

Női vezetők érvényesülési lehetőségei és vezetési önképe

Egy kvalitatív kutatás tanulságai

Jelige: 96S3NY

Dolgozat lezárásának ideje: 2024.07.26.

Tartalom

1. Bevezetés	3
2. Fogalmi meghatározások és alapvetések	3
2.1 A nők társadalmi szerepvállalása és lehetőségeik a történelmi Magyarországon és a feminizmus	4
2.1.2 A feminista mozgalmak törekvései és hatásai	5
2.2 Szociális reprezentáció és sztereotípiák	6
2.3 Vezetéstudomány, vezetői stílusok	8
2.3.1 A vezetéstudomány rövid történelmi áttekintése	8
2.3.2 Vezetői képességek	10
2.3.4 A vezetési stílus	11
2.3.5 Vezetői szerepek	13
2.4 Nők a munkaerőpiacon	14
2.4.1 Női vezetők – nemzetközi statisztikák	14
2.4.2 A nők hazai munkaerőpiaci helyzete	15
3. Módszertan	17
4. Profilok	19
4.1 Évi	19
4.2. Anna	21
4.3 Eszter	23
4.4 Judit	25
4.5 Márti	26
5. Tematikus elemzés	27
5.1 Az ideális vezető – Az ideális vezetőről alkotott képük, ennek a vezetési módnak tudatos és tudattalan használata	27
5.2 Azonosulás és önmegvalósítás – Azonosulás a vezetői szereppel és az önmegvalósítás keresése/megtalálása a karrierben	28
5.3 Motiváció – Mik motiválják a munkában?	29
5.4 Diszkrimináció – Találkoztak-e pozitív/negatív nemi megkülönböztetéssel a pályájuk során?	30
5.5 Női rivalizálás – Meghatározóbb-e a nők közötti versengés, mint a férfi-nő közötti?	30
6. Az interjúk tapasztalatai – eredmények	31
7. Konklúzió	33
8. Irodalomjegyzék	35
9. Függelék	38
9.1 Évi	38
9.2 Anna	45

9.3 Eszter	48
9.4 Judit	51
9.5 Márti	52

1. Bevezetés¹

Kutatásom célja, hogy feltárjam és megértsem a női vezetők tapasztalatait, véleményeit. Ehhez a hazai és külföldi szakirodalmak feltárása, értelmezése és bemutatása mellett öt hölgygel – akik közép- és felsővezetői pozíciókat töltenek be – készítettem mélyinterjút. Mivel az általam vizsgált kérdéskör interdiszciplináris megközelítést igényel, így elengedhetetlen több tudományterület felől közelíteni felé, mint a néprajz, a szociológia és a vezetéstudomány.

Fő kutatási szándékom az ideális vezetőhöz, az ideális vezetési modellhez kapcsolódó attitűdök és feltevések feltárása öt fő kérdés mentén:

1. Az ideális vezető.
 - Az ideális vezetőről alkotott képük, ennek tudatos és tudattalan használata.
2. Azonosulás és önmegvalósítás.
 - A vezetői szereppel való azonosulás, és az önmegvalósítás keresése/megtalálása a karrierben.
3. Motiváció.
 - Mik motiválják a munkában?
4. Diszkrimináció.
 - Találkoztak-e pozitív, vagy negatív nemi megkülönböztetéssel pályájuk során?
5. Női rivalizálás
 - Meghatározóbb-e a nők közötti versengés, mint a férfi-nő közti?

Emellett kitérek az elemzésekben a vezetési modell és érvényesülési stratégiák tudatos használatának szintjére, illetve a női alulreprezentáltság és a társadalmi szintéren jelentkező nemi különbségek lehetséges összefüggéseire. Megvizsgálom továbbá, hogy a női vezetőknek milyen lehetőségei vannak egy férfiak által dominált vállalatvezetési kultúrában.

