

Karizma a női vezetési stílusban

A karizma szerepe és hatása a női vezetői döntésekre és az alkalmazottak teljesítményére multinacionális cégeknél

Kocsis Aletta Martina

2024

TARTALOMJEGYZÉK

1	Bevezetés.....	2
2	Szakirodalmi áttekintés	3
2.1	A nők munkaerőpiaci jelenlétének kialakulása.....	3
2.2	Mai vezetésre ható korai elméletek.....	4
2.2.1	Leadership elméletek.....	7
2.2.2	„New Leadership” paradigma	9
2.3	A karizma jelentése és tulajdonságai	12
3	Kutatási kérdések	15
4	Kutatási módszer	16
4.1	Kiválasztási szempont.....	17
4.2	Csoportösszetétel és szituációs körülmények	18
4.2.1	A fókuszcsoporthoz tartozók interjúk alanyai	20
4.3	Induktív tematikus elemzés módszertana	21
4.4	Kódolás	22
5	Eredmények.....	23
5.1	Mi a karizma?	23
5.2	Emberközpontú készségek.....	25
5.2.1	Személyes támogatás.....	25
5.2.2	Empátia.....	26
5.2.3	Megközelíthetőség.....	28
5.3	Szakmai és vezetői kompetenciák	29
5.3.1	Tudás és megbízhatóság	29
5.3.2	Vezetői készségek.....	30
5.4	Kettősség.....	37
6	Összegzés	39
7	Konklúzió és javaslatok	41
8	Irodalomjegyzék.....	42
9	Mellékletek.....	51
9.1	1. melléklet: Fókuszcsoporthoz tartozók vezérfonalai	51
9.2	2. melléklet: Informált beleegyezési nyilatkozat	56

1 BEVEZETÉS

A szervezetszociológia napjainkban kulcsfontosságú a szervezetek működésének megértésében, valamint azoknak a társadalmi és gazdasági dinamikákra gyakorolt hatásainak feltárásában (Vinnai 2014). Vizsgálja a munkahelyi viselkedés, a globalizáció, az innováció és a fenntarthatóság kérdéseit, és segít megérteni, hogy a szervezetek hogyan alkalmazkodnak a változó környezethez és kihívásokhoz. A szervezetszociológiához kapcsolódva alakult ki a vezetéstudomány, amely a vezetői szerep és feladatok elemzésével, valamint fejlesztésével foglalkozik (Andorka 1997). A vezetők kulcsfontosságú szerepet töltenek be egy szervezet életében, mivel vezetői stílusuk, karizmájuk és hatékonyságuk jelentős mértékben befolyásolja magának a szervezetnek a teljesítményét, valamint gyakran az egyes beosztott munkavállalók hatékonyságát és eredményességét is (Jarjabka 2022). 2021-ben az EGR (Európai Gazdasági Térség) adatai szerint 155 983 nemzetközi vállalatcsoport működött az EU¹ és az EFTA² (Európai Szabadkereskedelmi Társulás) országaiban (Eurostat 2023). Ezek a vállalatok több, mint 45 millió embert foglalkoztattak, ami Európában az alkalmazottak mintegy ötödét jelenti (Eurostat 2023). A világátlag szerint a nők foglalkoztatási aránya 2024-ben közel 51 százalék volt (Despina 2024). A női karizma és vezetői stílus hatékonyságának megfigyelése egy újonnan kialakuló kérdés, mert a multinacionális vállalatok világában jelentős törekvés vehető észre az olyan vezetői stílusok iránt, amelyek elősegítik a kultúrák közötti együttműködést, az esélyegyenlőséget, valamint a munkavállalók motivációját (Nagy 2009).

A kutatás egyik célcsoportjaként a fentebb említett női vezetőket jelölöm meg. A tanulmányban a multinacionális vállalatoknál dolgozó női vezetők olyan szakembereket képviselnek, akik középvezetői pozíciókat töltenek be. Másik célcsoportként a multinacionális vállalatok női vezetőivel rendelkező alkalmazottait választottam, mivel közvetlen tapasztalataik révén képesek azonosítani, hogyan hatnak rájuk vezetőik viselkedése. A kutatás elsődleges célja az adatgyűjtés és az ehhez szükséges tudományos, valamint szakirodalmi ismeretek megszerzése, amelyet a kutatás módszertanának részletes bemutatása követ, majd az elméleti keretrendszer által felvázolt szempontok mentén tekintem át a kutatási kérdésekre kapott eredményeket és következtetéseket. Konkrét céljaim között szerepel azon karizmatikus tulajdonságok és vezetői stílusok azonosítása,

¹ Ausztria, Belgium, Bulgária, Horvátország, Ciprus, Csehország, Dánia, Észtország, Finnország, Franciaország, Németország, Görögország, Magyarország, Írország, Olaszország, Lettország, Litvánia, Luxemburg, Málta, Hollandia, Lengyelország, Portugália, Románia, Spanyolország, Svédország, Szlovákia és Szlovénia

² Izland, Liechtenstein, Norvégia és Svájc

amelyek jellemzőek a női vezetőkre, valamint megvizsgálni ezek esetleges hatásait a vállalatokra, a beosztottak motivációjára és teljesítményére.

2 SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1 A NŐK MUNKAERŐPIACI JELENLÉTÉNEK KIALAKULÁSA

A 20. század második felétől kezdődő társadalmi és gazdasági folyamatok jelentős hatással voltak a nemzetközi munkaerőpiacra (ILO 2019). Az 1990-es évek kezdetén a szocialista gazdaság összeomlása és a gyors privatizáció jelentős átalakulásokat idézett elő a magyarországi munkaerőpiacon (Vajda 2014). A globalizáció hatására a volt szocialista országokban a munkaerőpiac szűkült, a foglalkoztatás csökkent, ami a munkanélküliség növekedését eredményezte (Lukács 2007). Magyarországon a termelő szférából elbocsátott munkaerőt más foglalkoztatási ágazat (például a szolgáltatói szféra) nem tudta felvenni. A rendszerváltást követő gazdasági visszaesés miatt, az 1996. évi mélypont után lassú javulás következett be egészen 2003-ig, amikor a foglalkoztatottak aránya 57 százalék körül stabilizálódott. Ez a helyzet fennállt egészen a 2008-as globális pénzügyi válságig, amely újabb foglalkoztatási csökkenéssel járt (Fazekas–Scharle 2012).

A nők munkaerőpiaci részvétele a második világháború utáni időszakban lendült fel Magyarországon. Ez a változás eleinte párhuzamosan alakult a többi európai országban tapasztalható női munkavállalási attitűdökkel, bár, Szabó (2017) megállapítja, hogy a rendszerváltás utáni tendencia azt mutatja, hogy az uniós átlagtól elmaradt a nők foglalkoztatási rátája. Ugyancsak elmondható, hogy hazánkban a gazdaság szocialista átalakítása követelte meg az expanzív női munkaerőt, mivel ez a rendszer az egykeresős családmódel működését nem támogatta, tehát egyre több nő kényszerült munkavállalásra (Valuch 2009³, idézi Szabó 2017). Ez a tendencia mutatkozik napjainkban is a legfrissebb adatok szerint. A KSH Munkaerő-felmérés 2023. augusztusi adatai azt mutatják, hogy a fő korcsoportok mindegyikét a foglalkoztatási ráta növekedése jellemezte az elmúlt 10 év során. A 15-64 éves népesség foglalkoztatási rátája majdnem 75 százaléka, tehát Magyarország lakosságából 4 millió 594 ezren minősültek foglalkoztatottnak. A női foglalkoztatási ráta, amely 2001-ben még 61 százalék volt, kezdetben lassan nőtt, majd a 2008-as világválság utáni időszakban gyorsuló ütemben emelkedett, elérve 2023 augusztusára a 70 százalékot, 2 millió 152 ezer főt (KSH 2023). Nagy (2013) sok szempont

³ Valuch T. (2009) Család, háztartás, a női tevékenységszerkezet és a szerepfelfogás változásai 1945 után. *Rubico*, 4.

kiterjedő elemzése során arra is kitért, hogy az évek során folyamatosan nőtt a nők aránya a vezetői pozíciókban, és a jóléti rendszerek kiépítése is folyamatosan erősödött. 2010-re a vezető beosztású személyek 41 százalékát nők alkották; bár ez az arány magasabb volt a közsférában, azért a vállalati szektorban is észrevehető (Nagy–Sebők 2017).

Összegezve, a munka és nők munkaerőpiaci helyzetének áttekintését követően megállapítható, hogy a 20. század második felében jelentős változások zajlottak le a gazdasági és a társadalmi helyzetre kitekintve egyaránt. A fentiek alapján látható, hogy a női foglalkoztatottság Magyarországon longitudinális kontextusban növekszik, valamint, hogy a nők foglalkoztatási szintje csak kevéssel marad el az OECD-átlagtól (Nagy–Sebők 2017). Mindezek eredményeként, a munkaerőpiac mellett, a vezetéselemélet területén is jelentős reformok zajlottak le.

2.2 MAI VEZETÉSRE HATÓ KORAI ELMÉLETEK

A vezetői stílusok feltérképezése előtt elengedhetetlen, hogy a munka területéről is beszéljünk. Antonina (1880) definíciója szerint, azt nevezhetjük munkának, amikor erőnk és tehetségünk közös felhasználásával olyan eredményeket hozunk létre, amelyek mind embertársaink, mind pedig saját magunk javát szolgálják. Persze a munka definíciója korántsem egységes, Kocka (2001) szerint a munka az egyéni és társadalmi tulajdon megteremtése, valamint folyamatos fenntartása és növelése érdekében végzett tudatos cselekvés, amely erősen strukturált keretek között zajlik. Egy pontban azonban a definíciók egyeznek, miszerint ez a közös társadalmi kötelezettség képes különböző csoportok és társadalmi rétegek érdekeit szolgálni, biztosítva a megélhetésüket és jólétüket. A vezetéseleméletek alapvetően az iparosodás korában kaptak nagyobb, és azóta folyamatosan növekvő szerepet. Bár a vezetéselemélet fejlődése több periódusra osztható, szakdolgozatomban csak két időszakot vizsgálók részletesebben. A kutatás szempontjából releváns elméletek és megközelítések bemutatására a hagyományos és az új irányzatok kerülnek áttekintésre.

Számos szociológiai elmélet foglalkozik a szervezetek működésével és a vezetéselemélettel. Henri Fayol és Max Weber eltérő szempontokból közelítették meg a szervezetvezetés elméletét, de mindkettejüket a vezetéstudomány klasszikusaiként tartja számon a társadalomtudományok történelme (Czuprák–Kovács 2017). A hagyományos vezetési elméletek szerint a szervezet hatékonysága nem az egyéni képességektől függ, hanem inkább attól, hogy az emberek betartják-e a szabályokat és végrehajtják-e az utasításokat. Weber a bürokratikus szervezetet egy olyan struktúrának határozta meg, amit szigorú hierarchia, írásban rögzített szabályok és pontos munkamegosztás jellemez (Bakó 2007). Weber elméletei továbbra is esszenciálisak a szervezetek

működésének megértésében, szoros összefüggésben állnak más irányzatokkal, például a Fayolizmussal és a Taylorizmussal, melyek jelentősen átformálták az államról alkotott elképzeléseit, és mély hatással voltak a szervezeti gyakorlatokra és elvekre. Fayol, akinek vezetéstudományi analízise fontos szerepet játszik a terminológia meghatározásában, a vezetés 5 funkcióját sorolja fel definícióként. Vezetni annyit jelent, mint szervezni, közvetlenül irányítani, tervezni, koordinálni és ellenőrizni (Fayol 1956⁴, idézi Zachar 2013). Taylor a bérezési és az ösztönzési rendszerek fejlesztésében játszott kiemelkedő szerepet, ami lényegesen hozzájárult a munkavállalók motivációjának fokozásához és teljesítményük növeléséhez. Taylor elképzeléseit és törekvéseit Henry Ford az autóiipari szerelősor bevezetésével gondolta tovább, melyet összekapcsolt az időmérés és mozdulatelemzés módszerével (Makó 1985). Ez a lépés forradalmian új módszereket hozott a gyártásban, jelentős hatással volt a termelékenységre és a gazdaságra.

A két világháború közötti időszakban a vezetéstudomány fejlődését az emberkép változása jellemezte, és így az emberi tényezők hatásainak kutatása is előtérbe került (Makó 1985). Az 1924 és 1932 között végzett hawthorne-i kísérletek kulcsszerepet játszottak a human relations mozgalmak és a későbbi szervezetszociológiai kutatások kialakulásában (Gyulavári et al. 2017). A vezetéstudomány fő irányváltása az, hogy míg a tudományos menedzsment a szabályokra, ösztönzésre és büntetésre támaszkodik (motiváció és irányítás szempontjából), addig a Human Relations a viselkedés szabályozására, inspirálásra és elismerésre helyezi a hangsúlyt. Így létrehozva egy értékalapú vezetést, ami a példamutató magatartásra, a kulturális kontextusra és az egyéni felelősségvállalásra épít a motiváció szempontjából (Czakó 2011).

A Taylorizmus jelentős alapokat teremtett a motivációs kutatásoknak, melyeket a hawthorne-i kísérletek csak tovább erősítettek, így még nagyobb figyelmet irányítva erre a területre. Az alkalmazottak motivációjának fontosságát napjainkban is számos kutatással támasztották alá. Bár Magyarországon már a rendszerváltás előtt is voltak teljesítményértékelési rendszerek, különösen a multinacionális vállalatoknál, viszont ezek főként a vezetők értékelésére koncentráltak (Kozák 2020). Ahogy Abraham Maslow elmélete is kifejti, miután az alapvető szükségleteket kielégítették, az embereket magasabb rendű tényezők (például önbecsülés vagy önmegvalósítás) motiválják (Maslow 1943⁵, idézi Beck-Bíró 2009). Kovach (1995) vizsgálata is azt támasztotta alá, hogy az

⁴ Fayol, H. (1956) *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Dunod: Paris.

⁵ Maslow, A. (1943) Elmélet az emberi motivációról. In Sutermeister, R. A. (1966) *Ember és termelékenység*. Budapest: KJK, 85-106.

alkalmazottak számára az elismerés és az érdekes munka igen fontos a jó fizetés, valamint munkahelyi biztonság mellett. Későbbi kutatások egyértelműen megerősítik, hogy a motiváció jelentős hatással van az alkalmazottak teljesítményére és munkahelyi elégedettségére (Tasman–Siregar–Nasution 2021). Ezek az eredmények különösen hangsúlyozzák a vezetők kulcsszerepét a megfelelő jutalmazási és elismerési rendszerek kialakításában, figyelembe véve az alkalmazottak motivációs tényezőit és preferenciáit.

A 20. század második felétől egészen a 90-es évekig terjedő időszakban az új technológiák, valamint a társadalmi-gazdasági változások új megközelítéseket hoztak a vezetés és szervezés terén (Dobák–Antal 2016). Ebben az időszakban előtérbe kerültek az olyan szervezeteket magyarázó (neoweberiánus) elméletek, mint a döntéselmélet. „A döntéselméleti irányzatok jellemzője, hogy a szervezet elsődleges feladatát magában a döntésben, a döntési folyamatokban látják” (Vinnai 2014:16). Ugyanakkor, a magatartástudományi elmélet szerint a szervezetek nem csupán emberekből, hanem cselekedetekből állnak, és hangsúlyozza a szervezet tagjainak magatartását befolyásoló tényezők megértését, az eredményes vezetés érdekében. Továbbá, kiemeli a cselekvések hatását a szervezeti dinamikára (Dobák–Antal 2016). Azonban a 60-as években megjelenő kontingenciaelméletek arra összpontosítanak, hogy a vezetés hatékonysága a konkrét helyzet és az adott körülmények kontextusában változik (Fehér 2010a). A kontingenciaelmélet személyes vezetésre ható mivolta miatt, részletesen a következő fejezetben olvasható (lásd „2.2.1 Leadership elméletek”).

Fontos még megemlíteni Alfred Kieser és Charles Perrow munkásságát. Kieser (1995) elmélete összekapcsolja a szervezeti konfliktusokat az erőforrások elosztásával, és kontingenciaelméleti megközelítéssel vizsgálja, hogy a szervezetek hogyan alkalmazkodnak a változásokhoz. Ezenkívül felhívja a figyelmet a szervezeti tanulás és kultúra fontosságára, valamint azok hatását a szervezeti viselkedésre és normákra (Kieser 1995⁶, idézi Bakacsi 2015). Tovább erősítve a szervezeti dinamika és hatékonyság fontosságát, Perrow (1994) szerint az egyének közötti kapcsolatok szerepe elengedhetetlen a szervezeti kommunikációban. Továbbá hangsúlyozza, hogy ezek a személyes kapcsolatok hozzájárulnak a szervezeti teljesítményhez, így nélkülözhetetlenek a sikeres működés szempontjából.

Ha a szervezet vezetésére vonatkozó, egy napjainkban széles körben elfogadott magyar szakirodalmat tekintünk át, meg kell említenem Bakacsi és munkatársai (1991) definícióját,

⁶ Kieser, A. (1995) *Szervezetelméletek*. Budapest: Aula Kiadó.

miszerint a vezetés meghatározza a célokat, kialakítja és irányítja a szervezetet, valamint hatékonyan aktivizálja a szervezet tagjait a célok sikeres elérése érdekében. Ugyanakkor napjainkban megfigyelhető egy számottevő paradigmaváltás a szervezetek vezetésében, ami kihat az irányítási elméletekre. Az ezredforduló után az emberi tényező és az emberi tudás szerepe kezd előtérbe kerülni és felértékelődni (Czuprák–Kovács 2017). Ennek értelmében a vezető szükséges, hiszen a vezetés olyan befolyással bíró tevékenység, ami az emberek közötti kapcsolatokra és magatartásokra támaszkodva meghatározott cél (avagy célok) érdekében történik (Bayer 1995). A vezetési funkciók szempontjából megkülönböztetjük a vezető célkitűző, stratégiaalakító, szervező, kontroll, valamint személyes vezetési (leadership) feladatait. Az 1980-as évektől kezdve észlelhető, hogy bizonyos vezetési funkciók úgy tűnnek, mintha megszűnnének valamint átrendeződnének, ugyanakkor kétségtelenül megállapítható, hogy a személyes vezetési tevékenység továbbra is stabil és meghatározó szerepet játszik a szervezetek kialakításában (Dobák–Antal 2016).

Az alfejezet taglalta, hogy az ipari forradalom idején a vezetés fogalma újraértékelődött, ami egy olyan változást indított el a vezetéstudomány terén, ami majdnem száz évet ölel fel. Kezdetben az emberek és gépek közötti fizikai munka dominált a munkavégzés jelentős részében, azonban számos periódus elteltével, a rendszerváltás és a 2000-es évektől kezdve, a nyelviség és a diszkurzus vált kiemelkedő fontosságúvá, amiben a ma vezetőjének pedig elengedhetetlenül szerepelnie kell. Fontos kérdés ezzel kapcsolatban tehát, hogy a vezető miként értelmezi az információt és hogyan hat ez az alkalmazottakra, a munkahelyi csoportokra és ezáltal a szervezetek egészére. A korábbi elméletek jelentős hatást gyakorolnak a mai szervezetek vezetésének megértésére, mivel számos eszköz és gyakorlat továbbra is releváns maradt az új paradigmákban.

