót na ścieżki rozwoju zawodowego w sektorach środowiskowych.

d) Technokratyczne i wykluczające modele przywództwa

Kultura organizacyjna w instytucjach środowiskowych często opiera się na technokratycznych, indywidualistycznych i hierarchicznych wzorcach przywództwa. Dominują modele skoncentrowane na kontroli, wydajności i wynikach mierzalnych, co powoduje marginalizację stylów przywództwa opartych na współpracy, empatii i relacjach wspólnotowych (O'Neil et al., 2015; Atenas & Bolados, 2021).

Przywództwo kobiet, często charakteryzujące się większą wrażliwością społeczną i etyką troski, nie jest w takich strukturach uznawane za „profesjonalne”. W rezultacie różnorodność sposobów zarządzania jest ograniczona, a transformacja instytucji w kierunku bardziej inkluzywnych modeli – utrudniona.

4.3 Bariery społeczno-kulturowe

Bariery społeczno-kulturowe odzwierciedlają wzorce i przekonania utrwalające tradycyjny podział ról płciowych oraz stereotypowe wyobrażenia o kompetencjach kobiet i mężczyzn. W kontekście przywództwa w obszarze klimatu utrudniają one uznanie kobiet jako pełnoprawnych kontrybutek politycznych i ekspertek w dziedzinach technicznych. Takie wzorce nie tylko wpływają na wybory edukacyjne i zawodowe, lecz także ograniczają reprezentację kobiet w procesach decyzyjnych.

Podkategoria	Krótki opis	Przykład	Możliwe skutki
Stereotypy płci i legitymizacja przywództwa	Przywództwo kojarzone z cechami męskimi	Kobiety postrzegane jako wspierające, a nie jako liderki (EIGE, 2023)	Podważanie autorytetu kobiet
Podział pracy ze względu na płeć i przeciążenie obowiązkami opiekuńczymi	Nierówny podział nieodpłatnych obowiązków domowych i opiekuńczych	Kobiety poświęcają dwa razy więcej czasu na opiekę (Eurostat, 2023)	Ograniczony czas i dostęp do ról przywódczych
Niewidoczność i przemoc symboliczna	Subtelne formy wykluczania i dyskredytowania w środowiskach zawodowych	Częste przerywanie, brak uznania za pomysły (Komisja Europejska, 2024)	Zmęczenie emocjonalne i wycofywanie się z przestrzeni przywódczych
Niedostateczna reprezentacja wzorców	Niewiele widocznych kobiet-liderek w dziedzinach środowiskowych	Niska obecność kobiet w delegacjach klimatycznych i mediach (OECD, 2022)	Brak inspiracji i aspiracji wśród młodszych pokoleń dziewcząt
Intersekcyjność i pozostałe czynniki niewidoczności	Połączenie płci z innymi osiami nierówności (rasa, klasa, wiek, pochodzenie terytorialne) wzmacnia wykluczenie niektórych grup kobiet	Migrantki lub kobiety rdzenne prowadzące działania klimatyczne, ale nierozpoznawane przez instytucje	Strukturalna niewidoczność, ograniczony dostęp do przestrzeni decyzyjnych i wykluczenie alternatywnych form wiedzy

Tabela 3. Bariery społeczno-kulturowe

a) Stereotypy płci i legitymizacja przywództwa

Kluczową przeszkodą pozostaje utrzymywanie się stereotypów łączących przywództwo z cechami historycznie przypisywanymi męskości, takimi jak agresywność, instrumentalna racjonalność i indywidualna rywalizacja. Z kolei kobiety często postrzegane są jako opiekunki lub osoby wspierające, co ogranicza ich rozpoznawalność jako autorytetów w kwestiach klimatycznych (EIGE, 2023; Acker, 2006).

Stereotypy te wpływają zarówno na postrzeganie zewnętrzne, jak i na samoocenę kobiet, prowadząc do zjawisk takich jak syndrom oszustki (impostor syndrome), w którym kobiety podważają swoją legitymację mimo posiadanych kompetencji (Clance & Imes, 1978; UN Women, 2022).

Te symboliczne reprezentacje nie są przypadkowe ani jednostkowe – stanowią część szerszych, kulturowo zakorzenionych narracji funkcjonujących w różnych kontekstach europejskich. Choć konkretne przejawy stereotypów płciowych różnią się między krajami, można zaobserwować powtarzający się wzorzec: kobiety są konsekwentnie postrzegane jako pozbawione cech tradycyjnie utożsamianych z przywództwem – takich jak autorytet techniczny, asertywność czy strategiczna decyzyjność.

Poniżej prezentujemy przykłady z krajów partnerskich projektu Amazons.

Polska – kulturowy stereotyp „Matki Polki” – kobiety poświęcającej się rodzinie i narodowi, moralnie silnej i oddanej – wciąż ogranicza społeczną legitymizację kobiecego przywództwa (Królikowska, 2014). Choć cechy takie jak troska i poświęcenie są cenione, nie są one utożsamiane z przywództwem strategicznym. Kobiety są często przedstawiane jako osoby emocjonalne lub wspierające, a nie jako racjonalne i technicznie kompetentne decydentki. Te symboliczne ramy wzmacniają segregację zawodową i ograniczają dostęp kobiet do pozycji autorytetu w dziedzinach środowiskowych.