2. Fogalmi meghatározások és alapvetések²

A fejezetben különböző diszciplínákon keresztül elemzem a női társadalmi szerepvállalást az extenzív gazdaságtól kezdve a jelenkori Magyarországon keresztül, a társadalmi nemhez való viszonyunk és a vezetői készségek és erények mibenlétét. Ok-okozati összefüggéseket keresek, melyeket a kutatásom értékelésekor felhasználok.

¹ Ez a fejezet részben megegyezik a szerző *Női vezetők érvényesülési lehetőségei és vezetési önképe néhány hazai vállalat mintáján keresztül* címen benyújtott szakdolgozatának részletével.

² Ez a fejezet részben megegyezik a szerző *Női vezetők érvényesülési lehetőségei és vezetési önképe néhány hazai vállalat mintáján keresztül* címen benyújtott szakdolgozatának részletével.

A következő alfejezetekben először a hazai női munkavállalók helyzetét vizsgálom a korábbi századokban, majd a viselkedésminták és sztereotípiák társadalmi okait keresem. Ezt követően a vezetélméletet és a különböző vezetési irányzatokat, vezetői stílusokat mutatom be, majd a női vezetők jelenlegi helyzetét értékelem, legvégül pedig a magyarországi női vezetők aktuális stádiumát érintem.

2.1 A nők társadalmi szerepvállalása és lehetőségeik a történelmi Magyarországon és a feminizmus

Ebben a fejezetben a paraszti gazdálkodást és kultúrát mutatom be, néprajzi és szociológiai kutatások felhasználásával, mivel ebben a közegben élesen kirajzolódott a női és férfi szerepek elválasztása. Bemutatom a huszadik századi, nőket érintő gazdasági intézkedéseket, ezzel megalapozva a *Szociális reprezentáció és a sztereotípiák* c. alfejezetet, végül kitérek a nők elnyomására adott válaszreakciónak számító különféle feminista mozgalmakra.

A két nem közötti munkamegosztásból adódóan, a 19. századig az asszonyok ellenőrzése alá tartozott a háztartás, ahol egyfajta formális hatalmat gyakorolhattak. Feladatuk volt a család összetartása, a társadalmi kapcsolatok ápolása, a megtakarítások ügyelése – erényük fő mércéje a szorgalmasságuk volt. A *gazdasszony* nem látszódnak lustának, elvárták, hogy dolgoz legyen, még vendégségben is tevékenykedjen és hogy mindennel időben végezzen. Az erkölcsi felfogásukkal a pihenés nem volt összeegyeztethető, a túl vastagon hámozott krumpli, a száraz ruha éjszakai kint hagyása lustaságot jelentett, ezeket a nőket *dögnek* nevezték (Paládi-Kovács 2000). A 19. század végi kapitalizálódó parasztgazdaság egyre inkább megkövetelte a nők jelenlétét. Az otthoni feladatokat továbbra sem váltotta fel a formális gazdaságban való részvétel, mind a két feladatkört nekik kellett végezni. A nemek szerepéről való ideális gondolkodásmód mintájául azoknak a munka- és hatalommegosztásban megnyilvánuló sztereotípiái szolgáltak. A nemek elkülönülése és a köztük lévő aszimmetrikus, hierarchikus kapcsolat erősen meghatározta az időszak társadalmi struktúráit (Pápay 1989).

A jelenkori, magyarországi nőkre vonatkozó előítéleteket vizsgálta, valamint ezek előzményeit kereste a szocializmus idején tanulmányában Faragó Boglárka és Berán Eszter (2015). A Rákosi-korszakban a hatalom emancipációs programja révén lehetővé vált a nők tömeges munkavállalása, az egyenjogúság a kereső foglalkozás vállalásának lehetőségét jelentette. Megjelentek a nők munkavállalását segítő intézmények (bölcsőde, óvoda) a születési szám pedig csökkent. Ez a fellendülés egészen az 1960-as évek közepének gazdasági visszaeséséig