2.2.1 Leadership elméletek

„A vezetés másik megközelítése – az elmúlt években egyre inkább elterjedő értelmezés – a leadership, ami a vezetésre való képességet jelenti” (Czuprák–Kovács 2017:21). Robbins és Judge (2019) a vezető fogalmát úgy határozta meg mint egy személy, akinek birtokában van a képesség, hogy a csoportot befolyásolja a célok elérésére érdekében. A szervezetek méretének növekedésével egyidejűleg, a vezetés is összetettebbé és bonyolultabbá válik. Így megállapítható, hogy minél nagyobb egy szervezet, annál nagyobb a vezetők szerepe.

Az 1980-as évektől megjelenő személyes vezetés (leadership) elméletek nagyban támaszkodnak a vezetési paradigmákra és azok segítségével elemzik a szervezeti fejlődést. A legjellemzőbb

vezetési paradigmák közé sorolható a vezetői tulajdonság- és magatartáselméletek, a kontingenciaelméletek valamint az úgynevezett „új elméletek”. A vezetői viselkedés, más néven a leadership, egy összetett fogalom. Ismét Bakacsira (2015) hivatkozom, akinek a megfogalmazásában a leadership a vezetői tevékenység egy olyan aspektusa, amely a vezető és a beosztott közötti kapcsolatra összpontosít, valamint annak a képességét jelenti, hogy a vezető milyen módon tudja összehangolni a szervezet körülményeit az emberek szükségleteivel így segítve, hogy mindkét fél elérje kitűzött céljait. Tehát a leadership felfogás különösen nagy prioritást kap az olyan működő szervezeteknél, amelyek folyamatos átalakuláson mennek keresztül változó körülmények, valamint feltételek mellett.

Jelenleg a vezetéssel kapcsolatos elméletek területén az a tendencia figyelhető meg, hogy az eddigi különböző elméleteket integrálják és terjesztik ki, de az újabb kutatások továbbra is arra a kérdésre keresik a választ, hogy milyen tényezők állnak a sikeres vezetés mögött (Farkas–Balogh–Rideg 2015). A szervezetek kulcsfontosságú elemei az emberek, így a vezető sikeressége főleg a velük létrehozott interakció minőségében mutatkozik meg. A személyes vezetés hatékonyságának sikeressége szorosan összefügg a szervezeti célok elérésével. Erre pedig erősen hatást gyakorol a beosztottak motivációja, és a vezető által alkalmazott (az adott helyzetben megfelelő) vezetési stílus (Czuprák–Kovács 2017). A következőekben a vezetéssel, és vezetőikkel kapcsolatos – a kutatás szempontjából relevánsnak ítélt – leadership irányzatokat mutatom be röviden.

Napjainkban ismét érdeklődés tapasztalható a vezetői személyiségjegyek kutatása iránt. A tulajdonságokon alapuló megközelítés az első tudományos irányzat a vezetés terén, mely a 19. és 20. század fordulójára nyúlik vissza (Fehér 2010a). Az elméleti alapja, hogy találhatóak-e olyan közös jellemvonások a nagy történelmi személyiségekben, amelyek alapján vezetői tehetség előre jelezhető (Fehér 2010a). Az elmélet fő képviselői úgy vélték, hogy bizonyos tulajdonságok szoros kapcsolatban állnak a vezetői sikerrel. Ilyen jellemzők között a vonatkozó szakirodalom legtöbbször az önbizalmat, intelligenciát és a motiváltságot említi (például Dessler 2002; Northouse 2001). A tulajdonságelméletek nem a befolyásolás módjait elemzik. Ezek az elméletek a leadership sikerét a vezető belső vagy külső tulajdonságaiban látják, tehát a hangsúly arra tehető, hogyha a vezető rendelkezik bizonyos tulajdonságokkal, akkor a leadership sikeres. A felfogás kiindulópontként szolgált a vezetésre vonatkozó olyan későbbi koncepciókhoz, mint a kontingenciaelmélet (Northouse 2001).

A kontingenciaelmélet nem a vezetői tulajdonságokat vagy magatartásokat veszi figyelembe, hanem arra fókuszál hogy egy vezetőnek meg kell felelnie a szituatív követelményeknek (Fehér 2010a). A kontingencialista leadership-modellek közül kiemelném Fiedler személyiségközpontú modelljét, mely azt hangsúlyozza, hogy különböző vezetési szituációkban más és más vezetési stílusok eredményesek. Fiedler (1967) a stílusokat a csoportszituáció függvényében is vizsgálta. Ilyen szituatív feltétel lehet a vezető pozicionális hatalma, a csoport előtt álló feladat milyensége (például strukturáltsága), illetve a vezető-beosztott kapcsolat. Érdeemes megemlíteni ezt az elméletet – annak ellenére, hogy számos kritika éri – hiszen a kutatásomhoz felhasznált módszertan arra fókuszál, hogy a résztvevők ideiglenes csoportot alkotva osszák meg egyéni, a témához releváns gondolataikat, megélt szituációikat, valamint élményeiket.

Stíluselmélet (más néven magatartási elmélet) elterjedése a 20. század közepére tehető, mely a fentiekhez képest más jellegű felfogást tükröz. A stíluselmélet fő fókuszában a vezetők tulajdonságai helyett a tényleges cselekedetek állnak. Northouse (2001) felosztása szerint a feladat és kapcsolatra irányuló magatartás viszonyával kapcsolatban 2 féle pozíció létezik. Míg a feladatmagatartás fókusza a célteljesítés, valamint a csoporttagok egyéni céljainak elősegítése, addig a kapcsolatra irányuló magatartás a belső viszony kialakítására, ezzel együtt pedig a harmonikus munkahelyi kapcsolatokra összpontosít. Vezetői stíluselméleteket más kutatók is alkalmaztak, például Lewin és munkatársai (1939), akik különböző kategóriákra bontották a vezetői stílust (Hussain et al. 2018). Ezek a csoportok az autokratikus (tekintélyalapú irányítás), demokratikus (közös irányítás a szervezet tagjaival) és laissez-faire (többnyire beavatkozás nélküli irányítás), amelyek azt vizsgálják, hogyan hat a vezetői stílus a csoportdinamikára és a teljesítményre.

2.2.2 „New Leadership” paradigma

A tulajdonság-, magatartás- és kontingenciaelmélet alapozta meg a vezetési stílusok elemzését, de napjainkban számos új elmélet és kutatás gazdagítja ezt a területet, azzal a céllal, hogy mélyrehatóbb megértést biztosítsanak a vezetői hatásokról és azok összetett dinamikájáról. Czuprák és Kovács (2017) megállapította, hogy a szervezetek fennmaradása érdekében folyamatos megújulásra van szükség, amely során az új szemléletmódok (modern technológiák és technikai eszközök) befogadása, valamint az új vezetéselméleti modellek bevezetése elengedhetetlen. Míg a 20. század első felének leadership paradigmája inkább a racionális megközelítésmód mentén helyezkedik el, addig a „New Leadership” paradigma egyre inkább az érzelmi vonulatát ragadja meg az elméleteknek. Mindazonáltal, a kutatások és elemzések pontosságát egy fejlettebb elméleti

módszertani keretrendszer biztosítja. Az elméleti megközelítésnek a használata a kognitív tudomány eszköztárából további elméletek létrejöttét segíti elő és gazdagítja az észleléseket, ezáltal tehát az elmélet önmagában is pontosabbá válik, valamint mélyebb megértést nyújt a vezetési folyamatokról (Farkas et al. 2015). A „New Leadership” megnevezést a század utolsó évtizedére kialakuló személyes vezetési megközelítésekre használják. Ez az átfogó elnevezés a következő három elméletet foglalja magában:

Transzformációs vezetés

A szakirodalomban a transzformációs vezetés kifejezés a 70-es években jelenik meg először (Fehér 2010a). A transzformációs vezetés egy olyan összetett vezetési stílus és megközelítés, melynek átalakító jellege arra utal, hogy a szociális rendszer megváltoztatásához szükséges erőket mozgósítjuk, miközben a mikroszinten az egyének közötti befolyásolási folyamat zajlik. (Fehér 2010a). A transzformációs vezetők gyakran használják a pozitív változás elősegítésére a kreativitás ösztönzését, de ide sorolható például a szimbolikus hatások és a közös értékek valamint víziók kialakítása is. Ennek a vezetési megközelítésnek négy kulcsfontosságú komponense van: inspiráló motiváció, intellektuális stimuláció, egyéni figyelem és ideális befolyás (Bass 1985). A transzformáció több szinten vizsgálható, míg a felsővezetői szinteken a hangsúlyt a szervezet belső társadalmi rendszerének átalakítására – strukturális és kulturális változásokra – helyezik, addig az alsóbb szinteken a transzformáció inkább az egyének közötti befolyásolásban nyilvánul meg (Fehér 2010b).

Jövőkép alapú vezetés

Ahogy a nevében is implikálja, a jövőkép alapú vezetés alapja a tudatos megtervezéssel létrehozott, a vezetőség és szervezet céljait szolgáló jövőkép elősegítése. Nanus (1992) úgy fogalmazta meg a jövőcentrikus vezetőt, mint valaki, aki képes a jelen helyzethez hozzátartozni a jövő világos és valóságos képét, és annak megértését, hogyan lehet cselekedni annak sikeres megvalósítása érdekében. A közös jövőkép megteremtéséhez 2 fontosabb tényezőt társítanak, amit érdemes megemlíteni a kutatás szempontjából. Az egyik tényező az emberek motiválása, amit Schermerhorn (2008) úgy kapcsolt a leadership fogalmához a jövőkép kapcsán, mint inspirálás a cél elérésére a mindennapi munkában. A másik tényező a konzekvens eredmények mellett pedig, a szervezetben résztvevők személyes elégedettsége. A jövőkép alapú vezetés olyan megközelítés, amely kiemelkedik a jelenből, és előtérbe helyezi a hosszú távú célokat és lehetőségeket. Emellett

segít a szervezetnek felkészülni a változásokra, mivel hangsúlyt fektet a hosszú távú stratégiai tervezésre és az állandó fejlődésre.

Karizmatikus vezetés

A karizmatikus vezetés elméletének megjelenése Weberhez köthető, aki ennek a társadalmi szempontjait elemezte. Idővel több koncepció jött létre a karizmatikus vezetőről: Yukl (1998) nézete szerint a karizmatikus vezetés önálló elméletként értelmezhető; míg mások, például Northouse (2001), ezt egy már kialakult elmélet részeként kezelik, mint komponenst. Egy dolog viszont közös, a karizma (akár különálló vezetési irányzat, akár eszköz) olyan személyiségjegyek összességét jelenti, amelyek erős értékeket, megnövekedett önbizalmat és dominanciát tükröznek. Bakacsi (2019:55) mentén a karizmatikus értelmezés két részre bontható napjainkban, miszerint „a klasszikus karizmatikus vezető dominánsan magatartás (bürokratikus) kontrollt, míg a neokarizmatikus teljesítmény- (piaci) vagy klánkontrollt gyakorol”. A neokarizmatikus megközelítés a karizmatikusság olyan értelmezése, amely társadalmi-szociológiai nézőpontból szervezeti és vezetési keretek közé emeli a fogalmat. Tehát, a vezető személyes tulajdonságai helyett inkább a követést serkentő magatartást helyezi középpontba. Összehasonlításképpen, a karizmatikus vezetés azt taglalja, hogy a vezető a személyes készségeire és saját vonzerejére támaszkodik a követők motiválására. Ugyanakkor, a fentebb említett jövőképalapú vezetés azt hangsúlyozza, hogy a vezetőnek olyan jövőképet kell kialakítania és kommunikálnia, amely inspirálja a szervezetet. Tehát a hangsúly a szervezeti változásra és a hosszú távú célkitűzésekre irányul. Mindkettő fontos, hiszen a vonzó jövőkép és a karizmatikus személyiség fontos eszközök a vezetői munka hatékony megvalósulásában (Fehér 2010a).

Tehát megállapítható, hogy a szervezetek növekvő méreteihez igazodva a vezetés komplexebbé vált és a vezetők szerepe is arányosan nőtt. A leadership elméletek az 1980-as évektől a vezetési paradigmákra épülve vizsgálják a vezetés fejlődését, kitérve a vezetői tulajdonság-, magatartás-, kontingencia- és „új” elméleteket. A leadership fogalma összetett, fókuszál a vezető és beosztott közötti kapcsolatra, valamint a szervezeti körülmények és emberek igényeinek összehangolására a közös célok eléréseért. A vezetésről szóló kutatások fókuszában továbbra is a hatékony vezetéshez szükséges tényezők állnak, és ebben a személyes vezetés hatékonysága, valamint a beosztottak motivációja kulcsfontosságú szerepet játszik. A szervezetek fennmaradásához elengedhetetlen az állandó megújulás, az új technológiák és vezetési modellek adaptációja. Az új vezetési paradigmák egyre inkább az érzelmi vonulatot hangsúlyozzák, miközben egy fejlettebb elméleti keretrendszer

pontosabbá teszi a kutatásokat és azok elemzését. A transzformációs, jövőképalapú és karizmatikus vezetési elméletek különböző megközelítésekkel rendelkeznek a vezetés terén, de mindegyikük fontos szerepet játszik a hosszú távú célok elérésében és szervezeti változásokban.

2.3 A KARIZMA JELENTÉSE ÉS TULAJDONSÁGAI

Tekintettel arra, hogy a „karizma” a kutatásom fő témája, ennek részletes elemzésére külön fejezetet szentelek a szakirodalmi áttekintésben. „A karizma jelentését Weber értelmezte újra és helyezte át a teológiából a szociológiába” (Bass 1999⁷:541, idézi Bakacsi 2019). A karizma eredetileg Weber 1940-es években megfogalmazott elméletében jelenik meg, mint a személyiség egy olyan jellemzője, amely „a személy vezetőként való elfogadását eredményezi” (Weber, magyar kiadásban: 1987:249). A weberi karizmakoncepció alapja, hogy a vezető hősi tulajdonságai, valamint a tekintélye vonzzák a követőket. Weber hozzáteszi, hogy a karizma egy sajátos kapcsolat, amely a karizmatikus hatalmat gyakorló személy és az őt követők között alakul ki. Ezt egyrésről az uralmi legitimitáció igénye, másrésről pedig az alávetettek általi hatalom elismerése jellemzi (Körösenyi 2017). Egybevetve, ebben az értelmezésben a karizmatikus vezetés jellege egy társadalmi konstrukció, amely a vezető és a követők közös, nyilvános interakcióján alapul. A modern társadalomtudomány továbbra is támogatja Weber elképzelését, így észrevételei hasznosnak bizonyultak a karizma kialakításának azonosításában.

A karizma eredendőségéről különböző álláspontok találhatók a szakirodalomban. Johnson és munkatársai (1998) egy kutatás során arra jutottak, hogy a vezetői tulajdonságok (amik között felsorolták a karizmát is) jellemzően közepes vagy nagy mértékű öröklődést mutatnak. Ezzel szemben, számos szerző megállapítja, hogy a karizma nem pusztán szerencsés vagy ritka veleszületett adottság. Schermerhorn (2008) a karizmát már olyan vezetői kvalitásnak tekinti, ami inkább tanulható és gyakorlattal fejleszthető. A karizmatikus vezetői tulajdonságokhoz sokféle különböző tényezőt kapcsolnak. Ilyen jellemzők például, a cselekvésorientált, figyelemfelkeltő, magabiztos és motiváló. Továbbá, az „aktív jelenlét” szintén központi komponens a definícióban, amely kulcsszerepet játszik a karizmatikus vezetők viselkedésének értelmezésében és fejlesztésében (Lovretity 2015). A karizmatikus vezetők képesek motiválni, inspirálni és elkötelezettséget generálni a követőikben, ezért a karizma gyakran társul összetartó vezetési stílussal és elhivatott követőkkel. Mivel az ilyen vezetők képesek hatással lenni és változást elérni a körülöttük lévő közösségben vagy szervezetben, az alkalmazottak szerepe is kiemelkedően fontos

⁷ Bass, B. M. (1999) On the taming of charisma: A reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*, 10 (4), 541-553.

a vezetők karizmájának érvényesítésében, amit már Weber is felismert (Northouse 2013). A karizma szükséges a jó vezető számára, de nem elegendő feltétel. A karizmatikus vezetői viselkedésnek konkrétabb, helyzetre szabottabb kontextusa van, például inkább a magasabb vezetői pozíciókhoz és specifikus vezetői feladatokhoz kapcsolódik (Bass 1985). Dubrin (2004) öt típust különböztet meg a karizmatikus vezetők között: a szocializált (akik másokkal jól cselekedve szereznek karizmát), a személyes (akiket mások emberileg különösen megbecsülnek), a perszonalizált (akik önös érdekből használják a karizmát), a tisztségalapú (akik ezt a tulajdonságot egy tisztség miatt kapják), valamint a túlvilági eredetű.

Karizma különféleképpen nyilvánulhat meg, úgynevezett „karizmastílusokban”, és ezek alkalmazását adott személyiségek és helyzetek különbözően követelhetik meg (Lovretity 2015). A fókusz karizma az elsősorban a kiemelkedő figyelemben nyilvánul meg. Ennek a stílusnak az alkalmazója könnyen érthetővé és elérhetővé teszi önmagát, és így a hallgatói és partnerei szemében bizalmat nyer. A víziós karizma határozott közös jövőképre épít, melyet az alkalmazó saját teljes meggyőződéssel képes átadni, és ezáltal inspirálni hallgatóit a megvalósításához történő hozzájárulásra. A szívéllyesség karizma emberi melegséget és elfogadást közvetít, lehetővé téve az alkalmazó számára, hogy érzelmi kapcsolatot építsen a környezetével. Az autoritás karizma erőt, hatalmat és státuszt sugall, ösztönözve a környezetét arra, hogy kövesse az elmondottakat.

A karizmastílusok mellett fontos tényező még a karizmatikus testbeszéd, ami Lovretity (2015) értelmezése alapján olyan kommunikációs forma, melyben a verbális és a nonverbális jelek együttesen hatnak az emberekre. Míg a szavak elsősorban az értelemre vannak hatással, addig az információ közlése (testbeszéd) alapvetően az emberek érzelmi viszonyulását fejezi ki a másikkal szemben. A verbális és nonverbális kommunikáció útján felszínre törő karizma kiegészíti és megerősíti egymást. A karizmastílusok alkalmazásai során kombinálhatjuk azokat, hiszen döntéseinket egyaránt befolyásolhatja saját személyiségünk, céljaink vagy az aktuális helyzetünk is (Lovretity 2015). Ezen felül léteznek különböző „karizmastípusok” is, amelyek eltérő helyzetek és személyiségek esetében hatékonyak lehetnek. A karizma fontos elem a vezetői szerepben, azonban önmagában nem elegendő. A társadalomtudományok területe a karizmát az egyének vagy vezetők vonzerejének és befolyásoló tényezőinek oldaláról vizsgálja, hogy megértsék miért és hogyan hatnak vonzóbbá és inspirálóbbá bizonyos egyének vagy vezetők mások számára, valamint hogy ez milyen hatással van a társas kapcsolatokra és csoportdinamikára.