Holandia – W wielu holenderskich instytucjach skuteczne przywództwo nadal definiowane jest przez cechy kodowane jako męskie, takie jak konkurencyjność, asertywność czy nieustanna produktywność. Takie oczekiwania marginalizują style przywództwa oparte na współpracy, empatii i długofalowych relacjach — częściej przypisywane kobietom (Deutschendorf, 2024; Cohn, 2013). W rezultacie kobiety, które nie wpisują się w tradycyjny model, są postrzegane jako pozbawione potencjału przywódczego, podczas gdy mężczyźni korzystają z domniemanego naturalnego autorytetu. Utrwała to kulturę wydajności opartą na wykluczeniu i hamuje dywersyfikację modeli przywództwa.

b) Podział pracy ze względu na płeć i przeciążenie obowiązkami opiekuńczymi

Nierówny ciężar nieodpłatnej pracy domowej i opiekuńczej pozostaje jednym z głównych ograniczeń dla politycznego i zawodowego uczestnictwa kobiet w Europie. Według Eurostatu (2023) kobiety poświęcają średnio dwa razy więcej czasu na obowiązki domowe i

opiekę niż mężczyźni, co znacząco ogranicza ich dostępność do ról przywódczych lub udziału w procesach decyzyjnych. W dłuższej perspektywie przyczynia się to również do stereotypowego postrzegania kobiet jako pracownic potencjalnie mniej niezawodnych i mniej oddanych swojej pracy, a tym samym utrudnia im awans na szczeblach kariery.

Ten nierówno rozłożony ciężar – często traktowany jako naturalny – nie jest rozwiązywany przez skuteczne polityki publiczne promujące współodpowiedzialność lub odpowiednią infrastrukturę społeczną, przez co utrwalana jest struktura czasowa dająca mężczyznom większy dostęp do władzy (Fraser, 2014).

Nierówny podział obowiązków opiekuńczych jest dodatkowo pogłębiany przez strukturalne braki w infrastrukturze społecznej, na przykład w Polsce. Tylko 12% dzieci poniżej trzeciego roku życia objętych jest formalną opieką – to jeden z najniższych wskaźników w UE (EIGE, 2019). Ten niedobór w szczególności dotyczy kobiety, zwłaszcza na obszarach wiejskich, zmuszając wiele z nich do opuszczenia rynku pracy lub przyjmowania niestabilnych, niepełnoetatowych stanowisk. Ograniczenia te opóźniają lub zakłócają rozwój kariery i potęgują istniejące nierówności w dostępie do sektorów związanych ze środowiskiem i klimatem.

Innym przykładem jest model rodziny w Holandii, który w dużej mierze opiera się na założeniu, że jeden z rodziców – zazwyczaj matka – ogranicza zatrudnienie, aby zająć się nieodpłatną opieką, szczególnie w okresie wczesnego dzieciństwa. Choć system ten przedstawiany jest jako oferujący „wybór”, nierówne rezultaty pokazują, jak głęboko zakorzenione są oczekiwania związane z płcią w zakresie obowiązków opiekuńczych. Ta „uspołeczniona domowość” (housewifization) pracy kobiet, mimo że występuje w gospodarstwach z dwoma żywicielami, ogranicza długoterminowy rozwój kariery i możliwości przywódcze, zwłaszcza w sektorach, gdzie wymagana jest stała aktywność zawodowa i widoczność.

c) Niewidoczność i przemoc symboliczna

Kobiety-liderki często doświadczają przemocy symbolicznej: częściej przerywa im się wypowiedzi podczas spotkań, ich wkład jest dyskredytowany, nie otrzymują uznania za własne pomysły lub są oceniane bardziej surowo ze względu na wygląd, styl komunikacji czy podejmowane decyzje (Bourdieu, 2001; European Commission, 2024). Ta forma przemocy nie jest jawna ani sankcjonowana, ale stanowi potężny mechanizm subiektywnego wykluczenia i emocjonalnego wyczerpania.

Dodatkowo, maskulinizacja języka technicznego w zarządzaniu środowiskiem marginalizuje kobiety, szczególnie te pochodzące ze społeczności lokalnych, obszarów wiejskich lub spoza środowisk akademickich. Wymóg stosowania określonych kodów dyskursywnych i stylów argumentacji wzmacnia hierarchie epistemiczne, które wykluczają różnorodne systemy wiedzy (Nightingale, 2020).

d) Niedostateczna reprezentacja wzorców

Ograniczona widoczność kobiet-liderek w dziedzinie środowiska powoduje brak punktów odniesienia, który zniechęca nowe pokolenia. Brak kobiecych postaci w mediach, podręcznikach, komitetach naukowych lub delegacjach dyplomatycznych wzmacnia przekonanie, że przywództwo klimatyczne jest z natury męskie (UN Women, 2022; OECD, 2022).

Zjawisko to jest potęgowane przez brak inkluzywnych narracji w mediach i edukacji dotyczących kryzysu klimatycznego, które rzadko podkreślają wkład kobiet, zwłaszcza tych z grup mniejszościowych etnicznie, rdzennych lub wiejskich (Gaard, 2015).

Na przykład w Holandii partnerzy projektu zauważyli, że niedobór kobiet-liderek środowiskowych przyczynia się do tzw. cyklu niewidoczności, który zniechęca młode kobiety aspirujące do takich ról. Dominacja mężczyzn w zarządach i publicznych rolach związanych ze środowiskiem tworzy symboliczną pustkę, w której przywództwo jest kodowane jako męskie. Brak wzorców – zwłaszcza w widocznych i wpływowych pozycjach – wzmacnia przekonanie, że przywództwo środowiskowe jest zarezerwowane dla wąskiej, zmaskulinizowanej elity, co dodatkowo marginalizuje alternatywne ścieżki przywództwa.

e) Intersekcyjność i inne czynniki niewidoczności

Niewidoczność kobiet w przestrzeniach związanych z klimatem nie może być w pełni wyjaśniona wyłącznie przez pryzmat płci. We wszystkich analizowanych kontekstach wiele przecinających się czynników wzmacnia ich wykluczenie, utrudniając aktywny udział i uznanie ich wkładu w procesy decyzyjne dotyczące klimatu.