tartott. A munkaerő-felesleg okozta a hagyományos nemi szerepek előtérbe helyezését, a Kádár-rendszer pedig mindent megpróbált megtenni a mindennapi elégedettség eléréséért, akár fenntarthatatlanul is (*gulyáskommunizmus*). Újfajta nő- és családpolitika jelent meg, bevezették a gyermekgondozási segélyt, évről-évre növelték a reálbért, nőtt az általános életszínvonal és a gyermekek szocializációjának legelőnyösebb színtereként a családot jelölték meg. A '80-as években, a továbbra is alacsony szülésszám miatt bevezették a gyermekgondozási díjat, a családi pótlékot pedig univerzális joggá tették (Neményi 1994). Ezáltal a nők ismét eltartott státuszú szerepkörbe kényszerültek, ismét a család ellátása volt a központi feladatuk. A rendszerváltás utáni munkaerőpiaci helyzetben a nők munkavállalási lehetőségei romlottak, háttérbe szorultak a férfiakkal szemben. Ebben az időszakban felerősödtek a nemek közötti különbségekkel kapcsolatos negatív attitűdök és a politikai és gazdasági élet megváltozása több területen érintette hátrányosan a nőket (munkaerőpiac átalakulása, szolgáltatások árainak emelkedése, gyermekellátás intézményrendszerének csökkenése) (Schadt és Póty 2014).

2.1.2 A feminista mozgalmak törekvései és hatásai

Több feminista mozgalom célkitűzése volt a megöröklött, sztereotipizált genderszerepek (társadalmi nem) által kialakult negatív hatású ideológiákat áttörni, de legalábbis puhítani. Fontos megemlíteni, hogy mindegyik mozgalom másra fókuszált, középpontban az akkori társadalom vélekedésének és működésének tipizált nőjogi kérdése, problémája állt. Az első nagy lépést a szüfrazsett mozgalom tette meg a 19. és a 20. század fordulóján, amely fő célkitűzése a nők politikai joga – mint pl. a választójog –, oktatáshoz való joga és a munka világában történő egyenlő bánásmód biztosítása volt. A második hullám az Egyesült Államokból indult az 1960-1970-es években és onnan terjedt ki a világ többi részére. A nők jogainak és lehetőségeinek további javítása mellett a szexuális zaklatás és a szexuális erőszak elleni fellépés, az abortuszhoz való jog és a munkahelyi egyenlőtlenségek felszámolása volt a cél (Barna, Csányi, Gagyai és Gerőcs 2018).

A feminista mozgalmak céljainak elérésekor a társadalomban egyfajta válaszreakcióként indult el a *férfiuralom* megvédése. Az addig evidenciaként szolgáló társadalmi felosztás minden fontos társadalmi téren megtört, gyökereiben változott meg. Ilyen társadalmi színterek – egyebek mellett – az otthon és a családon belüli szerepvállalás, az oktatás és a munka világa. A nők és férfiak formális egyenlősége, a kontraszelektációs hatás ellenére takarja el minden fontos szinten a nem egyenlő lehetőségeket és bánásmódot. A vállalati szférától sokáig idegen volt a női vezetés gondolata, elsősorban asszisztensi vagy más, alárendelt beosztásban