Összességében, a szakirodalmi áttekintés során kiderült, hogy a nők munkaerőpiaci részvétele Magyarországon a második világháború után kezdett növekedni. A nők foglalkoztatási rátája eleinte lassan emelkedett, majd a válság után, 2023 augusztusára érte el a 70 százalékot. Kijelenthető, hogy a vezetői pozíciókban is egyre több a nők aránya. A női foglalkoztatás ráta növekedése longitudinális összefüggésben zajlik, és csak kevéssel marad el az európai átlagtól. A szervezetek egyre nagyobb méretével a vezetés is összetettebbé vált, ami a munkaerőpiac és a vezetés területén is jelentős reformokhoz vezetett. A vezetőnek elengedhetetlen az információ értelmezése és annak hatása az alkalmazottakra, a munkahelyi csoportokra és a szervezetre egészére; így összpontosítani a munka humánusabbá tételére, az emberi tényező és az emberi tudás szerepére egyre fontosabbá vált. A leadership elméletek arra fókuszálnak, hogy a vezető milyen képességekkel rendelkezik a csoport befolyásolására, a szervezeti célok elérése érdekében. Az elméletek az évtizedek során nemcsak fejlődtek, de összetettebbé is váltak, értelmezésük pedig különböző paradigmák mentén lehetséges. A klasszikus megközelítések közül a tulajdonságelmélet a vezetői jellemvonásokat hangsúlyozza, melyek hozzájárulnak a vezető sikeréhez. A stíluselmélet a vezetői magatartást és annak hatását vizsgálja a csoportdinamikára és a teljesítményre. A kontingenciaelméletek a vezetés szituatív szükségleteire fókuszálnak, vizsgálva azt, hogy mely vezetési stílusok hatékonyak különböző körülmények között. Napjainkban egyre több új vezetési elmélet és kutatás bővíti ki ezt a területet, céljuk pedig a vezetői hatások és a vezetés komplex dinamikájának mélyreható megértése. A „New Leadership” elméletek a változó társadalmi, technológiai és szervezeti környezet kihívásainak értelmezésére fejlődtek ki, és az érzelmi értékek, kulturális hatások, valamint a szimbolikus jelentések hangsúlyozásával gazdagítják a vezetés kutatását és gyakorlatát. A „New Leadership” irányzatai közé tartozik a transzformációs vezetés, amely a szociális rendszer átalakításához szükséges erőket mozgósítja és az egyének közötti befolyásolás mikroszintű folyamatát elemzi. A jövőképalapú vezetés a közös jövőkép elősegítésére összpontosít, célja a hosszú távú célok és lehetőségek inspirálása. A karizmatikus vezetés a vezető karizmatikus személyiségjegyeire fókuszál, amelyek hatással vannak a követők motivációjára és elkötelezettségére. Az új vezetési irányzatok kiemelik a vezetés komplexitását, a vezető személyes jellemzőinek, stílusának, valamint a karizma szerepének fontosságát a hatékony vezetésben.

A fentiek alapján megállapítható az a konklúzió, hogy a vezető (leader) azáltal, hogy befolyásolja a vezetett személyek érzelmi állapotát és hatással van az értékrendjükre, közös jövőképet mutat be, és a szervezeti cél megvalósítását az egyéni készségekre és a csoport összetartásának erejére építi (Czuprák–Kovács 2017). Ennek vizsgálatára létrehozott klasszikus elméletek (stílus-, magatartás-

, kontingenciaelmélet) mellett, az elmúlt 10-20 év alatt kibontakozó személyes vezetési megközelítések (karizmatikus, transzformatív, jövőképalapú vezetés) legjellemzőbb irányzatát több szerző a „New Leadership” elnevezéssel azonosította. Fehér (2010a) értelmezésében a „New Leadership” egy elméleti irányzat, ami a vezetésre úgy tekint mint egy komplexebb, kevésbé mérhető jelenségre. Buchanan és Huczynski (2004) meghatározása nyomán a kutatásomban az „új vezető” fogalmát úgy használom miszerint valaki, aki „inspirál, eszköze a jövőkép, elősegíti a „van értelme” közös érzésének kialakulását, építi a küldetés közös tudatát, olyan kultúrát alakít ki, amelyben összeérnek az emberek és a szervezet célja” (Buchanan–Huczynski 2004:874). A „New Leadership” elméletek tükrözték a vezetés változó természetét, a társadalmi, technológiai és szervezeti változások befolyását. Azok az új vezetési elvárások, amelyek nemcsak az egyének vagy kiscsoportok vezetésére összpontosítottak, hanem hangsúlyozzák a szervezet szintjén is érezhető változást, előtérbe helyezték az újszerű vezetési eszközöket, mint például az érzelmi értékeket, a kulturális és szimbolikus hatásokat vagy a karizmát. Mivel számtalan felfogás említi a karizma jelenlétét, ezért a tanulmányban a karizmát úgy értelmezem mint egy posztmodern vezetői eszközt, és ennek megfelelően a „New Leadership” által bevezetett fogalomként hivatkozom rá. A karizma jelen tanulmányban tehát nem csupán egy személyes vonás, hanem egy olyan eszköz, amely segíthet a vezetőnek abban, hogy hatékonyan irányítsa és motiválja csapatát.

3 KUTATÁSI KÉRDÉSEK

A szakirodalom alapján öt központi kérdés fogalmazódott meg, amelyek a téma szempontjából meghatározóak. Ezek a kérdések iránymutatásként szolgálnak a kutatásom során, és segítenek a jelenség alaposabb megértésében és elemzésében. A továbbiakban ezekre a kérdésekre keresem majd a választ:

1. Mi a karizma?
2. Hogyan hat a női vezetők karizmája a multinacionális cégek vezetői döntéseire és milyen összefüggések vannak a döntések hatékonysága és a női vezetők karizmája között?
3. Milyen módon befolyásolja a női vezetők karizmája a multinacionális cégek alkalmazottainak teljesítményét és elkötelezettségét?
4. Hogyan értékeli a multinacionális cégek alkalmazottai a női vezetők karizmáját, és ez hogyan hat munkahelyi elégedettségére?
5. Hogyan határozza meg a szervezeti kultúra a női vezetők karizmáját?

4 KUTATÁSI MÓDSZER

Mivel a kutatás leginkább várt eredménye, hogy a szakdolgozat alapját képező témában mély tudást és helyzetismeretet szerezzek, így kutatásomat kvalitatív felméréssel végeztem. Az 1980-as évektől kezdve a fókuszcsoportos interjú módszerét – amelyet korábban főként csak a piackutatás területén alkalmaztak – egyre szélesebb körben használják a társadalomkutatás különböző területein is (Herendy 2011). A fókuszcsoportokat különböző definíciókban számtalan módon fogalmazták meg. Vicsek (2006) megállapítja, hogy a definícióknak közös eleme az adatok csoportos kommunikáció révén történő keletkezése, miközben a vizsgálat résztvevői egy adott témáról beszélnek. A fókuszcsoportos kutatási módszer értékes információkat szolgáltat arról, hogyan zajlik a társalgás egy adott témáról olyan környezetben, ahol a résztvevők mások véleményét is egyidejűleg hallják (Catteral–Maclaran 1997⁸, idézi Vicsek 2006).

A kutatási módszerem Ryan és szerzőtársai (2013) alapján az úgynevezett individualista (scoping) fókuszcsoportba sorolható, melynek fókuszában inkább az egyéni szempontok állnak, mintsem a csoportdinamika. Tehát az elméleti megközelítése szociálpszichológiai alapokon nyugszik, hangsúlyt fektetve az egyéni vélemények, attitűdök feltérképezésére. Így a résztvevők gördülékeny interakciójának elősegítése különösen fontos volt, ami segítette az egyéni vélemények kibontakozását és megértését. A kutatás struktúrája standardizált és megismételhető, biztosítva az eredmények megbízhatóságát. Az adatelemzési módszer tartalomorientált volt, lehetővé téve a résztvevők véleményének mélyebb megértését és kategorizálását. A fenti kérdések mentén állítottam össze az interjúk szerkezetét, vezérfonalát, illetve az elemzés menetét is ezekhez igazítottam. A csoportos beszélgetés folyamata előre elkészített vezérfonal (1. számú melléklet) alapján zajlik, beleértve a bevezetést, a feladatok leírását és magukat a feladatokat (viszont a beszélgetés során a moderátor módosíthatja az adott struktúrát, ha szükségesnek találja). A feladatok kialakítása során tölcser-technikát alkalmaztam. Lényege, hogy a beszélgetés során a légkör feloldása után mélyítjük a témát, tehát az általánosabb kérdésektől haladunk a konkrétabbak felé, fókuszálva a vizsgálni kívánt kérdéskörre (Vicsek 2006).

A fókuszcsoport kivitelezése 3 féle módon történhet: offline, online és hibrid módon. Az offline módszer esetében a résztvevők személyesen vesznek részt a fókuszcsoportban, míg az online módszerben az interakció interneten keresztül zajlik. A hibrid módszer pedig e két megközelítést

⁸ Catteral, M. – Maclaran, P. (1997) Focus Group Data and Qualitative Analysis Programs: Coding the Moving Picture as Well as the Snapshots. *Sociological Research Online*, 2 (1).

kombinálja, lehetővé téve például a részleges online részvételt az offline beszélgetésen, vagy fordítva. Kutatásom során egyaránt az offline és online térben történő szervezés azért vált szükségessé, mert mindkét módszernek megvannak a saját előnyei, emellett az alkalmazott kutatási célkitűzések és körülmények alapján feltételezhető, hogy a legjobb eredmény elérése érdekében mindkettőt ki kell használni. A módszerek - az offline és az online fókuszcsoporthoz - azonos alapokon nyugszanak, tehát a hagyományos, személyes fókuszcsoporthoz kutatás alapján épülnek fel mind a struktúráját, mind a közös témákat illetően (Síklaki 2006a), (Síklaki 2006b). A fókuszcsoporthoz offline megrendezése biztosítja és növeli a résztvevők közötti mélyebb interakciót, emellett lehetővé teszi az olyan játékos megoldások alkalmazását (például vizuális eszközök), amelyek segítenek felfedni a nehezen megfogalmazható érzéseket és rejtett véleményeket (Síklaki 2006a). A beszélgetés során a moderátor személyesen is figyelemmel követheti az interjú menetét, így jobban érzékelheti a résztvevők hangulatát és érzelmi állapotát. Ennek eredményeként képes lehet közvetlen szemkontaktusra és a testbeszéd olvasására, ami segíthet neki támogatást nyújtani, és szükség esetén jobb, mélyebb interakciót eredményezni. Viszont, az online fókuszcsoporthoz napjainkban egyre elterjedtebbek (Herendy 2011). Bár a felépítésük ugyanolyan, mint a hagyományos fókuszcsoporthoz, a beszélgetés nem egy kijelölt offline helyiségben zajlik, hanem egy virtuális csevegőszobában, amely otthonról online elérhető. Az online fókuszcsoporthoz előnyei közé tartozik, hogy a résztvevők saját környezetükben, saját eszközeikkel vesznek részt a beszélgetésben, valamint könnyen összekötik a földrajzilag szétszórt csoporttagokat is (Kézdy–Szvetelszky 2021). Így a szervezés egyszerűségén túl további előnyöket nyújtanak az internet és az informatikai eszközök elterjedése révén. Emellett a résztvevők időbeosztása szempontjából is jelentős előny, hogy bárholnan csatlakozhatnak a beszélgetéshez (Braun–Clarke–Gray 2017).

4.1 KIVÁLASZTÁSI SZEMPONT

A fókuszcsoporthoz kialakításánál fontos azon dimenziók meghatározása, melyek mentén az adott csoport résztvevői hasonlítanak egymásra. Alapfeltétel például, hogy a résztvevők ugyanazt a nyelvet beszéljék, valamint hogy rendelkezzenek tapasztalattal a kutatási téma terén (Miles–Huberman 1994). Nem célszerű azonban olyan vegyes csoportokat képezni, ahol eltérő státuszú (például manager és beosztott) szereplők vesznek részt, így fontos, hogy a kutatás témájához illeszkedve, az előzetes követelményeknek megfelelő résztvevők kerüljenek kiválasztásra. A vegyes státuszú csoportok elkerülése érdekében az előzetes követelményeknek megfelelő résztvevőket hólabda technikával választottam ki. Az online és személyesen történő toborzás során

olyan egyéneket kerestem a beosztotti csoporthoz, akik budapesti telephellyel rendelkező multinacionális cégnél dolgoznak és női vezetővel rendelkeznek. A vezetőkkel lefolytatott beszélgetéshez pedig multinacionális vállalatoknál dolgozó középvezetőket kerestem, akik beosztásuk alapján menedzserek vagy csapatvezetők, és legalább 5 főt irányítanak. Emellett fontos szempont volt, hogy rendelkezzenek már korábbi tapasztalattal hasonló vezetői pozícióban más cégeknél is. Mivel a középvezetők munkája általában kevésbé túlterhelt, mint a felsővezetőké, feltételezhető, hogy könnyebben elérhetőek az alkalmazottak számára, ezáltal nyitottabbak a kommunikációra és az együttműködésre. Valamint úgy vélem, hogy a női karizma témája gyakran összefügg a mindennapi munkahelyi helyzetekkel és az emberi kapcsolatokkal. A középvezetők jártassága ezeken a területeken segítheti részvételüket és hozzájárulásukat a beszélgetéshez. Az életkor és a multinacionális cég jellege nem volt kritérium feltétel, ugyanakkor azt tapasztaltam, hogy a kutatás alanyainak túlnyomó többsége a harmincas-negyvenes éveiben jár. A résztvevők munkahelyének típusáról elmondható, hogy a versenyszférához vagy a piaci szférához köthető, és általában közepes vagy nagyvállalatoknál dolgoznak. Tehát a csoportok homogének voltak a munkahelyi körülményeik és a női vezetőik tekintetében, viszont heterogének az életkoruk és a nemük alapján.

4.2 CSOPORTÖSSZETÉTEL ÉS SZITUÁCIÓS KÖRÜLMÉNYEK

A hagyományos fókuszcsoporthoz javasolt maximális létszámot a szakirodalom általában 10-12 főre határozza meg (Vicsek 2006), azonban napjainkban egyre elterjedtebb az 5-7 fős csoportok alkalmazása a jobb átláthatóság, irányíthatóság és kezelhetőség érdekében (Kézdy–Szvetelszky 2021). Ez lehetővé teszi a bensőségebb megnyilvánulásokat, különösen online környezetben, ahol a követhetőség és a metakommunikációs jelzések korlátozottabbak lehetnek.

Jelen kutatásban a beosztottakból álló csoportok nyolc főből álltak, melyben 6 nő és 2 férfi vett részt. Az első csoporttal 2024. január 9-én, míg a másodikkal 2024. január 16-án készítettem az interjút. A beszélgetések helyszínéül a Lexmark Magyarország Kft. budapesti irodája szolgált, ahol a recepció melletti Erzsébet híd nevű meeting terem fogadta a résztvevőket kizárólag offline formában. Videó-és hangfelvétel felvételére a tárgyaló teljesen felszerelt volt. Mindegyik fókuszcsoport hosszúsága a csoportok beszédességének, valamint az esetleges technikai bonyodalmaknak függvényében alakult. Így az első beszélgetés 90 percig tartott, a második csoporttal tervezett beszélgetés időtartama pedig 76 perc volt. A harmadik fókuszcsoport összetétele 5 főből állt, mindannyian nők voltak. Az összejövetel időpontja szintén 2024. januárban

volt, azonban a pontos időpont többször is módosult, majd végül január 24-én 17:30-kor kezdődött a beszélgetés, melynek időtartama 82 perc volt. A csoport online keretek között vett részt a csoportos interjún, melyhez előzetesen e-mailben kapták meg a szükséges Zoom linket (1. táblázat). A kisebb létszám miatt az összehangolás egyszerűbbnek ígérkezett, de többszörös vis maior helyzetek miatt végül csak 5 fő vett részt a megbeszélésen, noha eredetileg 6 fő részvételével számoltam. Egyvalaki a végleges csoportban is jelezte (a beszélgetés kezdete előtt nem sokkal), hogy csak félórás késéssel tud csatlakozni, mert váratlanul összehívtak egy menedzsment megbeszélését amin részt kell vennie. A beszélgetés kezdetén tájékoztattam a résztvevőket arról, hogy mikor várható az ötödik résztvevő integrációja, ami lehetővé tette a zökkenőmentes és hatékony kommunikációt a csoportban.

1.táblázat: Fókuszcsoportok összetétele és jellemzői

	1.csoport	2.csoport	3.csoport
Létszám	8 fő	8 fő	5 fő
Nemek aránya	6 nő, 2 férfi	6 nő, 2 férfi	5 nő
Időpont	2024. január 9. kedd 17:30	2024. január 16. kedd 17:30	2024. január 24. szerda 17:30
Időtartam	90 perc	76 perc	82 perc
Helyszín	Lexmark Magyarország Kft., Budapest, Lechner Ödön fasor 8, 1095 - 2. emelet recepció melletti Erzsébet híd nevű meeting terem		Zoom meeting
Beosztás	Alkalmazott	Alkalmazott	Vezető
Online v Offline	Offline	Offline	Online

A kutatásról hang- és videófelvétel készült. Figyelembe véve az egyre szigorúbb etikai szabályokat, a résztvevők írásos beleegyezését kértem a felvételek elkészítéséhez (2. számú melléklet), emellett az anonimitás⁹ megőrzése, a könnyebb áttekinthetőség és az egyszerűbb beazonosítás érdekében álneveket használok.

A kutatásban résztvevők, valamint a kutató jog- és adatvédelme kiemelten fontos az etikai és tudományos integritás szempontjából. Ennek biztosítása elengedhetetlen annak érdekében, hogy minden résztvevő tisztában legyen a kutatás céljaival és folyamatával, valamint beleegyezésüket adhassák az adatok felhasználásához.

⁹ A továbbiakban említett nevek álnevek.

4.2.1 A fókuszcsoporthos interjúk alanyai

A következő szegmensben bemutatom a fókuszcsoporthos interjúalanyokat, kitérve arra, hogy mennyi ideje dolgoznak az adott munkahelyükön jelenlegi női főnökük alatt.

Az első beosztottakkal lefolytatott fókuszcsoporthosban a résztvevők többsége most találkozott először egymással. Ennek ellenére a beszélgetés könnyen, természetesen zajlott, a résztvevők tudtak reflektálni egymásra. A témáról előzetesen általános tájékoztatást kaptak. Az interjú során a diskurzus témája párszor eltért a kérdések fókuszától, azonban moderátori kérdés nélkül is visszatért. Ez a résztvevők aktív részvételének és az érdeklődésüknek a jele, ami további bizonyíték arra, hogy a beszélgetés egy pozitív és produktív légkörben zajlott, elősegítve az értékes gondolatok és tapasztalatok megosztását. Az első fókuszcsoporthos résztvevői a következő személyek voltak, akik a bemutatkozás során beszámoltak arról, hogy mennyi ideje dolgoznak jelenlegi munkahelyükön (2. táblázat).