Powtarzającym się czynnikiem w takich krajach jak Hiszpania, Portugalia i Polska jest status społeczno-ekonomiczny i pochodzenie wiejskie. Kobiety z uboższych środowisk napotykają systemowe bariery w dostępie do edukacji, zatrudnienia i profesjonalnego przekwalifikowania w sektorach STEM lub związanych z klimatem.

Pochodzenie etniczne i historia migracji są również istotne. Między innymi w Brazylii, gdzie zarówno czarnoskóre kobiety, jak i kobiety z obszarów wiejskich doświadczają nakładających się form wykluczenia związanego z “rasą”, pochodzeniem terytorialnym i edukacją.

W Holandii natomiast sztywne normy pracy oparte na modelu „pełnosprawnego rodzimego mężczyzny-pracownika” dodatkowo marginalizują migrantki, matki oraz kobiety z niepełnosprawnościami, których rzeczywiste doświadczenia nie odpowiadają dominującym oczekiwaniom dotyczącym produktywności i dyspozycyjności.

4.4 Bariery symboliczne i subiektywne



Bariery symboliczne i subiektywne funkcjonują w sferze reprezentacji społecznych, percepcji i wewnętrznych norm kulturowych społeczności, które kształtują oczekiwania wobec przywództwa oraz trajektorie osób dążących do jego osiągnięcia. Bariery te są szczególnie trudne do zidentyfikowania i likwidowania, ponieważ nie wyrażają się poprzez jawne zasady, lecz poprzez naturalizowane przekonania i praktyki, które legitymizują wykluczenie bez bezpośredniego czy oczywistego przymusu (Bourdieu, 2001; Gaard, 2015).

Podkategoria	Krótki opis	Przykład	Możliwe skutki
Utrzymujące się stygmaty i nieświadomione uprzedzenia	Kobiety-liderki oceniane surowiej z powodu wewnętrznych norm	Kobiety na stanowiskach kierowniczych są częściej przerywane i bardziej kontrolowane (EIGE, 2023)	Wzrost stresu, obniżenie pewności siebie
Niewidoczność i brak symbolicznych odniesień	Brak kobiecych postaci w wyobrażeniach o przywództwie	Przywództwo symbolicznie powiązane z białymi, technokratycznymi mężczyznami (OECD, 2022)	Utrwalanie wykluczających wzorców ról
Syndrom oszustki i autolimitacja	Kobiety nabierają wątpliwości co do swojej legitymizacji	Wysoki odsetek syndromu oszustki wśród kobiet w sektorach środowiskowych (Clance & Imes, 1978)	Samowykluczanie się z możliwości przywódczych
Język, estetyka i legitymizacja symboliczna	Style ekspresji wpływają na postrzeganą legitymizację	Odmienne sposoby ubioru lub mówienia uznawane za „mniej profesjonalne” (Gaard, 2015; Nightingale, 2020)	Delegitymizacja przywództwa feministycznego i wspólnotowego

Tabela 4. Bariery symboliczne i subiektywne

a) Utrzymujące się stygmaty i nieświadomione uprzedzenia

Uprzedzenia wciąż w dużym stopniu kształtują postrzeganie kobiet w przywództwie środowiskowym. Najnowsze badania pokazują, że kobiety na stanowiskach kierowniczych są oceniane surowiej, częściej im się przerywa i muszą stale udowadniać swoje kompetencje, aby uzyskać tę samą legitymizację, jaką posiadają ich mężczyźni odpowiednicy (EIGE, 2023; European Commission, 2024).

Ten klimat nadmiernej kontroli i obserwacji generuje ciągłą presję psychiczną, wpływającą na trwałość karier kobiecego przywództwa. W połączeniu z androcentrycznymi strukturami środowisk pracy presja ta prowadzi do wypalenia zawodowego i utraty odporności psychicznej, przejawiającej się m.in. we wczesnych rezygnacjach z pracy.

Nawet gdy dyskusje o inkluzywnym przywództwie zyskują na widoczności, kobiety, np. w Holandii nadal napotykać sceptycyzm, gdy reprezentują nietradycyjne style przywództwa. Cechy takie jak empatia – powszechnie uznawane za korzystne dla dynamiki zespołów i efektywności organizacyjnej – często postrzegane są tam jako „miękkie” i drugorzędne w rolach o wysokiej stawce w sektorze środowiskowym (Shanahan, 2022).

Ten stygmat wzmacnia nieuświadomione uprzedzenia, które przedstawiają kobiety jako kierujące się emocjami i nieodpowiednie do podejmowania strategicznych decyzji. W konsekwencji kobiety-liderki często muszą nadmiernie kompensować te uprzedzenia, dostosowując się do męskich norm zachowań, co zwiększa obciążenie poznawcze i emocjonalne w ich ścieżkach zawodowych.

b) Niewidoczność i brak symbolicznych odniesień

Jednym z najbardziej rozpowszechnionych przejawów tych barier jest brak widocznych kobiet-liderek w obszarze środowiska w powszechnym uniwersum instytucjonalnym i medialnym. Prowadzi to nas z powrotem do wcześniej wspomnianego problemu niedostatecznej reprezentacji, lecz tym razem z perspektywy społeczno-kulturowej – z naciskiem na koncepcję „wyobrażeń” (z ang. *imaginaries*).

Obrazy utrwalone w mediach głównego nurtu i innych przeważających formach ekspresji kulturowej mają głęboki wpływ na postrzeganie kobiet-liderek. Dominujące reprezentacje przywództwa środowiskowego rodzą skojarzenia związane z białymi mężczyznami, rządzącymi technokratycznie, wzmacniając jednorodną i wykluczającą wizję władzy (OECD, 2022).