foglalkoztatták a nőket, akik az erősen hierarchizált, patriarchális struktúráktól meghatározott vállalati környezetben nemigen emelkedhettek vezetői pozícióba. A bizonytalan munkaerőpiaci státuszukat igazolja, hogy bár a nők a társadalmi tér minden szintjén megtalálhatóak, az áhított, magasabb jogkörrel és felelősséggel járó posztok gyakran elérhetetlennek tűnnek számukra. Azonos feltételek mellett is kevesebb bért kapnak, magasabb a munkanélküli arány a férfiakhoz képest és arányaiban többet alkalmazták őket részmunkaidős állásokban. Ezek a feltételek a garantált kizorításukat jelentik az érvényesülési lehetőségekből (Bourdieu 2000). Az *üvegplafon*³ a nemi alapú munkahelyi egyenlőtlenségekre utal. Ez a metafora arra a láthatatlan korlátra mutat rá, amely alkalmasságuk ellenére megakadályozza a női munkavállalókat abban, hogy előrelépjenek a vállalati ranglétrán és vezetői pozíciót tölthessenek be. A munkahelyi kultúra és szervezeti struktúra, gyakran akadályokat támaszt a nők feljebb jutása elé, amelyet nehéz, esetenként lehetetlen áthidalni. Ilyenek a szexista⁴ hozzáállás, az előítéletek, a társadalmi norma, a rugalmatlan munkakörnyezet, a hagyományok és a karrierfejlődés akadályozásából fakadó problémák.

2.2 Szociális reprezentáció és sztereotípiák

A vélt vagy valós ideális viselkedésünk, a társadalmi elvárt viselkedés és az előítéletek mind fontos tárgyat képezik kutatásomnak. A szociális reprezentáció és a sztereotípiák olyan fogalmak, amiket mindenképp érinteni kell, mielőtt szűkebben, a vezetőkről beszélek. Mind a két fogalom kulcsfontosságú, amennyiben meg szeretnénk érteni egy olyan személy viselkedését és viselkedéséről való gondolkodását, aki sok esetben – feltehetőleg – nem a töle elvárt szerepben mozog, mint például egy vállalat női vezetői tagja.

A társadalom folyamatos stabilitásának fenntartása érdekében szükséges a kultúra sajátos értékeit és attitűdjeit átörököltetni a következő generációkra. Ebben rendkívül fontos szerepet játszanak bizonyos erények és tevékenységek, a társadalom ugyanis szimbolikus értékkel felruházva tekinti ezeket férfiasnak vagy nőiesnek (Paládi-Kovács 2000). Ezeket az értékeket

³ M. Loden használja először 1978-ban egy a női munkavállalók helyzetével foglalkozó panelbeszélgetés során.

⁴ Először a feminista mozgalom használta az 1960-as években az Egyesült Államokban. A szó a nők elleni diszkriminációra és előítéletekre utalt, később felváltotta egy általánosabb értelemben való használat, amikor bárki nemi alapon történő diszkriminációjáról vagy előítéleteiről beszélünk.

ilyen hosszú időn keresztül a rendkívül merev munka- és hatalommegosztás tartotta életben (Czibere 2012).

A szociális reprezentáció olyan folyamat, amely során egy csoport, kultúra vagy társadalom állandó kommunikáció és interakció révén tölti meg jelentéssel, tartalommal és/vagy értékkel a körülöttük lévő konkrét és absztrakt elemeket (Jovchelovich 1996). Ez azt jelenti, hogy tudásunk és elképzelésünk egy alkotott kép, amelyet az adott tudás létrejöttének társadalmi kontextusa is formál. Ez a társadalmi kontextus objektív, történetileg beágyazott tényezőkön alapul: gazdasági, politikai elemeken. Az e tényezőktől meghatározott hatalmi viszonyok képesek szűkíteni, formálni az adott társadalom tagjainak reprezentációs lehetőségeit. Ugyanakkor szubjektív aspektussal is bírhatnak, mivel az egyének, ha különböző mértékben is, de képesek befolyásolni és formálni a reprezentációk jelentését (Géczi és Varga 2019).

A társadalmi nemnek⁵ megfelelő viselkedések kialakulása a külső környezettől függ. Elsősorban a minták és visszajelzések, mint a büntetés, a modellkövetés és a jutalmazás az, ami alapján elsajátítjuk a megfelelő viselkedésformát. Az elsődleges szociális környezet – a család – által megalapozott, az adott kultúrában elfogadott mintákra épít későbbiekben a tanárok, a kortársak és a média által elfogadott norma (Bandura 1977). Ezek alapján a nemi sztereotípiák és a számunkra ideálisnak vélt családmóddal is már szinte megszületésünk óta alakul, ez okozza, hogy különösen gyorsan észrevesszük és – általában negatívan – ki is értékeljük azokat, akik nem sztereotipikusan viselkednek, azaz: „nem úgy, ahogy mi tanultuk”.