2. táblázat: Első fókuszcsoporthos résztvevői

Arnold	Körülbelül 14 éve kizárólag női főnökei voltak. Jelenlegi munkahelyén már 3 éve van női főnöke irányítása alatt.
Tibor	Kb. 1,5 éve van női főnöke, mióta a jelenlegi cégéhez csatlakozott.
Enikő	Beosztottként már 9 éve dolgozik jelenlegi főnöke irányítása alatt, de állítása szerint előtte is 6-8 évig női főnöke volt.
Emese	Augusztus elseje óta dolgozik jelenlegi munkahelyén, azóta van női főnöke, de más helyeken is volt már női főnöke.
Abigél	Körülbelül 2 éve van női főnöke.
Dia	Jelenlegi munkahelyén már 2,5 éve van női főnöke irányítása alatt, de előtte is hasonló volt női főnöke.
Zsófia	Közel 2 éve van női főnöke.
Angéla	Június óta van a jelenlegi cégénél, azóta van női főnöke.

A második beosztotti fókuszcsoporthosban a résztvevők nehezebben nyíltak meg és emiatt eleinte kevésbé folyt gördülékenyen a kommunikáció. A résztvevők szinte teljesen ismeretlenek voltak egymás számára. Annak ellenére, hogy kezdetben némi nehézséggel kommunikáltak, a beszélgetés során többször is reflektáltak egymásra, és a diskurzus gyors és lényegre törő volt. A csoport tagjai szintén kaptak előzetes tájékoztatást az interjú témájáról. A fókuszcsoporthos résztvevői a következő személyek voltak, akik elmondták milyen régóta dolgoznak jelenlegi munkahelyükön (3. táblázat).

3. táblázat: Második fókuszcsoport résztvevői

Bertalan	Mióta céget váltott, azóta női főnöke van, már körülbelül 2,5 hónapja.
Roland	Női főnöke alatt dolgozik már közel 1,5 éve.
Szandra	Jelenlegi női főnöke 1 éve van, de korábban is sok női főnöke volt.
Réka	Átállás zajlik náluk, így női főnökről váltanak férfire, de ő is már 2 évet töltött női főnök alatt.
Cinti	2019 óta dolgozik női főnöke alatt, de előtte is részben női főnöke volt.
Elvira	2023 márciusa óta van női főnöke, de előtte is tapasztalt hasonlót.
Kincső	Közel 1 éve van női főnöke.
Janka	Mintegy 1 éve dolgozik női főnöke irányítása alatt.

A női vezetőkől álló fókuszcsoport interjúalanyai között többségében már fennállt laza ismeretség, ami lehetővé tette a beszélgetés könnyed és természetes lefolyását. Ennek eredményeként az interjúalanyok gyakran, szinte intuitívan reagáltak egymás gondolataira és aktívan reflektáltak egymásra. Az alanyokat előzetesen tájékoztattam a fókuszcsoport témájáról. A fókuszcsoport résztvevői a következő személyek voltak, akik beszámoltak arról, hogy mennyi ideje dolgoznak jelenlegi munkahelyükön (4. táblázat).

4. táblázat: Harmadik fókuszcsoport résztvevői

Lilla	Vezetői pozícióban már 2 éve van a jelenlegi cégénél, de korábban is 2 évig töltött el hasonló állást máshol.
Emma	Ő már 3-4 éve dolgozik a jelenlegi vezetői pozíciójában, de előtte is volt már hasonló beosztása.
Zsóka	15 éve folyamatosan vezetői pozícióban, jelenlegi munkahelyén pedig már 2 éve van.
Lili	Jelenlegi beosztásában már 10 éve dolgozik.
Flóra	Jelenlegi munkahelyén december óta van.

4.3 INDUKTÍV TEMATIKUS ELEMZÉS MÓDSZERTANA

A kvalitatív adatelemzés egyik gyakran alkalmazott módszere a tematikus elemzés (Aronson 1995). A tematikus elemzés célja olyan témák azonosítása, melyek kiemelkedőek és kulcsfontosságúak a kutatás tárgyát képező jelenség leírásában (Daly–Kellehear–Gliksman 1997). Az elemzés során a főbb témák és az azokhoz kapcsolódó mintázatok keresése az adatok alapos

átolvasásával történik, majd kategorizálásra kerülnek az elemzés során. Ebben az értelmezésben a téma „egy olyan minta az információban, ami legalább részben leírja és rendszerezi a lehetséges megfigyeléseket, és legfeljebb értelmezi a jelenség különböző oldalait” (Boyatzis 1998:161). Az ilyen típusú elemzés, attól függően hogy az azonosított témák mennyire szorosan kapcsolódnak az adatokhoz vagy a kutató előzetes elméleti érdeklődéséhez, lehet induktív vagy deduktív megközelítésű. Az induktív módszer az adatokhoz szorosan kapcsolódó témákat keresi, míg a deduktív módszer az elméletből indul ki, és így fejleszt ki általánosításokat vagy elméleteket (Patton 1990). Az induktív módszer nem támaszkodik előre meghatározott kódokra, inkább a kutatási kérdések megválaszolására szolgáló adatokat és a témákat a folyamatos és szisztematikus (csoportos) interjúelemzés során formálja ki (Neuendorf 2017). Tekintettel kutatásom feltáró jellegére, az elemzési módszerem az adatokra épülő, induktív tematikus megközelítés (Braun–Clarke 2006).

4.4 KÓDOLÁS

Kutatásom kiindulópontját és fókusz területeit a női vezetői karizma elméleti háttére adja. Az elemzés során az adatokra épülő, induktív tematikus megközelítés segítségével vizsgálom meg ennek hatását a multinacionális vállalatok világában. A következőkben – az elemzés módszerének ismertetése után – bemutatom a kutatás főbb eredményeit.

Az elemzés során először a fókuszcsoporthoz készült videófelvevételekről kiterjesztett kivonatolt átiratot készítettem, amelyben a hozzászólások majdnem 100 százalékát szó szerint megtartottam (így tartalmi kihagyás nem történt), csupán a töltelékszavak és a kutatás szempontjából lényegtelen kizárások maradtak ki az átiratból (ilyenek például a nyelvi kihagyások vagy a feladatok kiosztása közben elhangzott párbeszédek). Majd ezeket az átiratokat induktív módon kódokra bontottam az alapos átoltvasást követően. A kódrendszer rugalmasságának köszönhetően bizonyos kategóriákat összevonhattam, új kódokat hoztam létre valamint néhány kódot el is hagytam. Ezután értelmeztem az egyes kódcsoporthoz tartozó szövegrészeket a kódolt adatok közötti hasonlóságok, különbségek és összefüggések értelmében. Céлом, hogy azonosítsam a kulcsfontosságú témákat és mintákat, amelyek a női vezetői karizma megértéséhez és kibontakozásához szükségesek. Az elemzés előtt gondosan áttekintem a kutatási kérdéseket és hipotéziseket, hogy az elemzés fókuszába helyezzem a női vezetői karizma különböző dimenzióit és azok kapcsolatát a kutatási célokhoz. Így az elemzés során arra törekszem, hogy átfogó és

részletes betekintést nyerjek a női vezetők karizmatikus vonásainak és jellemzőinek kibontakozásába, valamint azok hatásába a szervezeti kontextusban.

A következőkben bemutatom a kutatás alanyait: a multinacionális cégnél dolgozó női vezetővel rendelkező alkalmazottakat, valamint multinacionális cégnél dolgozó női vezetőket. A szakdolgozat elemzési részének első szakaszában részletesen bemutatom a fókuszcsoporthoz gyűjtött karizmatikus vezetők jellemzőit. Végül az adatok alapos és strukturált feldolgozására, valamint kódolására koncentrálok annak érdekében, hogy részletesebb betekintést nyerjek a női vezetői karizma különböző aspektusaiba.

5 EREDMÉNYEK

A továbbiakban részletesen elemzem a kutatási eredményeim, kiemelve a fő megállapításokat és az ezekből levont következtetéseket.

5.1 MI A KARIZMA?

A beszélgetés kereteinek tisztázása és az általános bemutatkozások után megkértem a résztvevőket, hogy mondják el melyek azok a jelzők, amelyek elsők között jutnak az eszükbe amikor a „karizma” szó hangzik el. Azt, hogy mi a karizma, fontosnak tartottam, hogy maguk a résztvevők definiálják. A válaszok gyakran nem csupán specifikus kompetenciákra, hanem attitűdökre és hozzáállásokra is vonatkoztak. Az egyes fókuszcsoporthozban az alábbi asszociációk jelentek meg: asszertív jellem, strukturált, személyiség, temperamentum, különleges, kisugárzás, humor, autentikus, magabiztosság, self-awareness, követés, erő, viselkedés, szenvedély, fellépés, magabiztos, tehetség, bátor, domináns, dinamizmus, céltudatos, diplomatikus, erős, példaeértékű, önálló, kockázatvállaló, határozott, következetes, példakép, tekintély, kiállás, tudás – bölcsesség, kisugárzás, kölcsönös tisztelet, befolyásolási készség, „gömbül körülötte a tér”, magabiztosság, megközelíthetőség, karakter, magával ragadó.

Az interjúalanyok válaszaiból kitűnik, hogy a leggyakoribb és legkiemelkedőbb jellemzők közé tartozik a céltudatosság és az erő. Ezen tulajdonságok kiemelkedő fontossággal bírnak, a válaszadók szerint nélkülözhetetlenek a karizmatikus vezetők számára. A „magabiztosság” további fontos aspektus, melyhez szorosan kapcsolódik a kisugárzás, személyiség, a kiállás és a határozottság. Ezek az attribútumok együttesen járulnak hozzá ahhoz, hogy valaki magabiztosan és hatékonyan képviselje önmagát és a csapata érdekeit egy adott környezetben, ami pedig

elengedhetetlen egy karizmatikus vezető számára. Az interjúalanyok rámutattak arra is, hogy a szakmai tudás is kiemelt jelentőséggel bír. A válaszadók hangsúlyozták, hogy az információk birtoklása, és az ezekre való támaszkodás fundamentális az eredményes döntéshozatalhoz és a hatékony teljesítményhez munkahelyi vagy szakmai kontextusban. Ezen túlmenően, az asszertív jellem, a bátorság, a dominancia, a dinamizmus, a példaértékűség, az önállóság és a kockázatvállalás szavak is megjelentek az interjúk során, és ezek az attitűdök szintén alapvető fontosságúaknak bizonyultak a résztvevőknek. A karizmatikus női vezetők vizsgálata esetén fontos, hogy mely kompetenciák kapcsolódnak kifejezetten ehhez a személyiségtípushoz. A megkérdezettek az alábbiakat sorolták fel: humán beállítottságú, empátikus, törődő, figyelmesség (multi-tasking), nyitott/elérhető, megközelíthető, kommunikatív, bevonzó személyiség, önazonos, asszertív, empátikus, méltóságteljes, érzelmi intelligencia, erős, határozott, jó diplomata, empátikus, szerény.

A résztvevők megemlézték azt is, hogy az előzőleg felsorolt jelzők – például a strukturált, a kiemelkedő tehetség, az önállóság, a diplomáciai képességek, a dinamizmus és a céltudatosság – ugyanúgy jellemzőek specifikusan a női karizmatikus vezetőkre is. Emellett szintén ide soroltak már felírt szavakat: következetes, kisugárzás, kölcsönös tisztelet, befolyásolási készség, magabiztos és megközelíthető. Ez rámutat arra, hogy bár a nemek közti különbségek jelen vannak, ezen tulajdonságok kiemelkedő módon jelennek meg akár férfiakra, akár nőkre van szó a vezetői munkakörben.

A vezetői fókuszcsoport során az interjúalanyok kiemelték, hogy hogyan alakítják ki nőként a saját vezetői stílusukat, és mit tesznek azért, hogy karizmatikusak és hatékonyak legyenek a vezetői szerepben. Erre példa a következő idézetben látható: *„a csapattal leültem esetleg egy csapatépítésre [...], megtalálom a közös motivációkat, a közös dolgokat az embereknél. Akkor szerintem jobban tudok rá hatni, hogy ugye milyen eszközökkel tudok dolgozni”* (Lilla). Továbbá hangsúlyozták, hogy vezetőnek lenni nem csupán abból áll hogy utasításokat adnak, hanem azt is, hogy aktív figyelemmel kísérik a munkahelyi hétköznapiakat. Így könnyebb számukra megérteni a csapattagok egyedi személyiségét és szükségleteit, valamint az adott körülményeket, amelyekben dolgoznak.

Összességében tehát az látható, hogy mind a vezetők, mind a beosztottak hasonló jellemzőkkel illették a karizmát: dinamizmus, céltudatosság, önbizalom, határozottság, magabiztosság, bátorság, kockázatvállalás és példaértékűség. Ezért megállapítható, hogy a karizmát egyfajta

„személyiségjegyek összességének” tekintik a résztvevők. Különösen a női vezetői karizmára asszociálva, a következő szavak kerültek megemlítésre: empátia, elérhetőség, humán beállítottság, erő, a törődő hozzáállás és érzelmi intelligencia. Mindemellett kiemelték, hogy a vezetőknek alkalmazkodniuk kell a változó helyzetekhez és egyedi igényekhez, és ennek megfelelően kell alakítaniuk vezetői stílusukat.

5.2 EMBERKÖZPONTÚ KÉSZSÉGEK

Az emberközpontú készségek olyan fontos tulajdonságok és viselkedési minták, amelyek alapvetően meghatározzák a vezetők és munkatársaik közötti kapcsolatokat. A társadalmi kapcsolatok nagyban hozzájárulnak a pozitív munkamotivációhoz (Theurer et al. 2018) és befolyásolják a munkahelyi légkört, valamint az együttműködést (Balassa 2014). Miután tisztázódott a „karizma” fogalma, a résztvevők főként olyan jelzőket tártak fel a női vezetőkkel kapcsolatban, amelyek az emberi kapcsolatokban és a kiemelkedő kommunikációs készségekben rejlenek. A beszélgetések alapján 3 fő tulajdonság rajzolódott ki. A továbbiakban ezeket ismertetem:

- Személyes támogatás
- Empátia
- Megközelíthetőség

5.2.1 Személyes támogatás

Ide tartozik a vezetők képessége és hajlandósága arra, hogy segítséget és támogatást nyújtsanak a beosztottaik személyes kihívásaikban. A személyes támogatás lehetőségei sokfélék lehetnek, beleértve az érzelmi támogatást, a mentorálást és a munkahelyi erőforrások biztosítását (Kun 2010). A kutatás és a releváns szakirodalom alapján egyaránt megállapítható, hogy a vezetők képessége és hajlandósága arra, hogy támogatást nyújtsanak munkatársaik személyes kihívásaikban, jelentős hatást gyakorol a munkahelyi teljesítményükre, mivel pozitív összefüggés van az alkalmazottak személyes jólléte és a munkahelyi teljesítőképessége között (Supratman–Entang–Tukiran 2024).

Emese, a kutatás egyik résztvevője hangsúlyozta: *„Volt olyan főnököm is, aki nagyon jól ki tudott értünk mindig állni.”* Ugyanakkor Bertalan hozzátette: *„Igazából az első perctől kezdve ezt éreztette velem a főnököm, hogy egy értékes ember vagyok a csapat számára, aki igazából bármit elérhet, hogyha beleteszi azt a munkát, amit bele kell tenni, és mindenféle támogatást szívesen megad, hogyha úgy érzem, bármiben segít, amikor segítség kell.”* Az idézetek további példákkal

szolgálnak a személyes támogatás fontosságára. Enikő elmondta, hogy: *„Támogatott és megvédett.”* míg Dia arról számolt be, hogy: *„Nekem is hogyha bármikor odamentem hozzá, hogy ha van ideje esetleg egy kávéra vagy bármi, akkor ő nagyon nyitott volt az ilyenekre.”* Ezek az kijelentések alátámasztják, hogy a vezetők által nyújtott személyes támogatás jelentős szerepet játszik a munkatársak motivációjában és a pozitív munkahelyi légkör kialakításában. Továbbá elhangzott még az is, hogy *„a hölgyek meg könnyebben tudnak arra koncentrálni, hogy jó, de akkor most mindenki a helyén van, mindenki azt csinálja, amit szívesen csinálna, és hogy így emiatt tudunk-e jól dolgozni”* (Angéla). A vezetőknek a munkahelyi célok elérése mellett, az alkalmazottak személyes fejlődését és jólétét is szem előtt kell tartaniuk. Tehát a vezető pozícióban lévő személynek szakmailag és emberileg is meg kell felelnie az elvárásoknak. Ezt Flóra gondolata is alátámasztja: *„Hogyha vezető vagy, az magával vonzza azt, hogy nagy valószínűséggel felnéznek rád szakmailag vagy hát optimális esetben szakmailag is emberileg is.”* Ez továbbá rávilágít arra, hogy a vezetőknek a szakmai tudásuk fejlesztése mellett, nagy figyelmet kell fordítaniuk az emberekkel való kapcsolataikra is.

Összességében elmondható, hogy a résztvevők általános véleménye szerint a karizmatikus női vezetők kiemelkedő tulajdonsága között szerepel a személyes támogatás nyújtása, ami létrehozza és erősíti a bizalmi viszonyokat a vezető és az alkalmazottak között. Ez a kölcsönös bizalom és támogatás segíti a munkatársakat abban, hogy nyitottabban és magabiztosabban osszák meg mind a személyes, mind a munkahelyi kihívásaikat és problémáikat. Ezen túlmenően, a jó kapcsolat és bizalmi légkör megkönnyítheti az alkalmazottak számára, hogy fizetésemelést vagy más előnyöket kérjenek a munkahelyükön.

5.2.2 Empátia

Az empátia kiemelkedő fontossággal bír a vezetői szerepben, hiszen a munkatársak érzelmi állapotának felismerése kulcsfontosságú ahhoz, hogy érzékeljék a másik helyzetében bekövetkező változásokat, és ezekre megfelelően reagáljanak (Szemán-Nagy–Balázs 2023). Az empátia erős kötelékeket teremt az alkalmazottak és a vezetők között, és az erős kötelékek segítenek abban, hogy a csapat összetartó és hatékony egységként működjön (Rahman 2016).