Brak dostępnych wzorców – w mediach, podręcznikach, forach naukowych czy strukturach zarządzania – podsyca przekonanie, że kobiety „naturalnie” nie przynależą do tych przestrzeni, osłabiając samoutożsamianie się przyszłych liderki klimatycznych.

c) Syndrom oszustki i autolimitacja

Tak zwany „syndrom oszustki” w nieproporcjonalny sposób dotyka kobiety funkcjonujące w

przestrzeniach tradycyjnie zdominowanych przez mężczyzn. To subiektywne doświadczenie, w którym jednostki podważają własne zasługi i obawiają się zdemaskowania jako „oszustki”, nie jest patologią indywidualną, lecz odzwierciedleniem strukturalnego środowiska, które dewaluuje nienormatywne trajektorie (z ang. *impostor syndrome*; Clance & Imes, 1978; Collins & Bilge, 2020).

Samo określenie kobiecych ścieżek w nauce mianem „nienormatywnych” wskazuje na głęboko zakorzeniony problem systemowej deprecjacji kobiet. Powstała w ten sposób autolimitacja może powstrzymywać wiele kobiet przed udziałem w procesach rekrutacyjnych, szkoleniach czy przed podejmowaniem ról wymagających publicznej widoczności i obecności „na scenie”. W efekcie w sposób milczący reprodukowane są istniejące hierarchie symboliczne.

d) Język, estetyka i legitymizacja symboliczna

Style komunikacji, normy ubioru i sposoby interakcji pełnią również funkcję narzędzi legitymizacji lub wykluczenia. Autorytet kobiet jest często kwestionowany, jeśli nie dostosowują się one do estetycznych, erystycznych lub retorycznych norm kojarzonych z męskim przywództwem: niskiego tonu głosu, agresywnej argumentacji, powściągliwości emocjonalnej czy użycia technicznego żargonu (Gaard, 2015; Nightingale, 2020).

Dodatkowo, kobiety są znacznie częściej narażone na ocenę wyglądu zewnętrznego i seksualizację. Intersekcyjność płci z takimi czynnikami jak pochodzenie etniczne, religia czy status społeczno-ekonomiczny potęguje trudności, zwiększając zakres, w jakim są one postrzegane jako „odbiegające od normy”. Kody symboliczne prowadzą do szerokiej oceny i w konsekwencji do niepewności ocenianych. Działają jako ukryte filtry definiujące, kto uznawany jest za „prawowitego eksperta”, wykluczając bardziej relacyjne, emocjonalne czy wspólnotowe formy ekspresji typowe dla przywództwa feministycznego.

Przykładem, jak język odgrywa kluczową rolę w legitymizowaniu lub podważaniu kobiecego przywództwa, jest przypadek Polski. Domyślnie męskie formy w nazwach zawodów i dyskursie technicznym utrzymują się, a formy żeńskie są często postrzegane jako mniej poważne lub mniej profesjonalne. Próby normalizacji języka inkluzywnego napotykały opór społeczny, a nawet ośmieszanie (Świgost-Kapocsi, 2021). W rezultacie wiele kobiet unika form językowych podkreślających ich tożsamość płciową, co dodatkowo pogłębia ich symboliczną niewidoczność w sektorze środowiskowym. Ta dynamika odzwierciedla szersze wzorce wykluczenia rozpowszechniane poprzez kody kulturowe i normy dyskursywne. Kolejna warstwa symbolicznego wykluczenia tkwi w samej strukturze języka. W krajach takich jak Hiszpania, Portugalia czy Brazylia, choć istnieją alternatywy neutralne płciowo (np. podwójne formy, użycie końcówki „-e”, „-x” lub @), domyślny rodzaj męski nadal dominuje zarówno w komunikacji zawodowej, jak i codziennej.

Przewyciężenie tych barier symbolicznych wymaga równoczesnych działań w ramach instytucji, dyskursu publicznego, systemów edukacji i mediów. Promowanie różnorodnych wzorców ról, nauczanie krytycznej analizy symboli władzy oraz dekonstrukcja



znormalizowanych stereotypów stanowią kluczowe kroki w kierunku inkluzywnego zarządzania klimatem.

5. Dobre praktyki i pojawiające się rozwiązania

Pomimo licznych barier strukturalnych, instytucjonalnych i symbolicznych, które zostały udokumentowane, istotne jest uznanie istnienia obiecujących przykładów wskazujących na postęp w kierunku bardziej sprawiedliwego i inkluzywnego zarządzania ochroną środowiska. Te dobre praktyki oferują nie tylko rozwiązania techniczne, lecz także przesunięcia kulturowe i epistemologiczne w sposobie rozumienia przywództwa i władzy.

Aby podkreślić znaczenie dzielenia się dobrymi praktykami i pojawiającymi się rozwiązaniami, niniejsze badanie celowo uwzględniło wybrane inicjatywy zarówno wewnątrz, jak i spoza krajów partnerskich projektu, uznając istotne działania podejmowane również w innych miejscach.

Podkategoria	Krótki opis	Przykład	Możliwe skutki
Wyróżniające się przypadki kobiecego przywództwa klimatycznego	Kobiety prowadzące inkluzywne i transformacyjne polityki klimatyczne na różnych poziomach	Teresa Ribera (Hiszpania) integruje sprawiedliwość energetyczną i partycypację; Hindou O. Ibrahim (Czad) promuje wiedzę rdzennych społeczności	Dostarczanie konkretnych, wiarygodnych wzorców ról; rozwijanie feministycznych agend klimatycznych
Sieci wsparcia, mentoringu i współpracy	Feministyczne sieci oferujące uczenie się w gronie rówieśniczym, rzecznictwo i kolektywne wsparcie	Women4Climate, WiRE, Global Women's Assembly for Climate Justice, projekty Erasmus+	Budowanie kapitału technicznego i symbolicznego; wspieranie przywództwa kolektywnego
Platformy cyfrowe i feministyczna widoczność	Narzędzia internetowe pomagające wzmacniać głos	#MulheresPeloClima (Brazylia), #WomenGreenPT (Portugalia), AEMENER (Hiszpania)	Zwiększanie widoczności i dostępu; wspieranie inkluzywnych narracji publicznych