A sztereotípia egy sémának tekinthető: egy társadalmilag elfogadott hiedelemrendszer, ami a csoport tagjainak jellemző vonásaira vonatkozik (Greenwald és Banaji 1995). Érzelmektől mentesen, emlékeinkben őrizzük a sztereotipizált csoporttal szembeni sémákat. Az előítélet alapja olyan sztereotípia, amihez érzelmeket társítunk. Előítélettel állunk a személyhez egy bizonyos csoporthoz való tartozásából kifolyólag: ilyenkor társítjuk az ominózus csoport negatív tulajdonságait az egyénhez. A sztereotípiák megnyilvánulhatnak implicit és explicit módon is. Előbbi a mindennapi élet gyakorlati világában mutatkozik meg, amikor talán

⁵Biológiai nem alatt azokat a biológiai (testi) tulajdonságokat értjük, amelyek különböznek nőknél és férfiaknál.

Társadalmi nem azokat a különböző társadalmilag létrehozott elvárásokat, viselkedéseket és tevékenységeket fedi le, amelyeket a biológiai nemük alapján társítunk a nőkhez, vagy férfiakhoz.

észrevétlenül, de mi magunk is aktívan használjuk a sztereotip információkat. Az implicit sztereotípiák olyan nyomok vagy jelek, amelyeket az egyén nem tudatosan észlel, nem szándékosan használ, és amelyek a múltbeli tapasztalatokból fakadva társítanak bizonyos tulajdonságokat társadalmi csoportokhoz vagy kategóriához (Szabó 2008).

2.3 Vezetéstudomány, vezetői stílusok

Az előző fejezetekben különböző tudományterületeken keresztül igyekeztem rámutatni a női szerepvállalás kérdéskörének társadalmi fontosságára. Amennyiben az egyén biológiai neméhez társított sztereotípiái nem egyeznek a társadalmi neme szerinti viselkedéssel, az kihat a egyén megítélésére. Ebben a fejezetben a vezetőket, a különböző vezetéstudományokat és vezetési stílusokat tárgyalom. Mivel kizárólag vezető beosztású, esetleg tulajdonosi jogkörrel rendelkező nőket vizsgáltam – és vezetői önképüket –, mindenképpen látni kell a különböző vezetői irányzatokat és azok sajátosságait, hogy a későbbiekben ezek kiindulási, majd összehasonlítási pontként szolgálhassanak.

2.3.1 A vezetéstudomány rövid történeti áttekintése

A vezetéstudomány egy olyan tudományos szakterület, amely a vezetés szervezeti szerepét kutatja, illetve válaszokat keres arra, mitől lehet egy vezető hatékony és sikeres. A vezetés tudományos vizsgálata több mint 150 éves múlttal bír, egészen az 1880-as évekig nyúlik vissza. Frederick Winslow Taylor a klasszikus vezetéstudományi iskola megalkotója. Intézkedéseinek köszönhetően javult a munkamorál és nőtt a teljesítmény. Tudományos menedzsment-elméletét az irányzat követői továbbfejlesztették, fő céljuk a maximális teljesítmény elérése volt.⁶ Az irányzat másik jelentős képviselője Henri Fayol (1841-1916), aki a vállalati vezetéstudományt, annak működését, funkcióit, szervezetét vizsgálta. Nevéhez fűződik a vezetés elveinek kidolgozása, melyek a tervezés, a rendelkezés, koordinálás és ellenőrzés.