Zsóka és Enikő szorosan köti az empátiát a női természet alapvető jellemzőihez. Így fogalmaznak: *„szerintem az emocionálisabb rész az, ami a nőknek a szenzitívebb szenzorai miatt előtérbe kerül”* (Zsóka), valamint *„az empátia, mint azt gondolom, hogy egy nő talán jobban találja meg azt, hogy kihez hogyan kell szólni, hogy az adott konfliktust a megfelelő vagy elvárt irányba terelje, vagy*

oldja meg” (Enikő). Ez azt hangsúlyozza, hogy a nőiesség része az, hogy természetükből eredően inkább hajlamosak az empátiára, és úgy véli, hogy ez a vonás mélyen gyökerezik a női identitásban, és ezáltal meghatározó szerepet játszik abban, hogy hogyan viselkednek és kommunikálnak a nők az emberekkel szemben. Enikő és Réka is egyöntetűen azt állította, hogy a karizmatikus női vezetők rendelkeznek az empátia és az emberségesség kifinomult képességeivel. *„Szerintem ha csak nőre vonatkoztatunk, mint karizma vagy női vezető, akkor azért innen (=a fűrtábrára felírt vezetői tulajdonságok) egy csomó minden hiányzik. Tehát, hogy például emberség, empátia.”* (Enikő) *„Hát pedig az empátia, az szerintem tipikus női jegy.”* (Réka) Ez azért fontos, mert azok a vezetők akik rendelkeznek empátiával, nagyobb eséllyel vállalnak felelősséget az alkalmazottaikért, valamint hoznak etikus döntéseket (Mullins–Christy 2016). Abigél hangsúlyozza, hogy jelenlegi főnöke megérti és támogatja őt a munka és magánélet egyensúlyának fenntartásában: *„például az aktuális főnököm, hogy ővele tényleg maradnék,[...] megérti, ha nem arról szól az életem, hogy csak munka, munka, munka hanem vannak egyéb teendőim”* Ez alátámasztja, hogy az empátiával rendelkező vezetők nem csupán a munkahelyi elégedettséget növelik, hanem hozzájárulnak ahhoz is, hogy az alkalmazottak hűségesek maradjanak a vállalathoz. Ennek eredményeként pedig erősödik a munkahelyi közösség és az alkalmazottak kötődése a cégükhöz. Az empátia témája a vezetőkkel folytatott fókuszcsoportnál is nagy hangsúly kapott, gyakran előfordult más összefüggésekben is, például az érzelmi intelligencia terén. Lilla úgy vélekedik a tapasztalatai alapján, hogy a nők általában nagyobb mértékben képesek megértőek lenni mások érzéseivel vagy helyzetével szemben, ami például az empátia megnyilvánulásaként jelenik meg: *„Az empátia igazából az érzelmi intelligenciával függ össze. Azt gondolom, persze azért tapasztalatból, hogy nők empatikusabbak tudnak lenni, vagy ezt jobban ki tudják fejezni inkább ezt így mondanám.”* Ezzel az állítással Flóra teljesen egyetértett: *„[...]az érzelmi intelligencia, illetve amit Lilla is mondott az empátia az ami megkülönbözteti a női vezetőket”*. Lili megjegyezte emellett, hogy a női karizmatikus vezetőket az érzelmi intelligenciájuk különbözteti meg másoktól: *„nemcsak a szakértelem számít, hanem az a plusz, ami szerintem az érzelmi intelligencia tehát, hogy jól tud lavírozni adott esetben”*.

Az alábbi szegmens összhangban van a korábbi kutatási eredményekkel, miszerint a munkavállalók munkahelyi elégedettségét növelheti, ha vezetőik empátiát mutatnak irántuk, hiszen az elégedettség koncepciója kiterjed a személyes elégedettségi igényekre is, így irodán kívüli kontextusban is releváns marad (Negoro–Wibowo 2021). Emellett támogatja Kőműves és munkatársai (2024) kutatási eredményét, miszerint a magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező

vezetők beosztottai elégedettebbek. Következésképpen, az empátia létfontosságú készség a sikeres vezetés és a szervezetek számára, mivel azok a vezetők, akik magas szintű empátiával rendelkeznek, hatékonyabb vezetőkké válhatnak (Goleman 1995).

5.2.3 Megközelíthetőség

A közvetlenség és az őszinteség elősegíti az átláthatóságot az alkalmazottak számára, így elengedhetetlen a vezetői kommunikációban. Ez nemcsak a munkavállalók hozzáállására van hatással, hanem az általános munkahelyi légkörre is, így fontos, hogy a vezetők könnyen elérhetőek, valamint nyitottak legyenek a kommunikációra és a problémamegoldásra (Supratman et al. 2024).

Angéla megjegyzése, hogy *„nagyon tehetséges (=saját főnöke), illetve így felül tud emelkedni a problémákon, és közben meg nagyon emberséges is”* rávilágít arra, hogy a vezető szakmai készségein kívül a közvetlensége és emberségessége is nélkülözhetetlen. Emellett kiemeli azt is: *„mindenkinek emiatt is van egy bizalma, hogy odamenjen, és megkérdezze, hogyha van valami”*, ami alátámasztja a közvetlen kommunikáció pozitív hatásait a munkahelyi légkörre és bizalomra. Dia tapasztalata további példát szolgáltat arra, hogy a vezetők megközelíthetősége és közvetlensége hogyan segíti elő a munkatársak szabad kommunikációját és kapcsolatteremtését: *„nekem az nagyon tetszett például, hogy ő (=egy számára karizmatikus női vezető) mindig mindenkivel megtalálta a közös hangot, és így ezáltal nagyon elérhető volt”*. Cintia kijelentése is megerősítette ezt a tényt, amikor egy karizmatikus női vezetőt úgy írt le, mint *„valaki olyan, akihez így bátran mersz fordulni, bármi kérdésed, bajod van”*.

Ebben a kontextusban is felmerült a férfi-női különbség. Például, Tibor kiemelte, hogy: *„...a férfiak inkább feladatorientáltak [...] de ha a csapatban változtatást szeretnének, és erről megbeszélést folytatnak, akkor inkább egy női vezetőhöz fordulnak először”*. Enikő pedig úgy fogalmazott, hogy: *„az empátia, ahogy én látom, egy nő talán jobban érti, hogyan kell kommunikálni másokkal, hogy az adott konfliktust a megfelelő irányba terelje vagy oldja meg.”* Hozzátette: *„Ami a transzparenciát és az elérhetőséget illeti, [...] úgy vélem, hogy a nők sokkal ügyesebben kezelik ezt a területet”*. A tapasztalatok alapján megállapítható, hogy a férfiak és nők vezetési stílusában megmutatkoznak bizonyos különbségek. Míg a férfi vezetők általában inkább feladat- és célorientáltak, addig a női vezetők nagyobb hangsúlyt fektetnek az emberi kapcsolatokra és az empátiára. Képesek az alkalmazottak érzéseire figyelni és megértően reagálni azokra, ezáltal erősíteni a munkahelyi közösség összetartását és fenntartani pozitív munkahelyi légkört. Ez

továbbá lehetővé teszi a női vezetők számára, hogy hatékonyabban kezeljék a konfliktusokat és támogassák a munkatársakat az érzelmileg kényes helyzetekben, ami erősítheti a munkahelyi kapcsolatokat és a bizalmat a csapatban.

A résztvevők válaszai alapján kijelenthető, hogy a karizmatikus női vezetők elérhetőek és nyitottak. Ezek az attribútumok pedig hozzájárulnak a sikeres kommunikációhoz és problémamegoldáshoz. A férfi-női különbség szintén megjelenik a beszélgetésben, amikor a résztvevők azt hangsúlyozzák, hogy a női vezetők általában megértőbbek, megközelíthetőbbek és hatékonyabban kommunikálnak a csapatukkal.

5.3 SZAKMAI ÉS VEZETŐI KOMPETENCIÁK

A szakmai és vezetői kompetenciák kiemelkedő fontossággal bírnak a modern munkakörnyezetben. Ide sorolható a szakmai tudás, egyéni képességek és tapasztalatok, emellett magában foglalja a támogatásnak és az irányításnak a képességét. Ez a két kategória az alkalmazottak hatékony és eredményes munkavégzésének, valamint fejlődésének kulcsfontosságú tényezőit erősíti a munkahelyi környezetben (Hegyi 2012).

5.3.1 Tudás és megbízhatóság

Az interjúk során a résztvevők különféle megnyilvánulásokat tettek a szakmai megbízhatóság és a szakmai tudás fontosságával kapcsolatban a vezetői szerepkörben. Janka például megemlíti, hogy női vezetőjük döntéshozatalát a tudásra alapozza: *„amikor a női vezetőnk döntést hoz, akkor ő egyébként a tudásra alapozza azt a döntést”*. Zsófia legelső főnökét nagy tudása miatt emeli ki: *„nekem a legeslegelső főnököm jut eszembe arról, hogy karizmatikus női főnök, még gyakornokként kezdtem a cégnél, és ő nagyon nagy tudású volt”*. Emese hangsúlyozza, hogy felettesére egyelőre csak szakmai tudása miatt tud felnézni: *„a sok információ, amit nagyon jól átad, elmagyaráz, és a tudása miatt nagyon fel is tudok rá nézni”*. Angéla is egyetért abban, hogy a karizmatikus vezetőknek nagy szakmai tudással kell rendelkezniük, és hogy ez a tudás alapozza meg döntéseiket: *„szerintem kell hozzá valami háttértudás, hogy tudjon úgy helytállni, hogy tudjon olyan feedbacket adni, hogy úgy átlássa a rendszert, szerintem ahhoz kell a szakmai tudás is”*. A vezetőknek tehát nemcsak a vezetői képességeikre és karizmájukra kell támaszkodniuk, hanem szilárd szakmai alapokra is szükségük van annak érdekében, hogy hatékonyan irányítsák a csapatot és elérjék a kitűzött célokat. Emellett a szakmai tudás segít abban is, hogy a vezető képes legyen a csapattagokkal való kommunikáció során pontosan és érthetően átadni a szükséges információkat, valamint hogy hatékony visszajelzéseket adjon. Réka véleménye további megerősítést ad arra,

hogyan a vezetői tapasztalat és szakmai tudás rendkívül fontos tényező, még akkor is, ha az illető viszonylag rövid ideje van jelen a vállalatnál: „és ő [...] nekem itt segít, segít guidolni engem a hatalmas szervezetben ő is új, de nálam seniorabb tapasztaltabb, és nagyon-nagyon jól összefogja a mi hétfős csapatunkat, és ő nekem meg egy, a legjobb vezetőm eddig rettenetesen nagy segítség”. Ez azért fontos, mert azt mutatja, hogy a vezető képes hatékonyan alkalmazni, valamint hasznosítani a korábbi tapasztalatait és szaktudását, ami nagyban hozzájárulhat a csapat sikeres vezetéséhez.

A szakmai tudáson túl a szakmai megbízhatóság is kulcsszerepet játszik a vezetői hatékonyságban. A modern szervezetek egyik fő kihívása manapság a bizalom kezelése (Juhász 2012). Angéla például rámutatott arra, hogy egy jó vezető nem a beosztottait hibáztatja, hanem inkább megérti a problémákat, és olyan magatartást mutat, amely által a csapat megbízhat benne: „És nem az van, hogy ha valamit elrontasz, akkor te vagy a rossz. Ha egy ilyen mentalitása van szerintem egy főnöknek, akkor az nagyon jól tudja rendezni a csapatot.” A résztvevők kiemelték, hogy a vezető személyében fellelhető szakmai megbízhatóság mennyire meghatározó az alkalmazottak számára. Például Abigél azt mondta: „igazából a te kezed meg van kötve, mást nem tudsz csak bízni benne, hogy jól dönt”. Ezenkívül, más résztvevők is hangsúlyozták a szakmai megbízhatóság fontosságát a vezetői pozíciókban: „addig is bízom benne, mert hogy neki ez a szakmája” (Zsófia).

A szakmai tudás hozzájárul ahhoz, hogy a vezető bizalmat és tiszteletet ébresszen a csapatában, mivel az eredmények rámutatnak arra, hogy az emberek nagyobb mértékben követik azokat a vezetőket, akik képesek megfelelő szakértelemmel és biztonsággal vezetni őket. A kifinomult szakértelem nemcsak az egyéni teljesítményt és hatékonyságot növeli, hanem csapat eredményességét is javítja. A kutatás résztvevői egyetértenek abban, hogy ezek alapvető fontosságúak a vezetői szerepkörben, és ezek az attribútumok hozzájárulnak a csapat hatékony irányításához és a célok eléréséhez.

5.3.2 Vezetői készségek

A beszélgetések során kiemelt hangsúlyt kaptak a vezetői készségek bizonyos elemei. Most ezeket fogom részletesen kifejteni. A beszélgetésekben 4 fő jellemző emelkedett ki:

- Konfliktuskezelés
- Feladatok delegálása és csapatismeret
- Szakmai támogatás
- Döntéshozatal

Konfliktuskezelés

A bizalom elvesztésének magas költségei vannak, mint például az együttműködés hiánya, a segítségnyújtás elmulasztása vagy a konfliktusok. Ezek a költségek megterhelik az együttműködést, és akár a szervezeti összetartozás széteséséhez is vezethetnek (Juhász 2012). Ezért kulcsfontosságú, hogy egy vezető hatékonyan kezelje a konfliktusokat.

A vezetők felelőssége túlmutat pusztán a konfliktusok felismerésén. Feladatkörük részét képezi az is, hogy olyan módon kezeljék azokat, ami a csapat és a cég számára kedvező eredményeket elősegíti. Angéla kifejtette, hogy szerint egy jó vezető nem a beosztottakat hibáztatja ha elrontanak valamit, hanem inkább arra törekszik, hogy megoldást találjon a felmerült problémákra: *„És nem az van, hogy ha valamit elrontasz, akkor te vagy a rossz. Ha egy ilyen mentalitása van szerintem egy főnöknek, akkor az nagyon jól tudja rendezni a csapatot.”* Ennek a megközelítésnek köszönhetően nő a vezetői hatékonyság, a csapat tagjai jól érzik magukat, ezáltal hatékonyan tudnak együtt dolgozni, tehát javul a csapatmunka dinamikája. Emellett Tibor és Enikő is hangsúlyozzák az empatikus vezetés fontosságát a konfliktuskezelések során. Kiemelték, hogy a női vezetők gyakran jobban ráéreznek a megfelelő megoldásra és a csapat tagjainak igényeire: *„az mondjuk egy nagy skill, hogy valaki erre ráérezzen, hogy hogyan kell a lehetőségét megteremteni valaminek, de ilyen laissez-faire hagyni”* (Tibor), *„csak így az empátia, mint azt gondolom, hogy egy nő talán jobban találja meg azt, hogy kihez hogyan kell szólni, hogy az adott konfliktust a megfelelő vagy elvárt irányba terelje, vagy oldja meg”* (Enikő). A konfliktusok kezelése nemcsak a problémák feloldását szolgálhatja, hanem az egymás iránti megértés növekedését is eredményezheti, ami hosszú távon stabilabb és kiegyensúlyozottabb kapcsolatokat eredményezhet.

A csoportos interjúkban számos példán keresztül látható, hogy a női vezetők humánus hozzáállás segítségével hatékonyan kezelik a konfliktusokat a munkahelyi környezetben. Ugyanakkor, a résztvevők közül páran kifejtették, hogy a vezető ne a személyes véleménye vagy kapcsolatai alapján kezelje a konfliktusokat, hanem inkább az objektív ítélőképességére támaszkodjon. A karizmatikus női vezetők attól függetlenül, hogy kiválóan kezelik az emberi kapcsolatokat és rendelkeznek emberséggel, képesek hatékonyan kezelni egy adott helyzetet, még akkor is, ha döntésképeségüket vagy határozottságukat kell demonstrálniuk. Enikő így fogalmazta meg véleményét: *„És hogyha egy karizmatikus nőről beszélünk, akkor ott az elvárásoknak a kialakítása tők fontos, és hogy félre tudja mondjuk tenni azt, hogy személy szerint neki most ez az illető tetszik-e emberileg, vagy szimpatikus-e.”* Továbbá azt is hozzátette: *„Ha valaki egy jó női vezető, akkor*

ezt össze tudja ezt a mixet úgy rakni, és mondjuk emberismerettel megtalálni tényleg azokat az új jelentkezőket a csapatba.” A vezetőkkel folytatott interjúból az is kiderült, hogy maguk a női vezetők hogyan kezelik a munkahelyi konfliktusokat. Zsófia megjegyzése szerint a női vezetők rendelkeznek egyfajta „fejlettebb érzéssel”, ami lehetővé teszi számukra, hogy könnyebben megértsék, mire van szüksége az alkalmazottnak. Szerinte „[...] egy női vezető előbb meglátja, vagy úgy van érzéke, vagy esetleg kíváncsi rá, hogy mit szeretne az alkalmazottja”. Ilyen módon pedig képesek jobban bevonni és motiválni csapatukat, elősegítve a harmonikusabb és produktívabb munkakörnyezet kialakítását. Egy kiegyensúlyozott munkakörnyezet hosszú távon pedig segíthet csökkenteni a munkahelyi konfliktusokat, javítva ezzel a munkavállalók egészségét és jólétét.

Összességében a résztvevők egyetértenek abban, hogy a női vezetőknek jellemzően jól kifejezett képességeik vannak a konfliktuskezelés terén, ami segíti a csapat hatékony működését és a pozitív munkahelyi légkört; valamint hogy a vezetőknek fontos tulajdonsága, hogy képesek legyenek megérteni és kezelni a konfliktusokat, mind az alkalmazottak, mind pedig a vezetőség felé. Ez szintén egybeesik Indrasari (2019) kutatási eredményeivel, miszerint egyaránt a munkavállalók, és a vezetők is felelősek egy olyan légkör kialakításáért, amely elősegíti a hatékony szervezeti kommunikációt. Az interjú résztvevői úgy érzik, hogy a női vezetők gyakran hatékonyabban kezelik a konfliktusokat, mivel képesek összeegyeztetni a szakmai tapasztalatot az emberismerettel, megtalálva a megfelelő egyensúlyt a konfliktuskezelés során.

Feladatok delegálása és csapatismeret

Kun (2010) szerint a vezető feladata az, hogy a dolgozók munkavégzési körülményeit és feltételeit olyan módon alakítsa ki, amely maximálisan illeszkedik az egyéni adottságokhoz és képességekhez. Ez azért fontos, mert segít optimalizálni a dolgozók teljesítményét és az munkahelyi elégedettségét.