	kobiet, łączyć sieci i ograniczać izolację		i wsparcia rówieśniczego
Inicjatywy polityczne i instytucjonalne	Działania instytucjonalne zmniejszające nierówności płci poprzez prawo, budżety lub systemy zachęt	Parytety płci w delegacjach klimatycznych (Francja, Finlandia); budżetowanie uwzględniające płeć (Szwecja, Hiszpania); finansowanie projektów prowadzonych przez kobiety	Normalizacja podejścia gender mainstreaming; otwarty dostęp do zasobów i procesów decyzyjnych
Inicjatywy edukacyjne i społeczne	Programy edukacyjne i lokalne działania wspierające kobiety w inicjatywach klimatycznych	Projekty Erasmus+ wspierające odporność klimatyczną społeczności; wymiany młodzieżowe promujące feministyczne przywództwo środowiskowe	Umożliwienie wymiany wiedzy i budowania kompetencji; wspieranie inkluzywnych inicjatyw lokalnych

Tabela 5. Dobre praktyki i pojawiające się rozwiązania

5.1 Wyróżniające się przypadki kobiecego przywództwa klimatycznego

Na poziomie instytucji europejskich na szczególną uwagę zasługują postaci takie jak Teresa Ribera, wicepremierka i minister ds. transformacji ekologicznej Hiszpanii, która prowadzi politykom dekarbonizacji z silnym naciskiem na sprawiedliwość energetyczną oraz partycypację obywatelską.

Inne przykłady to Leonore Gewessler w Austrii czy Barbara Pompili we Francji, których tzw. zielone agendy zintegrowały perspektywy feministyczne i społeczne.

W kilku krajach partnerskich przywództwo wyłania się również bardzo wyraźnie z poziomu społeczeństwa obywatelskiego. W Polsce, na przykład, młode aktywistki takie jak Dominika Lasota, łącząca działania klimatyczne z walką o równość płci i mobilizacją antywojenną, czy Paulina Górka, popularyzatorka wiedzy o środowisku, która edukuje tysiące odbiorców za pośrednictwem mediów społecznościowych i podcastów, reprezentują nowe, wpływowe głosy w publicznej sferze ekologicznej. Choć nie zajmują one formalnych stanowisk władzy, a

raczej zajmują przestrzeń mediów społecznościowych, ich wpływ na młodzież i dyskurs publiczny jest znaczący.

W Portugalii uznanie zyskała np. Ana Ferreira, promująca spółdzielnie energetyczne prowadzone przez kobiety, zarówno na kontynencie, jak i na Azorach, co pokazuje potencjał lokalnych, uwzględniających płeć podejść do zrównoważonej energii.

W Brazylii Sônia Guajajara, obecna minister ds. ludów tubylczych, łączy prawa ludów rdzennych z sprawiedliwością klimatyczną. Jej obecność polityczna, zakorzeniona w ruchach oddolnych, stanowi przykład inkluzywnego zarządzania środowiskowego oraz obrony terytoriów i bioróżnorodności z perspektywy intersekcyjnej.

Tymczasem w Niderlandach Marianne Thieme, założycielka Partii na rzecz Zwierząt, wprowadziła kwestie praw zwierząt i etyki środowiskowej do debaty parlamentarnej, budując jedną z pierwszych zielonych sił politycznych kierowanych przez kobiety, o międzynarodowym oddźwięku.

Na poziomie społecznym i globalnym liderki takie jak Hindou Oumarou Ibrahim (Czad), promująca włączenie wiedzy rdzennych społeczności do globalnego zarządzania klimatem, oraz Luisa Neubauer (Niemcy), aktywistka ruchu Fridays for Future, która doprowadziła do międzypokoleniowych postępowań sądowych w sprawach klimatu, stanowią przykłady przywództwa o globalnym znaczeniu.

Postacie te są istotne nie tylko ze względu na swoje osiągnięcia, lecz także dlatego, że ucieleśniają alternatywne modele władzy – oparte na współpracy, nieeksploatacyjne i ukierunkowane na dobro wspólne (MacGregor, 2020).

Różnorodność takich odniesień w różnych krajach pokazuje ponadto, że kobiece przywództwo klimatyczne może przybierać wiele form – od instytucjonalnych po społecznościowe – i jest głęboko zakorzenione w kontekstowych, lokalnych zmaganiach.

5.2 Sieci wsparcia, mentoringu i współpracy

Tworzenie i wzmacnianie sieci kobiet w sektorach środowiskowym i klimatycznym okazało się skuteczną strategią przeciwdziałania instytucjonalnemu wykluczeniu. Sieci te tworzą przestrzeń do wzajemnego doradztwa, kolektywnego uczenia się, działań rzeczniczych oraz zwiększania widoczności.

Do najbardziej znaczących należą:

- **Women4Climate (C40 Cities)** – inicjatywa łącząca młode kobiety z mentorkami działającymi w obszarze **zrównoważonej polityki miejskiej**.

- **Women in Renewable Energy (WiRE)** – sieć promująca **włączenie kobiet w sektor energetyczny** w Europie i Ameryce Północnej.
- **Global Women's Assembly for Climate Justice** – międzynarodowa platforma zrzeszająca liderki klimatyczne z uwzględnieniem **perspektywy intersekcyjnej i dekolonialnej**.

Sieci te budują nie tylko kompetencje techniczne, lecz także kapitał symboliczny i emocjonalny, niezbędny do utrzymania procesów przywódczych w trudnych, nieprzychylnych warunkach.

5.3 Platformy cyfrowe i widoczność feministyczna

W kilku krajach partnerskich platformy cyfrowe okazały się kluczowym narzędziem w przełamywaniu symbolicznych i instytucjonalnych barier stojących na drodze do przywództwa klimatycznego.

W Hiszpanii inicjatywy mentoringowe, takie jak AEMENER, są powiązane z inkluzywnymi politykami promującymi obecność kobiet w sektorach zielonej gospodarki. Media społecznościowe uzupełniają te działania, wzmacniając widoczność kobiet, łącząc je z sieciami i możliwościami zawodowymi, a także oferując wiarygodne wzorce w obszarze klimatu.

Podobnie w Polsce, zarówno kampanie rządowe, jak i oddolne inicjatywy społeczne wykorzystują narzędzia cyfrowe do podnoszenia świadomości i kwestionowania stereotypów. Aktywistki korzystają z platform internetowych, aby pogłębiać zaangażowanie społeczne i kształtować postrzeganie feminizmu środowiskowego w debacie publicznej.

W Portugalii i Brazylii kampanie na Instagramie (np. „WomenGreenPT”, „MulheresPeloClima”), grupy na WhatsAppie oraz wirtualne hackathony przyczyniły się do zmniejszenia izolacji kobiet z obszarów peryferyjnych i rdzennych społeczności, łącząc je z funduszami, mentoringiem i szerszymi odbiorcami. Przykłady te pokazują, że narzędzia wirtualne mogą działać jako katalizatory bardziej inkluzywnego uczestnictwa w zarządzaniu środowiskowym, zwłaszcza gdy są zakorzenione w lokalnych potrzebach i świadomości intersekcyjnej.

W przypadku Polski warto również wyróżnić inicjatywę Perspektywy Women in Tech, realizowaną przez Fundację Perspektywy, organizację non-profit założoną w 1998 roku. Program ten ma na celu inspirowanie, łączenie i wspieranie kobiet w obszarach technologii, nauki i innowacji. Zachęca kobiety do podejmowania studiów w dziedzinach STEM (z ang. Science, Technology, Engineering, Mathematics), pomaga im wejść na rynek pracy oraz rozwijać kariery w przemyśle, nauce lub poprzez tworzenie własnych startupów technologicznych.

Na uwagę zasługuje raport z 2020 roku zatytułowany „Women in Technology 2020”, który objął badaniem 1000 kobiet pracujących w branżach STEM w Polsce. Wyniki wykazały, że kobiety stanowiły nie więcej niż 25% siły roboczej w tych sektorach. Pomimo 10-procentowego wzrostu liczby studentek kierunków technicznych w ciągu poprzedniej dekady, badanie podkreśla, że kobiety pozostają znacząco niedoreprezentowane w branżach tzw. wysokich technologii oraz na stanowiskach kierowniczych.

5. 4. Skuteczne inicjatywy polityczne i instytucjonalne

Niektóre kraje Unii Europejskiej zaczęły wdrażać mechanizmy instytucjonalne mające na celu ograniczenie nierówności płci w działaniach na rzecz klimatu. Obejmują one między innymi:

- Parytety płci w międzynarodowych delegacjach klimatycznych (oficjalnych grupach przedstawicieli poszczególnych państw lub organizacji uczestniczących w globalnych negocjacjach klimatycznych); takie rozwiązania stosowane są m.in. we Francji i Finlandii.
- Budżetowanie uwzględniające płeć w krajowych funduszach środowiskowych (np. w Szwecji i Hiszpanii).
- Systemy zachęt dla projektów prowadzonych przez kobiety w sektorach transformacji energetycznej i gospodarki o obiegu zamkniętym.

Ponadto Plan działań na rzecz równości płci w ramach Porozumienia Paryskiego oraz Europejska Strategia na rzecz Równości Płci 2020–2025 zawierają elementy normatywne, które – jeśli zostaną w pełni wdrożone – mogłyby wzmocnić równość w zarządzaniu klimatem (UNFCCC, 2022; European Commission, 2024).

Jednak wiele z tych środków pozostaje marginalnych lub pozbawionych skutecznych mechanizmów monitorowania, wdrożenia i ewaluacji. Ich powodzenie zależy od rzeczywistej instytucjonalizacji oraz aktywnego zaangażowania organizacji feministycznych w proces projektowania i wdrażania polityk (Verloo, 2022; Rubery & Figueiredo, 2018).

5.5 Praktyczne rekomendacje dla lokalnych organizacji pozarządowych i osób pracujących bezpośrednio w poruszonym obszarze

Choć postępy na poziomie instytucjonalnym i politycznym są niezwykle istotne, skuteczność przywództwa klimatycznego uwzględniającego perspektywę płci w dużej mierze zależy od działań lokalnych organizacji oraz osób pracujących bezpośrednio w terenie. Organizacje pozarządowe, inicjatywy społecznościowe oraz lokalni liderzy mają szczególną możliwość



przekładania zasad feminizmu na konkretne praktyki, które bezpośrednio wpływają na społeczności i środowisko.