Arnold hangsúlyozza, hogy egy vezetőnek tisztában kell lennie a csapat tagjainak erősségeivel és gyengeségeivel, hogy így képes legyen hatékonyan irányítani őket. Példaként hozza fel: *„Hát aki felismeri hogy ki mire jó [...], főleg ha egy csapatról van szó.”* Fontos még, hogy a vezetőknek a feladatokat úgy kell megválasztani és kiosztani, hogy azok motiválják és lelkesítsék a dolgozókat, és lehetőséget teremtsenek számukra a saját egyéniségük kibontakoztatására. Flóra, aki maga is női vezető, így vélekedik egy karizmatikus női vezetőről ebben a témában: *„mindenkiben látja azt, hogy [...] milyen feladatokat kell adni, hogyan motiváljam”* Ezzel Emese teljesen megegyező

álláspontot képvisel: „*Olyan feladatokat ad ki, amivel úgy látja, hogy amihez érzéke van, hogy egy kicsit a lelkesedését fenntartsa, például, hogy még egy kicsit, ha lehetséges, akkor mondjuk közelebb áll személyiségéhez.*” Az idézetekből kiderül, hogy a vezetői szerepben az egyik legfontosabb tényező a munkatársak képességeinek és adottságainak felismerése és hatékony kihasználása. Arnold és Enikő egyetértenek abban, hogy egyes munkatársaknak nagyobb szükségük van támogatásra és irányításra, míg másoknak inkább szabadságot kell adni a munkájukhoz. Arnold így vélekedik: „*vagy mondjuk kinek mire van igénye, vannak munkatársak akiknek jobban kell fogni a kezüket, van akinek nem*” erre pedig Enikő reflektál: „*Igen van akit terelgetni kell van akire inkább rá kell legyinteni hogy legyen úgy ahogy akarja.*” Tibor pedig azt hangsúlyozza, hogy a határok meghúzása kulcsfontosságú, ahhoz hogy a beosztott ne kapjon túl sok feladatot, és hogy mindenki számára világos legyen, hogy mire vállalkozhatnak és mire nem: „*Meg ez a határhúzás szerintem felülről is fontos, mert szerintem, amikor a karizmatikus vezető azt is meghúzza, hogy na ezt most már nem pakolod rám. Tehát, hogy aki barom húzzon igát alapon, annak is neki kell ugye menni, hogy ne pusholjanak át mindent az emberre.*”

Amikor az beosztottak úgy érzik, hogy szabadságot – és ezáltal több bizalmat – kapnak a vezetőségtől a feladatok elvégzésére, motiváltabbak lesznek arra, hogy több energiát fektessenek a munkába. Ilyenkor lehetőség adódik saját döntések meghozatalára és ötleteik önálló kivitelezésére, fejleszthetik készségeiket és növelhetik hatékonyságukat. A résztvevők további megjegyzései is alátámasztják ezt a felfogást. Abigél például kifejtette, hogy nem érzi azt, hogy jelenlegi főnöke minden lépését kontrollálná, inkább úgy véli, megbízik benne. Így fogalmazott: „*És nem érzem azt, hogy minden feladatot ellenőriz, és akkor rákérdez, hatvanszor hogy ezzel mi van, ezzel mi van, hanem megbízik bennem, hogy igenis folyamatban van, és igenis igyekszem megoldani.*” Az önálló döntéshozatal lehetőséget ad az alkalmazottnak a munkahelyi fejlődésre. Abigél példája jól szemlélteti, hogy mennyire fontos a bizalom és a felelősségvállalás a vezetői pozícióban. Ha a vezető megbízik a csapattagokban és támogatja őket a saját kezdeményezéseikben, azzal egyidejűleg ösztönzi az alkalmazottak önfejlesztését és növeli a munkahelyi hatékonyságukat. Janka azt említi, hogy az ő női vezetője lehetővé tette számára, hogy egy kicsit hátra lépjen a munkából, és ezáltal felfrissüljön és újra motiválttá váljon: „*nálunk például a motivációt úgy is lehet hosszú távon fenntartani, hogyha picit elengednek a munkából, és ez is fontos tényező, és erre is rá kellett jönni. [...] amikor így az volt, hogy egy kicsit hátra kell lépni, és akkor ezt megengedte az én női vezetőm például*” Ez a szabadabb vezetési stílus és Janka példája

rámutat arra, hogy a női vezetők általában hajlamosak megbízni alkalmazottaikban, valamint teret adni nekik a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtésére.

A korábbi kutatási eredményekkel egybeesik, hogy a vezetői munka sikere sokkal inkább a munkatársak megértésén és támogatásán, valamint a határok megfelelő meghúzásán alapul, mintsem a hibáztatáson vagy a szigorú irányításon. Végezetül, ha az alkalmazottak úgy érzik, hogy önállóan hozhatnak döntést, valamint, hogy a munkájukat megbecsülik, elégedettebbek és lojálisabbak lesznek a munkahelyükhöz.

Szakmai támogatás

A vezetői támogatás magában foglalja a bizalmat, a beosztottak jólétének törődését és a segítségnyújtásra való hajlandóságot (Srivastava–Bartol–Locke 2006). A résztvevők által megosztott tapasztalatok és gondolatok számos aspektusban kiemeli a személyes támogatás mellett a szakmai támogatás fontosságát.

Emese például hangsúlyozza egyik főnöke pozitív hozzáállását és támogatását, ami inspirálóan hatott rá: *„Volt olyan főnököm is, aki nagyon jól ki tudott értünk mindig állni.”* Enikő is saját tapasztalatait említi, és rávilágít arra, hogy a megfelelő támogatás milyen mértékben segítette őt a karrierjének előmozdításában: *„nagyon bízott bennem, és nagyon sok munkát leadott nekem, kineveztek hamar magasabb pozícióba, satöbbi, tehát nagyon-nagyon támogatott”* Bertalan további példákat hoz arra, hogy a megfelelő szakmai támogatás hogyan lehet kulcsfontosságú a munkavégzésben való siker elérésében: *„Igazából az első perctől kezdve ezt éreztette velem a főnököm, hogy egy értékes ember vagyok a csapat számára [...] és mindenféle támogatást szívesen megad, hogyha úgy érzem, bármiben segít, amikor segítség kell.”* Az, hogy Réka jelenlegi főnöke idősebb és tapasztaltabb, mint ő, lehetővé teszi számára, hogy irányt mutasson és segítséget nyújtson számára a szervezeti folyamatok és struktúrák megértésében, valamint kezelésében: *„és ő [...] nekem itt segít, segít guidolni engem a hatalmas szervezetben ő is új, de nálam szeniorabb tapasztaltabb, és nagyon-nagyon jól összefogja a mi hétfős csapatunkat, és ő nekem meg egy, a legjobb vezetőm eddig rettenetesen nagy segítség”* Emellett azáltal, hogy hatékonyan összefogja és irányítja a hétfős csapatukat, elősegíti a munkafolyamatok zökkenőmentes és eredményes végrehajtását.

A megfelelő szakmai támogatás és segítség nemcsak a munkavégzésben, hanem a motivációban is kiemelkedően fontos. Tibor azt hangsúlyozza, hogy bár ritkán fordul elő, hogy valamit nem tud megoldani, ha mégis elakad, mindig számíthat a vezetőjére, ezáltal biztonságot nyújtva neki:

„Amikor idejöttem, akkor egyből két női menedzserem volt, és mind a kettőjük olyan volt, hogy nagyon egyértelműen deklarálta, hogy mit szeretne, hogy így felrakta szintet, de amikor már dolgoztam, meg csináltam, akkor folyamatosan jött pozitív visszacsatolásokkal, tehát, hogy megerősített, szupportív volt.” Ez a támogató hozzáállás hozzájárul az alkalmazottak motivációjának fenntartásához, valamint erősíti a vezető-beosztott kapcsolatot. Az elismerés szintén fontos eszköz lehet a munkahelyi motiváció fenntartásában. Az elismerés pozitív hatása arra ösztönzi beosztottakat, hogy továbbra is jó teljesítményt nyújtsanak: „szerintem előbb dicsérnek (=női vezetők), és én például akkor így szívesebben csinálom, na akkor lehet legközelebb is megdicsérnek majd, mert jó hallani, hogy jó, amit csinálsz” (Abigél) Ez a fajta elismerés gyakran személyre szabottabb, ami hozzájárulhat a munkavállalók és a vezetők közötti kapcsolat javításához. Ez a szorosabb kapcsolat és a pozitív munkahelyi légkör tovább motiválja az alkalmazottakat. Ezen felül, az azonnali visszajelzések lehetőséget adnak arra, hogy az alkalmazottak maguk is elismerjék saját teljesítményüket, ami elősegíti az önbizalom és ezáltal elköteleződés növekedését. Emma tapasztalatai alapján pedig látható, hogy a női vezetők nem csupán a munkafolyamatok irányításával vagy felügyeletével foglalkoznak, hanem aktívan részt vesznek a csapat fejlődésének segítésében és az alkalmazottak szakmai előrelépésének támogatásában is: „Mindig van valami változás, mindig van valami probléma és emellett szerintem az is fontos, hogy a csapatnak a fejlődésével is foglalkozunk és elősegítsük őket, hogy növekedni tudjanak.” Ez a hozzáállás növeli munkatársak motivációját és elköteleződését, mivel érzik, hogy a vezetőséget valóban érdekli az egyéni fejlődésük és sikereik. Ugyanakkor a tekintélynek fontos szerepe van abban, hogy a vezető hatékonyan tudja irányítani a csapatát. Flóra így fejezte ki véleményét: „azért hogyha vezető vagy, az magával vonzza azt, hogy nagy valószínűséggel felnéznek rád szakmailag” A beosztottak gyakran a vezetőjüket tekintik példaképnek, aki szakmai tudásával segíti őket abban, hogy hatékonyan kezeljék a különböző munkahelyi helyzeteket és kihívásokat.

Martono, Khoiruddin és Wulansari (2018) tanulmánya rámutat arra, hogy az elismerések, mint például egy egyszerű dicséret, legalább olyan fontosak lehetnek, mint a hivatalos jutalmak (díjak vagy bónuszok). Ezek a megfigyelések és tapasztalatok egyaránt alátámasztják, hogy a megfelelő szakmai támogatás és segítség elengedhetetlen a munkahelyi teljesítmény és elégedettség fenntartásához valamint növeléséhez. Emellett, közvetlen kapcsolat van a tudásmegosztás és a csapat teljesítménye között (Srivastava et al. 2006) és az idézetekből kiolvasható, hogy a vezetők szerepe fontos jelentőséggel bír a csapatok sikeres együttműködésében és fejlődésében.

Döntéshozatal

A vezetőknek nem elégséges csupán az adott szakterületükhöz tartozó szakismerettel rendelkezniük, egyéb kompetenciákra is szükségük van, például a hatékony döntéshozatal képességére. Báthory, Német és Lebovits (2017) szerint a vezetői kompetenciák között fontos szerepet tölt be a döntéshozatal is, mivel ez a képesség meghatározó a csapatépítéshez.

Az interjúalanyok egyetértenek abban, hogy a női vezetők által hozott döntések gyakran jól átgondoltak és tudatosak. Flóra például elsőként sorolta fel a karizmatikus női vezetők tulajdonságaihoz: *„tud döntéseket hozni”*. A döntéshozatali képesség fontos jellemzője egy karizmatikus vezetőnek, és a női vezető esetében ez a tulajdonság tovább erősítheti a tekintélyét és befolyását a környezetében. Cintia kifejezte, hogy *„tényleg minden eshetőséggel számolva volt, minden következményre gondoltak (=a karizmatikus női vezetők)”*. Roland szintén megerősítette ezt az állítást, amikor megjegyezte, hogy a döntések amiket a karizmatikus női vezetők hoznak *„valószínűleg az esetek többségében jól átgondolt dolog”*. Ez a megközelítés tükrözi az interjúalanyok bizalmát és elfogadását a női vezetők döntéshozatali képességei iránt. Ezenkívül, az interjúalanyok kiemelik a döntésekhez szükséges tudás és kompetencia fontosságát. Janka például úgy fogalmazott, hogy a női vezetők *„a tudásra alapozzák a döntést”*. Kincső továbbá megjegyezte, hogy szerinte néhány esetben a női vezetők számára kihívást jelenthet döntéseket hozni: *„És egyébként most ez teljesen személyes tapasztalat, szóval a mostani cégnél, ahol én dolgozom, ott alapvetően férfi vezetők vannak, vagy hát a felsőbb vezetők. És hát tudom, hogy például a mostani női vezetőmnek nagyon nehéz egy-egy szituációban döntést hoznia. [...] néha azért ez elég nehéz egy férfi környezetben mégis kitűnni, és rendes döntéseket hozni, olyanokat, ami esetlegesen egy kevés empátiát is mutat.”* Zsóka saját tapasztalatai alapján hasonlóan érvelt: *„Úgyhogy nekem [...] az jutott eszembe, hogy annyi minden körülvesz minket és abban nagyon okosan kell tudnunk úgy közlekedni, hogy valójában elérjük a céljainkat.”* Gyakran előfordul, hogy a beosztottaknak nincs közvetlen kontrolljuk vagy befolyásuk a történésekre, ezért csak a bizalomra és a jó döntéshozatalra támaszkodhatnak. Ilyen helyzetek lehetnek, amikor a vezetők szervezeti döntéseket hoznak, vagy amikor egy adott feladat vagy helyzet megoldásában rájuk kell hagyatkozniuk. *„Igazából a te kezded meg van kötve, mást nem tudsz csak bízni benne, hogy jól dönt.”* (Abigél) Emese pedig egy általa választott kártyával fejezte ki a hasonló véleményét: *„Igazából, mert a karizmatikus női vezető az valahol egyfelől erős és megnyugtató, mint egy fa, a döntést hozza, akkor nekem legalábbis, döntést hoz, akkor az jól megalapozott, mint a fának a*

gyökere, ugyanakkor viszont felfele mutat, látjuk nagyjából, hogy mi lesz belőle, hova vezet.” Ez szintén hangsúlyozza az együttműködés fontosságát és a bizalom megerősítését.

A résztvevők megbíznak, pozitívan ítélik meg és elfogadják azokat a döntéseket, amelyeket a női vezetők hoznak. Ez részben a vezetők általános karizmatikus megjelenésére, empátiájára és döntéseik alaposságára vezethető vissza. A saját kutatásomból származó eredmények összhangban vannak Mullins és Christy (2016) megállapításával, miszerint az empatikus vezetők gyakran hoznak olyan döntéseket, amelyeket az etika és az alkalmazottak jóléte vezérel.

5.4 KETTŐSSÉG

A karizma megítélése változó lehet az adott kontextustól és helyzettől függően. Washburn (2011) szerint a vezetők gyakran hamis karizmát mutatnak, hogy elrejtsek a munkahelyi problémákat.

A negatív karizma, vagy ahogy a résztvevők egymás között említik, a „fake karizma”, egy olyan jelenség, amelyben egy adott személynek látszólag valamilyen vonzó és lenyűgöző kisugárzása vagy hatása van, azonban a valóságban negatív vagy hiányos tulajdonságokkal rendelkezik. Ennek megítélése szubjektív, de számos idézet és tapasztalat alapján látható, hogy ez a kettősség sokaknál megjelenik, és előfordul, hogy kihívást jelent számukra azonosulni az ilyen személyekkel. Janka rámutat arra hogy a karizma jellege sokféle lehet, *„tehát azért van egy ilyen negatív része is szerintem ennek a történetnek, hogy miből jön a karizmája”*. Enikő példájában megfigyelhető, hogy bár felettese szakmailag nagy tudással rendelkezik, az emberileg nehezen tudta elfogadni, és ezért a tisztelet sem tudott kialakulni irányába. Enikő szerint: *„Szakmailag nagyon jelentős tudása volt. Tehát úgymond volt bennem iránta a tisztelet, de emberileg nem tudtam őt igazán elfogadni.”* Roland azt hangsúlyozza, hogy a karizmatikus személyeknek fontos szerepe van abban, hogyan használják a kisugárzásukat. Ha negatív irányba fordítják, akkor félelmet vagy bizonytalanságot kelthetnek másokban. *„De amúgy szerintem viszonylag vékony ez a határ vonal, ami elválasztja így a karizmatikus embert a jó, meg a rossz irányba, hogy attól függ amit mondtál, hogy használja ki a karizmáját, hogy tényleg ezt a kicsit ezt a levegőt is megfagy és kicsit félsz inkább tőle, amikor ő ott van, vagy ez a meg akarsz felelni neki...”* (Roland)

Ugyancsak Janka hívja fel arra a figyelmet, hogy néha még anélkül is, hogy közvetlenül dolgoznánk valakivel, képesek lehetünk felismerni azon tulajdonságait és képességeit, amelyekből arra következtethetünk, hogy karizmatikus vezető. Ez a kettősség jelen lehet például a külső és a belső tulajdonságok között. Janka szerint: *„Csak például mondjuk, hogy nem biztos, hogy*

dolgoztunk együtt, de hogy ránézésre látod, hogy ő egy jó vezető mert fel tud szólni, ki tud állni.” Ez azt bizonyítja, hogy a vezetői potenciál sokszor az egyén kommunikációs képességeiből és az önbizalmából is fakad, ami általános benyomások alapján is felismerhető. Angéla kifejtette véleményét, miszerint a megfelelő kommunikáció és a segítőkészség látszata mögött van, hogy a problémák elkerülése rejlik. Így fogalmazott: *„Volt egy főnököm, aki nagyon jó kommunikátor volt és mindig segítőkésznek mutatkozott, viszont ha komoly problémák merültek fel, inkább kerülte a konfrontációt és nem vette észre a reális helyzetet.”* Ez csökkentheti a munkatársak bizalmát és elkötelezettségét, mivel azt érzik, hogy a vezető valójában nem képes kezelni a nehézségeket vagy megoldást találni azokra. Abigél tapasztalatai alapján látszik, hogy egyes vezetők megpróbálnak segítőkészek lenni, de valójában nem sikerül nekik az emberek közötti mélyebb kapcsolatok kiépítése. Abigél szerint: *„És így menedzserként is amúgy nagyon jó észrevételei vannak, csak ez is az, hogy emberileg nem.”*

A vezetők viselkedése és megközelíthetősége különböző lehet, függetlenül attól, hogy férfiak vagy nők. Emese példáján keresztül látható, hogy a személyiségjegyek is szerepet játszhatnak a negatív karizma megítélésében. Így vélekedik: *„Nekem volt mondjuk olyan férfi főnököm is, aki egyébként, aki olyan volt (=empatikuss, megértő), és volt ugyanúgy női főnököm is, aki, aki már elnézést a szóért egy vadállat volt.”* Ez rámutat arra, hogy a vezetői stílus inkább az egyéni személyiségjegyekből, a hozzáállásból és az értékekből fakad, és nem feltétlenül a nemhez vagy nemi azonossághoz köthető.

A kettősség témakörében eddig a negatív példákat helyeztem előtérbe, azonban fontos megemlíteni, hogy szó esett az ellenkezőjéről is. „Az önmagunkban rejlő látszólag ellentétes jellemzők elismerése segít növelni jelenbeli hatalmunkat és befolyásunkat, valamint fokozza vitalitásunkat, alkalmazkodóképességünket és kitartásunkat az előttünk álló élethelyzetekben.” (Kashdan–Biswas-Diener 2014:56). Értelmezésemben, a pozitív kettősség olyan jelenség, amikor valaki látszólag ellentétes vonásokat hordoz magában, mégis együttesen pozitív hatást váltanak ki. Az előző mintázat alapján az emberi kapcsolatokban és vezetői viselkedésben megfigyelhető, hogy gyakran nem egy dimenzióban mozognak az emberek. Például Roland beszámol arról, hogy egy női vezető amellet, hogy erős és határozott, lehet mégis kedves és figyelmes is. Kártyalap segítségével fogalmazta meg véleményét: *„úgy érzem, ebben van egy ilyen kettősség, hogy tényleg egy erős női energiát sugall, tényleg határozott[...] De ugyanúgy ettől függetlenül ott vannak a szívek, amiktől arra asszociálok, hogy mindig nagyon mosolygós és nagyon kedves és csomót lehet vele viccelődni. És hogy azért figyel a többiek érzésére is.”* (Roland) Ez az észrevétel hangsúlyozza,

hogy a vezetői stílusnak nem feltétlenül kell szigorúnak lennie ahhoz, hogy hatékony legyen. A kedvesség és figyelmesség ugyanúgy elősegítheti a hatékonyabb kommunikációt és a kölcsönös tiszteleten alapuló munkakapcsolatok kialakítását. Zsófia tapasztalata alapján pedig látható, hogy van olyan eset amikor valaki szakmailag még nem érdemel teljes elismerést, mégis az emberi tulajdonságai pozitívan hatnak a beosztottaira: *„és egyelőre szakmailag még nem tudok rá úgy felnézni, viszont emberileg nagyon-nagyon szeretem, mert nagyon közvetlen, anyáskodó is egy kicsit, de olyan pozitív értelemben”*.