W oparciu o zidentyfikowane bariery i szanse, w niniejszym badaniu zaproponowano następujące rekomendacje praktyczne:

Podkategoria	Krótki opis	Przykład	Możliwe skutki
Rozwój kompetencji w zakresie feministycznego przywództwa	Zapewnienie ciągłych szkoleń dla kobiet i mężczyzn w zakresie inkluzywnych i transformacyjnych modeli przywództwa.	Organizacje pozarządowe prowadzące warsztaty z eko-feminizmu i przywództwa dla grup młodzieżowych.	Wzmacnianie umiejętności i pozycji kobiet; wspieranie kulturowych zmian w stylach przywództwa.
Mentoring i wymiana międzypokoleniowa	Tworzenie programów mentorskich łączących doświadczone liderki z młodszymi działaczkami.	Kolektywy klimatyczne łączące aktywistki z kobietami-naukowcami i decydentkami.	Tworzenie wzorców do naśladowania; zapewnienie ciągłości kobiecych ścieżek przywódczych.
Tworzenie projektów uwzględniając perspektywę płci	Włączanie wskaźników dotyczących płci, danych z podziałem na płeć oraz kwestii opiekuńczych w projekty klimatyczne i środowiskowe.	Organizacje pozarządowe stosujące ankiety dotyczące wykorzystania czasu, by uwzględnić obowiązki opiekuńcze kobiet w projektach odporności lokalnej.	Bardziej inkluzywne projektowanie programów; zapobieganie utrwalaniu nierówności związanych z opieką.
Partnerstwa z kobiecymi grupami społecznościowymi	Współpraca ze spółdzielniami, stowarzyszeniami rdzennych kobiet i nieformalnymi sieciami kobiet zaangażowanych w	Kolektywy kobiece współpracujące z organizacjami środowiskowymi przy współzarządzaniu projektami zalesiania.	Uznanie alternatywnych form wiedzy; zwiększenie wiarygodności i

	zrównoważony rozwój.		społecznościowego wpływu inicjatyw.
Strategie komunikacji i widoczności	Stosowanie języka inkluzywnego i promowanie kobiet-liderek w kampaniach i mediach lokalnych.	Organizacje pozarządowe prezentujące historie kobiet-przedsiębiorcz yń działających w sektorze energii odnawialnej.	Zwiększenie reprezentacji symbolicznej i inspirowanie młodszych pokoleń.

Tabela 6. Praktyczne rekomendacje

These recommendations underline that frontline practitioners are not only implementers of policies, but also key agents in dismantling systemic barriers and promoting new imaginaries of climate leadership. By adopting these measures, local actors can make feminist climate governance a tangible and everyday reality.

6. Podsumowanie

Analiza przedstawiona w niniejszym raporcie pokazuje, że kobiety w Europie wciąż napotykać głębokie i utrwalone systemowe bariery w dostępie do przywództwa w obszarze klimatu. Bariery te nie są zjawiskami odosobnionymi, lecz współzależnymi przejawami struktur patriarchalnych, kolonialnych i technokratycznych, przenikających wszystkie poziomy zarządzania środowiskiem i ochroną środowiska.

Udokumentowane nierówności funkcjonują jednocześnie na poziomach: strukturalnym (np. edukacja, zatrudnienie, dostęp do zasobów), instytucjonalnym (np. normy, biurokracja, procesy selekcji), społeczno-kulturowym (np. role płciowe, stereotypy), symbolicznym (np. reprezentacja, legitymizacja) oraz intersekcyjnym (np. rasa, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność, klasa społeczna, obszary wiejskie, wiek). Ta złożona matryca wykluczenia hamuje postęp w kierunku rzeczywiście sprawiedliwej, inkluzywnej i zrównoważonej transformacji ekologicznej.

W świetle tych ustaleń, niniejszy raport, przeprowadzony w ramach projektu Amazons, wzywa do ponownego przemyślenia tradycyjnych podejść do przywództwa klimatycznego, uznając wartość modeli transformacyjnych, współpracujących i zakorzenionych lokalnie. Włączanie kobiet w procesy decyzyjne nie powinno być traktowane jako cel użytkowy, lecz jako warunek epistemiczny, etyczny i strategiczny skutecznej polityki klimatycznej (Gaard, 2015; Atenas & Bolados, 2021).



Podejście interseksjonalne jest kluczowe, aby utrwalane normy nie reprodukowały wewnętrznych nierówności między samymi kobietami i by odpowiadały na wielowymiarowość wykluczeń. Wymaga to projektowania zróżnicowanych interwencji, które uwzględniają różnorodność doświadczeń i specyficznych potrzeb.

Ponadto, przeanalizowane dobre praktyki pokazują, że postęp można osiągnąć poprzez:

- widoczne i zróżnicowane przywództwo transformacyjne,
- sieci wsparcia i mentoringu o feministycznej perspektywie,
- instrumenty instytucjonalne oparte na woli politycznej i odpowiednich zasobach,
- narracje doceniające wiedzę rdzenną i wspólnotową.

Niemniej jednak, inicjatywy te wymagają większej instytucjonalizacji, skalowania i koordynacji. Włączanie wskaźników, budżetów wrażliwych na płeć, mechanizmów odpowiedzialności oraz aktywnego udziału organizacji feministycznych powinno stanowić centralny element każdej europejskiej strategii klimatycznej.

Podsumowując, zapewnienie sprawiedliwej transformacji ekologicznej wymaga dekonstrukcji nie tylko barier materialnych, lecz również symbolicznych, normatywnych i kulturowych ram, które ograniczają przywództwo kobiet. Podjęcie się tego wyzwania stanowi szansę na pozytywną transformację naszego rozumienia władzy, wiedzy i troski o planetę.

7. Bibliografia

(Bibliografia została zachowana w języku oryginału, tzn. w języku angielskim, dla wierności poszczególnym tytułom opracowań i badań - przyp. tłum.)

Atenas, L., & Bolados, P. (2021). *Transformative leadership in environmental governance*. Routledge.