Összességében tehát a negatív vagy „fake karizma” jelensége egy olyan kettősséget hordoz magában, ahol látszólagos vonzerővel rendelkező személyek valójában nem felelnek meg az elvárásoknak vagy a valódi értékeknek, ami zavaró lehet az emberek számára az együttműködésben és a kapcsolatokban. Ezzel ellentétben, a pozitív kettősségek jelenléte az emberek és a vezetők személyiségeiben tehát nem feltétlenül negatív, hanem sokszor inspiráló és motiváló a környezetük számára.

6 ÖSSZEGZÉS

Az elmúlt évtizedekben a nők munkaerőpiaci részvétele folyamatosan növekedett, és a téma egyre nagyobb hangsúlyt kapott a szervezetek vezetésében is. Míg a korábbi vezetésre vonatkozó elméletekre inkább a hierarchikus vezetési stílus volt a jellemző, addig az újabb leadership elméletek már inkább a személyközi kapcsolatok fontosságára helyezik a hangsúlyt (Kőműves et al. 2024). A „New Leadership” paradigmában a karizmatikus vezetésnek kiemelt szerepe van, ami kulcsfontosságú tényezővé vált napjainkban a vezetői szerepekben (Fehér 2015), mivel elősegíti a csapatok inspirálását és motiválását, hatékonyabb munkavégzést eredményezve a vállalati környezetben.

Az adatok elemzése során kiderült, hogy a karizma összetett jelenség, melynek kulcsfontosságú aspektusai közé tartozik a céltudatosság, az erő, a kisugárzás, a magabiztosság és az empátia. Kijelenthető, hogy a karizmatikus női vezetők rendelkeznek olyan képességekkel, amelyek inspirálják és motiválják a beosztottakat. Továbbá nyilvánvalóvá vált, hogy ezek az attribútumok kulcsfontosságú szerepet játszanak abban, hogy a vezető képes legyen hatékonyan összetartani a csapatát, ami végül pozitív munkahelyi légkört és megnövekedett produktivitást eredményez.

A kutatásom eredményei alapján megállapítható, hogy a karizmatikus vezetők inspiráló jelenléte hatással van a beosztottak érzelmi állapotára és attitűdjére. Kijelenthető, hogy a női vezetők

karizmája pozitív irányba befolyásolja a döntések hatékonyságát, mivel a csapat motiváltsága és elkötelezettsége növekszik a karizmatikus vezetők jelenlétében. A beosztottak nagyobb arányban bíznak azokban vezetői döntésekben, amikor a vezető következetes és magabiztos viselkedést tanúsít. A csapat magasabb szintű teljesítménye végeredményben javíthatja a szervezet döntéshozatali folyamatait.

A további eredmények átfogó elemzése során feltérképeztem, hogy milyen módon befolyásolja a női vezetők karizmája a multinacionális cégek alkalmazottainak teljesítményét és elkötelezettségét. Az adatok elemzése során megállapítást nyert az a tény, hogy a karizmatikus női vezetők képesek hatékonyan kommunikálni. A sikeres kommunikáció hozzájárul az információáramlás és az együttműködés javításához, valamint a motiváció és az elkötelezettség növeléséhez. A karizmatikus női vezetők kevesebbet mikromenedzsnek, ami a dolgozók motivációját és önállóságát tovább növeli. Szakmai tudásuk és tapasztalataik pedig kiemelkedő fontosságúak ahhoz, hogy hatékonyan irányítsák csapatukat és elérjék a szervezeti célokat.

Emellett azt is vizsgáltam, miként értékelik a multinacionális cégek alkalmazottai a női vezetők karizmáját, és ennek milyen hatása van a munkahelyi elégedettségre. A kutatási eredményekből arra a következtetésre jutottam, hogy a női vezetők gyakran erős empátiával és hatékony kommunikációs készségekkel rendelkeznek, ami pozitívan hat a munkatársak körében. Ezenfelül, mind a személyes és a szakmai megbízhatóság meghatározó szerepet tölt be a dolgozók elégedettségében, valamint egyaránt szükséges a csapat teljesítményének és elégedettségének növeléséhez. Megállapítható, hogy a női vezetők karizmája döntő szerepet játszik abban, hogy milyen mértékben elkötelezettek az alkalmazottak a vállalatok iránt.

Kijelenthető, hogy a szervezeti kultúra befolyásolhatja a női vezetők viselkedését és hozzáállását, ami közvetlen hatással van karizmájuk megnyilvánulására. Egy olyan szervezeti kultúrában, amely támogatja az együttműködést és az empátiát, a női vezetőknek könnyebb lehet kifejezniük ezen tulajdonságokat, ami erősítheti karizmájuk hatását a csapatra. Egy olyan közegben, amely elismeri és értékeli a karizmatikus vezetői tulajdonságokat, a beosztottak nagyobb valószínűséggel fogják támogatni és inspirálónak tartani a női vezetőket, ami tovább erősítheti karizmájukat és hatásukat a szervezetben.

7 KONKLÚZIÓ ÉS JAVASLATOK

A női vezetők karizmájának vizsgálata fontos területet képvisel a szervezeti vezetés kutatásában. Az átfogó elemzés – amelyet fókuszcsoporthoz tartozó kutatások alapján végeztem –, potenciálisan inspiráló lehet további, részletesebb kvantitatív kutatásokhoz is, melyek a munkaerőpiac társadalmi dinamikáit még pontosabban tükrözhetik.

Mivel a kvalitatív kutatások eredményeit nem lehet általánosítani, fontos hangsúlyozni, hogy az eredmények mely esetekre vonatkoznak és milyen korlátai voltak a kutatásnak (Gyulavári et al. 2017). Korlátozhatja az eredmények általános érvényességét a karizma fogalmának eltérő értelmezése és értékelése a résztvevők között. Emellett a dolgozatomban végzett kutatás nem nevezhető reprezentatívnak, tekintettel arra, hogy vizsgált minta összetétele nem fedi le a teljes érintett társadalmat. További kvantitatív kutatás javasolt, melyhez értékes alapul szolgálhatnak azok a fogalmak és eredmények, melyeket a jelenlegi feltáró kutatásom során mutattam be. A kutatás eredményei jövőbeli alkalmazhatóságot is mutatnak más szervezeti környezetekben. Érdekes lenne kiterjeszteni a kutatást más iparágakra és szervezeti típusokra is, például az állami szférára, hogy megértsük a vezetői karizma sokszínűségét. Továbbá, érdekes lenne a férfi vezetők karizmájának kutatása is, ami segítséget nyújtana abban, hogy egy teljesebb képet kapjunk a vezetői karizma jelenségéről, valamint lehetővé tenné a nemek közötti különbségek és hasonlóságok feltárását ezen a területen. Ez az összehasonlítás segíthet abban, hogy jobban megértsük, hogyan befolyásolja, valamint hogyan manifesztálódik a vezetői karizma különböző szervezeti környezetekben és kontextusokban. Az ilyen további kutatások által pontosabb képet kaphatunk arról, hogy hogyan lehet hatékonyan fejleszteni és kihasználni a karizma előnyeit a vezetői pozíciókban.

8 IRODALOMJEGYZÉK

- Andorka R. (1997) *Bevezetés a szociológiába*. Budapest: Osiris Kiadó. 393-407.
- Antonina, De G. (1880) *A munka történetének rövid vázlata*. Budapest: Légrády Testvérek. 5-66.
- Aronson, J. (1995) A Pragmatic View of Thematic Analysis. *The Qualitative Report*, 2(1), 1-3.
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/1995.2069>
- Bakacs Gy. (2015) *A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv bachelor hallgatók számára*. Budapest: Semmelweis Kiadó.
- Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. – Máriás A. (1991) *Vezetés-Szervezés I-II*. Budapest: Aula Kiadó.
- Bakacsi Gy. (1989) Fiedler vezetési elmélete és a hazai tapasztalatok. *Közgazdasági Szemle*, 36(1), 84-93.
- Bakacsi Gy. (2004) *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula Kiadó.
- Bakacsi Gy. (2019) A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership összehasonlítása. *Vezetéstudomány*, 50(3), 50-61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.05>
- Bakó R. (2007) *Szervezetszociológiai Olvasókönyv*. Csíkszereda: Sapientia EMTE Társadalomtudományi kar. 43-202.
- Balassa É. (2014) A sikeres vezetői tevékenység eszköztára, a vezető személyiségjegyeinek szerepe. In *Makrogazdasági döntések– hálózati szinergiák = MACROECONOMIC DECISIONS – NETWORK SYNERGIES*. Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem (NYME), 160-173.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1996) *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Alexandria – Virginia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Báthory-Németh A. – Lebovits Á. (2017) *Együttműködés, csapatépítés*. Budapest: Közigazgatási Vezetői Akadémia.
- Bayer, J. (1995) *Vezetési modellek - Vezetési stílusok*. Budapest: Vinton.

- Beck-Bíró K. (2009) *A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás, illetve annak támogató és gátló tényezői*. PhD disszertáció. Budapest: BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Belinszki E. (1997) A munka nemesít? *Szociológiai szemle*, 7(1), 133–153.
- Bene L. (1970) *A vezetés tudományos megalapozása*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 400-421.
- Boda B. (2016) A teljesítmény és a motiváció kapcsolata, a vezető szerepe és felelőssége ezen folyamatok során. In Keresztes G. (szerk.) *Tavaszi Szél 2016 Konferencia = Spring Wind 2016: Konferenciakötet III*. 15–25.
- Boyatzis, R. (1998) *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks–California: Sage.
- Braun, V. – Clarke, V. – Gray, D. (2017) Innovations in qualitative methods. In Gough, B. (szerk.) *The Palgrave handbook of critical social psychology*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 243–266.
- Buchanan, D. – Huczynski A. (2004). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. Harlow: Prentice Hall.
- Carver, T. (2004) Diskurzuselemzés és a „nyelvi fordulat”. *Politikatudományi Szemle*, 13(4), 143–148. <https://doi.org/10.1057/eps.2002.46>
- Conger, J. A. – Kanungo, R. N. (1994) Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439–452. <https://doi.org/10.1002/job.4030150508>
- Czakó Á. (2011) *Szervezetek, szerveződések a társadalomban: Szervezetszociológiai jegyzetek*. Budapest: BCE Szociológia és Társadalompolitika Intézet. Elérhető: https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_2A_01_Czako_Agnes_Szervezetek_szervezodesek_a_tarsadalomban-Szervezetszociologiai_jegyzetek/index.html [Letöltve: 2023.11.04.]
- Czuprák O. – Kovács G. (2017) *Vezetés- és szervezéstudomány*. Budapest: Nemzeti Közszerológiai és Tankönyv Kiadó.
- Daly, J. – Kellehear, A. – Gliksman, M. (1997) *The public health researcher: A methodological approach*. Melbourne: Oxford University Press.

- Despina, W. (2024) Revealed: Countries ranked by the percentage of the workforce who are women. CEOWORLD magazine, Special Reports. Elérhető: <https://ceoworld.biz/2024/02/01/revealed-countries-ranked-by-the-percentage-of-the-workforce-who-are-women-2024/>
- Dessler, G. (2002) *A framework for management*. Upper Saddle River – New Jersey: Prentice Hall.
- Dobák M. – Antal Zs. – Kozma M. – Strausz P. – Vaszkun B. Gy. – Zachar P. K. (2013) *Tanulmányok a magyar menedzsmenttudomány 20. századi történetéről*. Budapest: L'Harmattan.
- Dobák M. – Antal Zs. (2009) *Vezetés és szervezés*. Budapest: Aula Kiadó.
- Dobák M. – Antal Zs. (2016) *Vezetés és szervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Dobák M. – Antal Zs. (2016) *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598262>
- Dr. Vinnai E. (2014) *Szervezetpszichológia*. E-jegyzet. Budapest: NKE.
- Dubrin, A.J. (2007) *Leadership Research: Findings, Practice, and Skills*. Boston: Houghton Mifflin Company. 60-72.
- Eurostat (2023) Multinational enterprise groups operating in the EU and EFTA countries. Elérhető: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structure_of_multinational_enterprise_groups_in_the_EU#Multinational_enterprise_groups_operating_in_the_EU_and_EFTA_countries [Letöltés: 2024.02.04.]
- Fábri A. – Várkonyi G. (2007) *A nők világa*. Budapest: Argumentum Kiadó.
- Farkas F. – Jarjabka Á. – Lóránd B. – Bálint B. (2013). Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. *Vezetéstudomány*, 44(10), 12-23. <http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2013.10.02>
- Farkas F. – Balogh G. – Rideg A. (2015) *Menedzsment alapvetések és funkciói*. Pécs: PTE KTK.
- Fayol, H. (1984) *Ipari és általános vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- Fazekas K. – Scharle Á. (2012) *Nyugdíj, segély, közmunka: a magyar foglalkoztatáspolitikai két évtizede, 1990-2010*. Budapest: MTA KRTK, 2-12.
- Fehér J. (2010a) Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői. I. rész, *Vezetéstudomány*, 41(3), 2-13. <http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.03.01>

- Fehér J. (2010b): Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői. II. rész, *Vezetéstudomány*, 41(4), 13-20.
<http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.04.02>
- Fehér J. (2015) Leadership and value work. In Dunay A. (szerk.) *Proceedings of the 5th International Conference on Management 2015. Management, leadership and strategy for SMEs' competitiveness*. Gödöllő: Szent István University Publishing House, 324-329.
<http://dx.doi.org/10.17626/DBEM.ICoM.P00.2015.p061>
- Fiedler, F. E. (1981) Leadership Effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619-632.
<https://doi.org/10.1177/000276428102400503>
- Fiedler, F.E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gandhi, N. (2022) Visionary leadership and job satisfaction. PhD disszertáció. Potsdam: University of Potsdam. <https://doi.org/10.25932/publishup-57269>
- Ghauri, P. – Grønhaug, K. (2016) *Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Giddens, A. (2008) *Szociológia*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Goleman D. (1995) *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ?* New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2002) *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest: SHL.
- Gyulavári T. – Mitev Ariel Z. – Neulinger Á. – Neumann-Bódi E. – Simon J. – Szűcs K. (2017) *A marketingkutatás alapjai*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Hegyí H. (2008) Személy(iség) a kompetenciák mögött – A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és kompetenciák mérésének összefüggései. PhD disszertáció. Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Herendy Cs. (2011) Az online felületeken alkalmazható használhatósági vizsgálatokról és azok tudományos alapjairól. PhD disszertáció. Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Hussain, S. T. – Lei, S. – Akram, T. – Haider, M. J. – Ali, M. (2018) Kurt Lewin's process model for organizational change: The role of leadership and employee involvement: A critical review. *Journal of Innovation & Knowledge*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>

Indrasari, M. – Syamsudin, N. – Bambang Purnomo, R. – Yunus, E. (2019) Compensation, organizational communication, and career path as determinants of employee performance improvement. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7, 956–961. <http://dx.doi.org/10.18510/hssr.2019.74130>

International Labour Office (2019) World Employment Social Outlook. Trends 2019. Elérhető: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670542.pdf

International Labour Organization (2024) “ILO modelled estimates database” ILOSTAT. Elérhető: ilostat.ilo.org/data [Letöltve: 2024. 02. 07.]

Józsa L. (2016) *Marketingstratégia*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Juhász Cs. (2013) Teljesítmény- és ösztönzésmenedzsment-vizsgálatok. In *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei*, 5(1), 97-102.

Kashdan, T. B. – Biswas-Diener, R. (2014) *The Upside of Your Dark Side: Why Being Your Whole Self–Not Just Your “Good” Self–Drives Success and Fulfillment*. New York: Penguin.

Keczer G. – Sente B. (2018) Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben. In *Tudástár a közösségi művelődésben. Lakitelek*: NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft.

Keczer G. (2023) Milyen a jó vezető?: A vezetélméletek evolúciója. *Közösségi Kapcsolódások – tanulmányok kultúráról és oktatásról*, 3, 18-25.

Kieser, A. (1995) *Szervezetelméletek*. Budapest: Aula Kiadó.

Kocka J. (2001) Az európai történelem egyik problémája: a munka. *Korall*, 5-6, 5–17.

Kotter, J. P. (1990) What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103-111.

Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization’s performance. *Employment Relations Today*, 22, 93–107. <https://doi.org/10.1002/ert.3910220209>

Kozák A. (2020) Célzott motiváció a magasabb munkavállalói elkötelezettségért. *Studia Mundi – Economica*, 7(3), 15-26. <http://dx.doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2020.07.03.15-26>

- Kömüves Zs. – Pálmai L. – Hebeny-Fuchs O. – Szabó-Szentgróti G. (2024) Az érzelmi intelligencia szerepe a vezetésben és hatása a beosztottakra. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(1), 37-53. <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.1.4>
- Körösényi A. (2017) Weber és az Orbán-rezsim: plebiszciter vezérdemokrácia Magyarországon. *Politikatudományi Szemle*, 26(4), 7–28.
- Kumari, K. – Ali, S. – Khan, N. – Abbas, J. (2021) Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence. *International Journal of Organizational Leadership*, 10, 401-420. <http://dx.doi.org/10.33844/ijol.2021.60606>
- Lippert R. (2015) Vezetői szerepek és szervezeti kultúra hatása a klaszterek működésére. PhD disszertáció. Veszprém: Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola. 15-78.
- Lofland, J. - Lyn H. Lofland (1995) *Analyzing social settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. Belmont–California: Wadsworth.
- Lukács E. (2007) A nők gazdasági szerepvállalása Magyarországon a XXI. század elején In Pelczné Gáll I. (szerk.) *VII. Regionális Tanácsadási Konferencia*, Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar.
- Makó Cs. (1985) *Taylorizmustól munkaszervezeti reformokig*. Budapest: Akadémiai Kiadó. 32-113.
- Martono, S. – Khoiruddin, M. – Wulansari, N. A. (2018) Remuneration reward management system as a driven factor of employee performance. *International Journal of Business & Society*, 19(4), 535–545.
- McCarthy, J. M. – Johnson, A. M. – Vernon, P. A. – Molson, M. – Harris, J. A. – Jang, K. L. (1998) Nature vs nurture: Are leaders born or made? A behavior genetic investigation of leadership style. *Twin Research*, 1, 216-223. <https://doi.org/10.1375/twin.1.4.216>
- Miles, M. B. – Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.)*. Thousand Oaks–California: Sage.

- Mullins, L.J. – Christy, G. (2016) *Management & Organisational Behaviour. Eleventh Edition*. Harlow: Pearson Education.
- Nagy B. – Sebők A. (2017) Nők és férfi vezetők. In Fazekas K. – Szabó-Morvai Á. (szerk.) *Munkaerőpiaci Tükör*, Budapest: MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet. 65-69.
- Nagy B. (1997) Karrier női módra. In Lévai K. – Tóth I. Gy. (szerk.) *Szerepváltozások-Jelentés anők helyzetéről*. Budapest: TÁRKI-Munkaügyi Minisztérium.
- Nagy B. (2001) *Női menedzserek*. Budapest: Aula Kiadó.
- Nagy B. (2009) *Nők és férfiak a vezetésben*. Budapest: Társ. 52-60.
- Nagy, B. (2013) Nők a vállalati vezetőtestületekben és irányításban Magyarországon. *Társadalmi Nemek Tudománya Interdiszciplináris eFolyóirat*, 3(2), 52-63.
- Nanus, B. (1992) Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization. *Journal of Academic Librarianship*, 20, 237.
- Neuendorf, K. A. (2017) *The Content Analysis Guidebook*. California–Thousand Oakes: Sage.
- Northouse, P. G. (2001) *Leadership. Theory and Practice, Second Edition*. California–Thousand Oakes: Sage.
- Northouse, P. G. (2019) *Leadership: Theory and Practice, Eight Edition*. California–Thousand Oakes: Sage.
- OECD (2018) Multinational Enterprises in the Global Economy: Heavily Debated but Hardly Measured. Elérhető: <https://www.oecd.org/industry/ind/MNEs-in-the-global-economy-policy-note.pdf>. [Letöltve: 2024.03.02.]
- OECD (2020) What big data can tell us about women on boards. Elérhető: <https://www.oecd.org/gender/data/what-big-data-can-tell-us-about-women-on-boards.htm>, [Letöltve: 2024.01.06.]
- Patton, M. Q. (1990) *Qualitative evaluation and research methods (2nd ed.)*. Newbury Park–California: Sage.

Péli G. – Pólos L. – Hannan M. T. (1999) Szervezeti tehetetlenség. *Szociológiai szemle*, 9(1), 120–142.

Perrow, C. (1994) *Szervezetszociológia*. Budapest: Osiris tankönyvek.

Qiang, C. – Liu, Y. – Steenbergen, V. (2021) Multinational Corporations Shape Global Value Chain Development. In *An Investment Perspective on Global Value Chains*. 62-107. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1683-3_ch2

Rácz J. – Kaló Z. (2023) *Kvalitatív pszichológia*. Budapest: Eötvös Kiadó. 13-15.

Robbins, S. P. – Judge, T. (2019) *Organizational behavior: Eighteenth edition, Global edition*. Harlow: Pearson Education Limited.

Ryan, K. E. – Gandha, T. – Culbertson, M. J. – Carlson, C. (2013) Focus Group Evidence: Implications for Design and Analysis. *American Journal of Evaluation*, 35(3), 328-345. <http://dx.doi.org/10.1177/1098214013508300>

Schermerhorn, J. R. – Hunt J. G. – Osborn R. N. – Uhl-Bien M. (2010) *Organizational Behavior*. Hoboken–New Jersey: John Wiley & Son, Inc.

Schermerhorn, J.R. Jr. (2008) *Management*. 19th edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. – Osborn, R.N. (1994) *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Síklaki I. (2006a) Az online kvalitatív közvélemény-és piackutatás módszertani kérdései. *Jel-Kép*, 2, 59–73.

Síklaki I. (2006b) *Vélemények mélyén: a fókuszcsoport módszer, a kvalitatív közvéleménykutatók alaplómódszere*. Budapest: Kossuth Kiadó.

Srivastava, A. – Bartol, K.M. – Locke, E.A. (2006) Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>

Supratman, O. V. – Entang, M. – Tukiran, M. (2024) The Relationship of Charismatic Leadership, Employee Personality, and Employee Performance: Evidence from PT. *International Journal of Social and Management Studies (ijosmas)*, 2(1), 17-40. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i2.15>

- Szabó K. (2017) A nők munkaerő-piaci részvétele magyarországon európai összehasonlításban - participation in the labour market of woman in hungary in european context, *Studia Mundi – Economica*, 4(1), 69-81. <http://dx.doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2017.04.01.69-81>
- Sztáray-Kézdy É. – Drjenovszky Zs. (2021) Gondoskodásvizonyok a gyermekükkel otthon lévő apák családjaiban Magyarországon. *Társadalomtudományi Szemle*, 11(4), 138-161. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2021.4.138>.
- Sztáray-Kézdy É. – Szvetelszky Zs. (2021) Távolléti fókuszcsoporthoz eredményei a 2020 tavaszi érettségivel kapcsolatos tapasztalatokról, *Társadalomtudományi szemle*, 11(1), 84-107. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2021.1.84>
- Szvetelszky Zs. (2017) *Rejtett szervezetek*. Budapest: Typotex.
- Takács S. (2019) In Primecz H. – Csillag S. – Toarniczky A. – Kiss Cs. (szerk.) *Leadership, kultúra, szervezetek*. 203-215.
- Tasman, T. – Siregar, Z. M. E. – Nasution, M. F. (2021) The Influence of Work Environment, Promotion, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Humanities and Social Sciences*, 4(3), 4026-4031. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i3.2170>
- Tóthné S. G. (2012) Motivációs és javadalmazási rendszerek. In Matiscsákné L. M. (szerk.) *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Complex Kiadó. <https://doi.org/10.55413/9789632956176>
- Ujhelyi M. (2003) Az emberi erőforrás menedzsment és fejlesztés, valamint a szervezetfejlesztés kapcsolata. PhD disszertáció. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Ujhelyi M. (2019) Új leadership-megközelítések. In Primecz H. – Csillag S. – Toarniczky A. – Kiss Cs. (szerk.) *Leadership, kultúra, szervezetek*. 229-243.
- Ujhelyi M. (2022) Menedzsment és leadership elméletek, megközelítések. In Dajnoki K. – Boros J. (szerk.) *Tanulmányok Berde Csaba tiszteletére: köszöntők és tanulmányok Berde Csaba professzor úr 70. születésnapja tiszteletére*. Debrecen: Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet. 308-316.
- Vajda R. (2014) Munkaerőpiac, foglalkoztatás, vállalkozónők. A nők teljes értékű munkavállalásának akadályairól és esélyeiről. In *A nőtlen évek ára*. Budapest: Magyar Női Érdekérvényesítő Szövetség. 99-151.

- Vicsek L. – Nagy B. (2006) „Nemek kultúrája” egy önkormányzatnál. A szervezeti kultúra és a nemek közötti viszonyok összefüggései. *Szociológiai Szemle*, 3, 52-86.
- Vicsek L. (2006) *Fókuszcsoporthoz: Elméleti megfontolások és gyakorlati alkalmazás*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Vicsek L. (2007) A Scheme for Analyzing the Results of Focus Groups. *International Journal of Qualitative Methods*, 6(4), 20-34. <https://doi.org/10.1177/160940690700600402>
- Wajcman J. (1998) *Managing Like a Man: Women and Men in Corporate*. Cambridge: Polity Press. 50-104.
- Washburn, K. K. (2011) Elena Kagan and the miracle at Harvard. *Journal of Legal Education*, 61(1), 67-75.
- Weber, M. (1987) *Állam – Politika – Tudomány*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Weber, M. (1990) *Gazdaság és társadalom*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- What countries are in the EU, EEA, EFTA and the Schengen area? *NetherlandsWorldwide*. Elérhető: <https://www.netherlandsworldwide.nl/eu-eea-efta-schengen-countries>
- Yukl, G. (1998) *Leadership in Organizations*. Upper Saddle – New Jersey: Prentice Hall.
- Zaki, J. – Bolger, N. – Ochsner, K. (2008) It takes two: The interpersonal nature of empathic accuracy. *Psychological Science*, 19, 399-404. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02099.x>

9 MELLÉKLETEK

9.1 1. MELLÉKLET: FÓKUSZCSOPORTOK VEZÉRFONALAI

A női vezetők karizmájának hatását vizsgáló kutatáshoz 2 vagy 3 tervezett különböző vezérfonalat készítek: A vezérfonal a női vezetők karizmáját vizsgáló kutatás eredményeiből származik. A kutatás fő célja az, hogy feltárjam a női munkahelyi vezetők karizmájának hatását a szervezeti dinamikára és a munkavállalók teljesítményére. Ebben a összefüggésben kiemelkedő fontosságú megvizsgálni a női munkahelyi vezetők karizmájának szerepét mind a vezetők, mind az alkalmazottak perspektívájából, valamint annak lehetséges hatásait az alkalmazottakra, a munkahelyi dinamikára és a teljesítményre. Az elemzés fókuszál a csoportösszetételre, figyelembe

véve a fókuszcsoportban résztvevők által elmondottakat. A beszélgetés során lehetőség nyílik közelebbről vizsgálni ezt a dinamikát, és megtapasztalni, hogy hogyan formálja az érintettek élményeit és nézőpontjait. Célom az, hogy a beszélgetés során felvetett kérdések révén megismerjem a női vezetők karizmatikus vonásait, azok esetleges hatásait a munkahelyi közösségre, és a lehetséges kihívásokat, amelyekkel szembesülhetnek.

Megjegyzés: a zárójeleken belüli kérdéseket csak azután teszem fel, miután a résztvevők maguktól válaszoltak az azt megelőző kérdésre, ez garantálja hogy először az ő szempontjaik érvényesüljenek

Beszélgetés előtt: A moderátor bemutatkozik, beszél a kutatásról, a beszélgetés kereteiről és céljairól, ezután tisztázza az etikai kérdéseket, és megkéri résztvevőket a informált beleegyezési nyilatkozat aláírására (lásd lejjebb).

Vezérfonal: alkalmazottak fókuszcsoportja

1. Üdvözlés és köszöntés

- a. A fókuszcsoport céljainak rövid ismertetése
- b. Résztvevők bemutatkozása és egy rövid kör a női vezetők témakörében szerzett tapasztalataikról:

i. Kérlek mondd el hogyan szólíthatunk, és mióta van női főnököd.

2. Karizma fogalma és értelmezése

- a. Ice-breaking játék (a hangulat oldása érdekében) valamint brainstorming, és későbbi lehetséges segítségnek feljegyzett gondolatok

i. Mi jut eszedbe a karizma szóról? Kérlek írd fel egy papírra ami először eszedbe jut! (30 mp)

ii. ->majd erre adott válaszok felírása a táblára fürtábraként

- b. **Milyen konkrét viselkedési jegyeket társítotok a karizmatikus NŐI vezetőkhez?**

i. a felírt szavakra is reflektálhatnak, vagy mondhatnak új gondolatokat

ii. (Gondoljunk együtt arra, milyen tulajdonságok, viselkedések jutnak eszünkbe a karizmatikus vezetőkkel kapcsolatban.)

iii. Mit jelent nektek a karizma a vezetői szerepben? Hogyan látjátok ezt a multinacionális környezetben?

- c. Segítség:

- i. (Milyen jellemzőket asszociálsz a „karizmatikus vezető” kifejezéssel?)
 - ii. (Számotokra inkább a kommunikációs stílus vagy a tettek alapján érződik/jelenik meg karizmatikusnak egy vezető? És miért gondoljátok így?)
- 3. Személyes élmények megosztása
 - a. Elősegítő kérdés
 - b. (Hogyan értelmezik a résztvevők a karizma fogalmát a vezetői szinten, különös tekintettel a női vezetési stílusra multinacionális cégeknél?)
 - i. **Osszátok meg egy-egy esetet vagy szituációt az élettetekből, amikor egy szerinted karizmatikus nővel találkoztál a munkahelyeden.**
 - ii. (Milyen hatást gyakorolt ez rátok vagy a környezetre?)
- 4. Karizma és annak hatásai a döntéshozatalra
 - a. **Milyen hatása van a női vezetők karizmájának a csapat teljesítményére?**
 - b. **Milyen hatása van a női vezetők karizmájának az egész szervezet teljesítményére (multinacionális cégeknél)?**
 - i. Játék – Dixit kártyák
 - 1. **Milyen érzést vált ki belőletek a jelenlegi főnökötetek, válasszatok egy kártyát hozzá, mondjátok el miért-> ez alapján választani egy kártyát majd elmesélni miért azt húzta, mit jelent számára**
 - 2. **Milyen érzést vált ki belőletek amikor nálatok a munkahelyen egy karizmatikusnak vélt főnök döntést hoz, válasszatok egy kártyát hozzá, mondjátok el miért -> ez alapján választani egy kártyát majd elmesélni miért azt húzta, mit jelent számára**
 - c. (Van-e példa olyan helyzetre, amikor egy karizmatikus vezető jelenléte befolyásolta a döntéseket és azok eredményeit?)
- 5. Csoportdinamika és hatások
 - a. **Mit gondoltok, hogyan hat a női vezető karizmája a csoportbeli eseményekre és kapcsolatokra?**
 - b. (Hogyan befolyásolja a vezetési stílus a csoporttagok viselkedését?)
 - c. **Milyen módon segíthet egy vezetői karizma a csoporttagok közötti kooperációban és hatékony együttműködésben?**

d. Tudtok példát mondani olyan helyzetről, amikor egy vezető karizmája elősegítette a csoportban dolgozók motivációját?

6. Zárási gondolatok és köszönetnyilvánítás

- a. További el nem hangzott gondolatok, kérdések
- b. Rövid összegzés a beszélgetés főbb pontjairól
- c. Köszönet a résztvevőknek és a részvételért

Vezérfonal: vezetők fókuszcsoportja

1. Üdvözlés és köszöntés

i. Kedves résztvevők! Üdvözöllek titeket a mai online fókuszcsoporton. Fontos, hogy tisztában legyetek azzal, hogy az esemény során mind videó-, mind hanganyag-felvétel készül. Így szeretném felhívni a figyelmet arra, hogy bár a kamera használata nem kötelező, nagyban segítené a kommunikációt, ha bekapcsolnátok azt. Mindazonáltal, tiszteletben tartom a résztvevők kényelmét, így a kamera használata opcionális. Emellett szükség lesz az elején a telefonotokra, szóval legyen kéznél. Ezek a felvételek a résztvevő által kifejtett vélemények és gondolatok rögzítését szolgálják, és kizárólag belső felhasználásra kerülnek. A felvételek segítik a részletes elemzéseket és a kutatásokat, hozzájárulva a mai esemény sikeréhez. Köszönöm a rugalmasságotokat és együttműködésüket!

ii. -> *szóban felolvasni a nyilatkozatot és kérni hogy elfogadják*

b. Résztvevők bemutatása és egy rövid kör arról, hogy mióta vannak vezetői posztban:

i. Kérlek mondd el hogy szólíthatunk és hogy mióta vagy vezetői pozícióban.

c. Ice-breaking játék (a hangulat oldása érdekében) valamint brainstorming, és későbbi lehetséges segítségnek feljegyzett gondolatok

i. Mi jut eszedbe a karizma szóról?

1. MENTI: WORLD CLOUD -> 38535589 (képernyő megosztással)

d. Milyen konkrét viselkedési jegyeket társítotok a karizmatikus NŐI vezetőkhez?

i. a felírt szavakra is reflektálhattok, vagy mondhattok új gondolatokat

ii. Tudtok azonosulni a karizmatikus női vezetők viselkedésjegyeivel?

- i. (Kik azok a női vezetők, akiket karizmatikusnak tartotok? Miért?)
- ii. (Milyen konkrét viselkedési mintákat észleltetek a kiválasztott vezetőkben, amelyeket karizmatikusnak találtok?)
- iii. (Segítség: Gondoljunk együtt arra, milyen tulajdonságok, viselkedések jutnak eszünkbe a karizmatikus vezetőkkel kapcsolatban.)

2. Karizma és Hatásai a Döntéshozatalra

- a. **Mit gondoltok, hogyan hat a női vezető karizmája a csoportbeli eseményekre és kapcsolatokra?**
- b. *Hogyan befolyásolja a vezetési stílus a csoporttagok viselkedését?*
- c. **Milyen módon segíthet egy vezetői karizma a csoporttagok közötti kooperációban és hatékony együttműködésben?**
- d. **DIXIT:** *előzetes elküldött word dokumentumban felszámozott dixit kártyák alapján választani egy kártyát a következő kettő kérdéshez, és elmondani miért azt választotta az egyén*
 - i. **Mit jelent nekik a karizma a NŐI vezetői szerepben?**
 - ii. **Hogyan látjátok a női vezetői karizmat a multinacionális környezetben?**

3. Személyes élmények megosztása

- a. **Osszatok meg olyan munkahelyi esetet, amikor úgy érzitek, a ti személyiségetek gyakorolt döntő hatást a beosztottakra, környezetetekre.**

4. Fejlődési lehetőségek és támogatás

- a. **Mit gondoltok, milyen lehetőségeitek vannak mint női vezetőknek a karizmatok fejlesztésére?**
- b. **Hogyan lehet támogatni a női vezetőket / titeket a karizmájuk fenntartásában és erősítésében?**

5. Zárási gondolatok és köszönetnyilvánítás

- a. További el nem hangzott gondolatok, kérdések
- b. Rövid összegzés a beszélgetés főbb pontjairól
- c. Köszönet a résztvevőknek és a részvételért

9.2 2. MELLÉKLET: INFORMÁLT BELEEGYEZÉSI NYILATKOZAT

- A kutatás neve: Karizma a női vezetési stílusban - *A karizma szerepe és hatása a hatékony női vezetői döntésekre és teljesítményre multinacionális cégeknél*
- A kutatás finanszírozója: Kocsis Aletta, moderátor, elemző

A kutatás célja, hogy megismerjük az embereknek a női vezetők karizmájáról kialakult képét. A részvétel önkéntes, bármikor vissza lehet lépni, emellett teljes anonimitás lép érvénybe. Név és személyes, illetve további beazonosítható adatok sem az elemzés, sem pedig a kutatási eredmények bemutatása alatt nem fognak szerepelni. A beszélgetés eredményei csakis a végleges beadandó olvasására lesznek elérhetőek. A beszélgetés körülbelül 90 percet fog igénybe venni. Videofelvétellel kell rögzíteni, ez azonban a kutatásvezetőkön kívül nem lesz senki számára elérhető. Ezalatt az idő alatt a résztvevőkön kívül a moderátor vesz részt. A beszélgetés a következőképp fog zajlani: A moderátor felteszi a kérdéseiket, amelyekre bármilyen terjedelmű válasz elfogadható, azonban a hosszabban, mélyebben kifejtett válaszok lennének a legmegfelelőbbek. A válaszokhoz helyenként pontosítást kérhet a moderátor a megfelelő információk megszerzése érdekében, valamint félbeszakíthatja azt, ha időszükében tovább kell lépni másik kérdéskörre. Potenciális kockázata nincs a beszélgetésnek. A kutatással kapcsolatban felmerülő kérdésekkel fordulhatnak Kocsis Alettához. [Kocsis Aletta mobil: +36203866106, e-mail: kocsisaletta@gmail.com]

Eloolvastam a fenti információkat, vagy felolvasták nekem. Lehetőségem volt arra, hogy kérdéseket tegyek fel, és az általam feltett kérdéseket megfelelően megválaszolták. Hozzájárulok, hogy a kutatás keretén belül az interjún elhangzottakat felhasználják elemzések készítéséhez. Az engedélyt annak tudatában adom, hogy a kutatás résztvevői vállalják, hogy az elkészült elemzésekben a nevem nem szerepel, nem leszek beazonosítható és az általam esetlegesen megnevezett személyek sem kerülnek megnevezésre a tanulmányokban, kutatási jelentésekben. A kutatás semmilyen személyes beazonosítható adatomat nem adja ki kutatáson kívül fél részére. A kutatásban való részvételem önkéntes.

Név:

Aláírás:

Helyszín, dátum: Budapest, 2024. január