- A. Zakrzewska & L. Fitzgerald (2023). "Empowering Women to Power Green Transition" COGITO Blog, OECD (<https://oecdcoigito.blog/2023/03/08/empowering-women-to-power-the-green-transition/>) + OECD (2023)
- Bourdieu, P. (2001). *La dominación masculina*. Anagrama.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Breeveld, C. (2020). *Het geheim van het old boys network: Persoonlijke ervaringen en praktische tips voor vrouwen met ambitie*. Houten: S2 Uitgevers.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), & Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). (2020). *Emancipatiemonitor 2020*. The Hague: CBS/SCP. Retrieved [inserta la fecha de acceso], from <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2020/51/emancipatiemonitor-2020>
- Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The Impostor Phenomenon in High Achieving Women: Dynamics and Therapeutic Intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241-247.
- Cohn, C. (Ed.). (2013). *Women and wars: Contested histories, uncertain futures*. Cambridge: Polity Press.
- Collins, P. H., & Bilge, S. (2020). *Intersectionality*. Polity Press.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Deutschendorf, H. (2024, September 17). *5 reasons empathy is becoming the number one leadership skill*. Inspiring Workplaces. Retrieved May 20, 2025, from <https://www.inspiring-workplaces.com/content/5-reasons-empathy-is-becoming-the-number-one-leadership-skill>
- Esade EcPol. (2024). *Mujeres en STEM 2024*. Esade Center for Economic Policy. Retrieved June 2, 2025, from <https://www.esade.edu/ecpol/wp-content/uploads/2024/03/Mujeres-en-STEM-2024-1.pdf>
- European Commission. (2020). *A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020–2025*. Directorate-General for Justice and Consumers.
- European Commission. (2024). *Work-Life Balance Directive – Implementation Report*. Directorate-General for Justice and Consumers.

- European Commission. (2025). *2025 Report on Gender Equality in the EU*. Directorate-General for Justice and Consumers.
- European Disability Forum. (2022). *Disability and climate change: Towards inclusive environmental governance*. EDF Publications.
- European Investment Bank (EIB). (2023). *Gender equality and climate finance: Investing in a sustainable future*. European Investment Bank.
- European Institute for Gender Equality. (2019). Gender Equality Index 2019: Poland. https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20190371_mh0319024enn_pdf
- Eurostat. (2023). *How do women and men spend their time? Time Use Survey*. Disponible en: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Time_use_statistics
- Fraser, N. (2014). Behind Marx's Hidden Abode: For an Expanded Conception of Capitalism. *New Left Review*, 86, 55-72.
- Gaard, G. (2015). Ecofeminism and Climate Change. *Women's Studies International Forum*, 49, 20-33.
- Haraway, D. (1991). *Simians, Cyborgs and Women: The Reinvention of Nature*. Routledge.
- International Labour Organization (ILO). (2023). *Gender equality in green jobs*. ILO.
- International Union for Conservation of Nature (IUCN). (2020). *Gender and environment: What are the barriers to gender equality in sustainable ecosystem management?* Disponible en: <https://www.iucn.org/news/gender/202001/gender-and-environment-what-are-barriers-gender-equality-sustainable-ecosystem-management>
- Krolikowska, A. (2014). The 'Matka Polka' stereotype and the reality of Polish women's lives: Between tradition and modernity. In A. Gagyí & N. Berend (Eds.), *Women's History in Eastern Europe and Russia* (pp. 101-117). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315858647-8>
- MacGregor, S. (2020). Making matter great again? Ecofeminism, new materialism and the everyday turn in environmental politics. *Environmental Politics*, 30(1-2), 41-60
- Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (MITECO). (2023). *Mujeres y emprendimiento verde en el medio rural*. Retrieved June 2, 2025, from https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/transicion-ecologica/paginas/2023/100323-mujeres-emprendimiento-rural.aspx?utm_source=chatgpt.com.

- Nightingale, A. J. (2020). Environment and Gender. In Kobayashi, A. (Ed.), *International Encyclopedia of Human Geography* (2nd ed.). Elsevier.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13.
- OECD. (2022). *Women's Leadership in Environmental Action*. OECD Environment Working Papers No. 193.
- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2015). A framework for developing women leaders: Applications to executive coaching. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 253-276.
- Pierli, G., Murmura, F., Palazzi, F. (2022). Women and Leadership: How Do Women Leaders Contribute to Companies' Sustainable Choices? *Frontiers Sustainability*, Vol. 3, 2022, <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.930116>.
- Portugal. (2009). Código do Trabalho (DL n.º 7/2009, com as alterações subsequentes). Retrieved June 2, 2025, from <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/7-2009-654048>
- Rocha, M. (2020). Promoting gender equality through regulation: the case of parental leave. The Theory and Practice of Legislation, 9(1), 35-57. <https://doi.org/10.1080/20508840.2020.1830565>
- Rubery, J., & Figueiredo, H. (2018). Gender equality and the economic crisis in Europe. *Journal of European Social Policy*, 28(4), 342-356.
- Salleh, A. (2017). *Ecofeminism as Politics: Nature, Marx and the Postmodern*. Zed Books.
- Shiva, V. (2016). *Staying Alive: Women, Ecology and Development*. North Atlantic Books.
- Świgost-Kapocsi, A. (2021). 200 Years of Feminisation of Professions in Poland—Mechanism of False Windows of Opportunity. *Sustainability*, 13(15), 8179. <https://doi.org/10.3390/su13158179>
- UN Women. (2022). *Gender Equality and Climate Change: Enhancing Climate Action through Gender Equality*. Disponible en: <https://www.unwomen.org/en/news-stories/explainer/2022/03/explainer-the-climate-crisis-is-a-gender-inequality-crisis>
- UN Women. (2022). *The Climate Crisis is a Gender Inequality Crisis*. Disponible en: <https://www.unwomen.org/en/news-stories/explainer/2022/03/explainer-the-climate-crisis-is-a-gender-inequality-crisis>
- United Nations Development Programme (UNDP). (2022). *Human Development Report 2021/2022: Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World*. UNDP Publications.



UNESCO. (2021). *Cracking the Code: Girls' and women's education in science, technology, engineering and mathematics (STEM)*. UNESCO Publications.

Verloo, M. (2022). *Institutionalizing Intersectionality in Europe: Between Politics and Practice*. Palgrave Macmillan.

World Bank. (2021). *Women, Business and the Law 2021*. World Bank Publications.