Max Weber (1864-1920) a bürokratikus szervezeti formát tartotta a leginkább működőképesnek, ahol a kiszámíthatóság, a szakértelem és a pontosság a jellemző, illetve az előléptetési rendszer

⁶ Taylor hatékonyság-felfogása, illetve e felfogás révén kialakított munkaszervezési és ellenőrzési gyakorlatait ugyanakkor szociológiai szempontból erősen kritizálták (pl. Braverman, 1974, Kuczi, 2011), és azok valós hatékonysága, általános alkalmazhatósága szintén megkérdőjelezhető.

motiválja a dolgozókat. Az irányzatot Human Relations (Emberi Kapcsolatok) iskolájának is nevezik. Az emberközpontú irányzat tehát az emberi kapcsolatok fontosságára hívta fel a figyelmet, mely mind vezetői, mind beosztotti szinten jelentős nézőpontbeli változásokat hozott. Az irányzatnak köszönhető a szervezeti kultúra fogalma, amelyre jelentős hatással van a vállalaton belüli vezetési stílus. A szervezeti kultúra egyfajta *ragasztó*, az a szociális összetartó erő, amely meghatározza a munkatársak identitás- és környezettudatát, a célokkal való azonosulását és stabilitást, átláthatóságot eredményez.

A klasszikus vezetéselmélet jellemzői:

- a formális szervezetet, ahhoz tartozó struktúrát és funkciót tekintik alapvetőnek,
- a szervezetek működésének alapvető célja az észszerű és racionális működés,
- szervezeti szabályozók, különböző normatívák által kell működtetni a vállalatokat,
- a szervezés és vezetés célja a munka specializációjának és koordinációjának fejlesztése.

A neoklasszikus vezetéselmélet az I. világháború után alakult ki, amikor a munkafolyamat a technika fejlődésével átformálódott. hivatkozás! Az elmélet kialakítói az egyén fejlődésére, a tehetség kibontakoztatására és az önmegvalósításra irányultak. Fókuszában az ember és a csoportmunka. Tagadja a taylori elvet, miszerint a vezető feladata a gondolkodás, a beosztotté a munka végrehajtása. Legfőbb képviselője Elton Mayo (Peek, 2023).

A neoklasszikus vezetéselmélet főbb jellemzői az alábbiak:

- a munka csoporttevékenység,
- az elismerés, a valahová tartozás, a biztonság érzése fontosabb az emberek számára, mint maguk a munkakörülmények,
- az emberek munkájának hatékonyságát munkahelyen belüli és kívüli körülmények is befolyásolják,
- előtérbe kerül a vezető személyisége, illetve a vezető-beosztotti kapcsolat,
- a csoportos együttműködést is tervezni és fejleszteni szükséges.

Az új évezred a szervezetek számára jelentős változásokat hozott („Vezetéselmélet: a vezetés tudománya” 2021). A régi típusú vállalatvezetési modell a specializációra, hierarchiára épült, mára megjelent a tudásalapú szervezet fogalma. A tudásalapú szervezetek jellemzői az ellaposodó szervezeti struktúra, a horizontális munkamegosztás és a magas fokú információáramlás. Az együttműködés terén új eszközök jelennek meg. Ezek

a jövőkép (más néven vízió), a küldetéstudat (azaz misszió) és az értékek. A modern vezetéselméletek központi eleme a szervezeti előrehaladás biztosítása, szemben az egyéni törekvésekkel.

A mai modern vállalatoknál jelen lévő vezetési modelleket tartalmazza az alábbi táblázat:

1. ábra: Modern vezetéselméletek jellemzői

Jövőképen alapuló vezetés	Coaching szemlélet	Autentikus vezetés
Központi szerepet kap a jövőkép alkotása. A jövőképalkotásba a szervezet minél szélesebb körét bevonják, a munkatársak érdekeit is figyelembe veszik. Közös ünneplik a sikereket, támogatják az egyéni törekvéseket.	Munkavállalók képességfejlesztése a cél, mely által magasabb problémamegoldó képességeket érhetnek el. Ehhez elengedhetetlen a magas szintű önállóság és ezzel együtt járó kompetenciák, illetve a magas szintű motiváltság.	A hatékony vezetés a vezető fejlődéséhez illeszkedve, természetes módon alakul ki azáltal, ahogyan a vezető megéli, értelmezi élettörténetének eseményeit. Maga a vezető fejlett önreflexióval rendelkezik, folyamatosan vizsgálja mind pozitív és mind negatív cselekedeteit, a tanulságokat levonva folyamatos fejlesztésre törekszik.
A vezető inspiráló, elérhető és megközelíthető, példamutató hozzáállással, viselkedéssel.	A vezető oly módon támogatja beosztottait, hogy a lehető legtöbb hozzájárulást és a kialakult helyzetből.	A vezetés pozitív hatással van az alkalmazottak viselkedésére, célja a vezetésbe vett bizalom erősítése, az elkötelezettség növelése.

Forrás: <https://promanconsulting.hu/vezeteselmélet-a-vezetes-tudomanya/> és Cserháti et al. (2021) alapján. Saját szerkesztés.

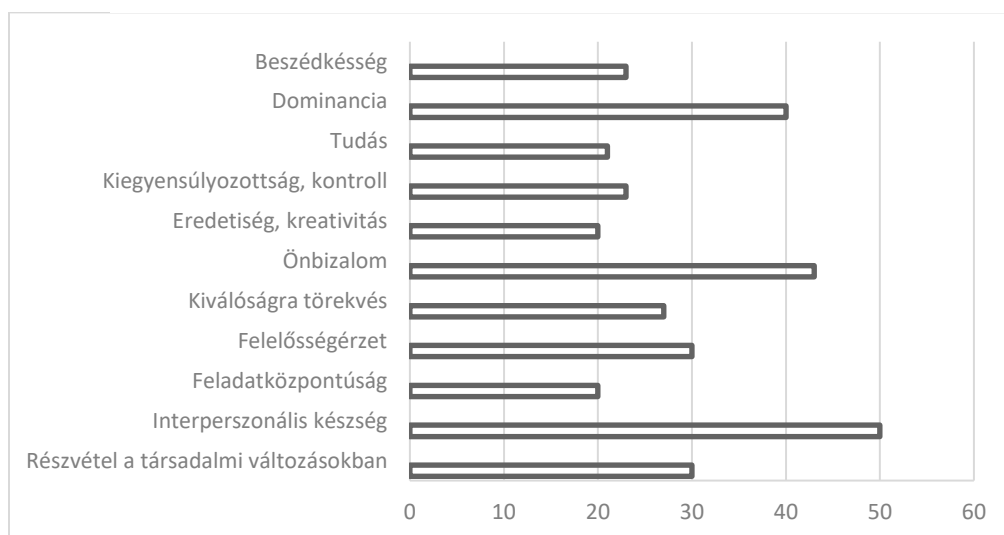
2.3.2 Vezetői képességek

A vezető az a személy, aki együttműködik a szervezet tagjaival, képviseli a szervezet célját és e kettőt megpróbálja minél inkább összeegyeztetni a több tekintetben legjobb teljesítmény elérése érdekében. A feladatköre igen komplex, amiből következik, hogy ehhez megfelelő

kompetenciákkal is rendelkeznie kell. A jó vezetőt jelleme, képességei, egész személye határozza meg és nem feltétlenül iskolai végzettsége.

Ralf Stogdill (1974), amerikai szociálpszichológus és szervezeti elméleti kutató összesítette és rendszerezte a szakirodalomban megjelent sikeres vezetőt jellemző kompetenciákat. A következő ábra felsorolja ezen kompetenciákat, illetve az egyes jellemzőknél látható grafikonok nagysága az adott sikertényező szakirodalomban való említésének gyakoriságát mutatja.

2. ábra: A sikeres vezetőket jellemző kompetenciák és azok említésének gyakorisága



Forrás: Stogdill (1974) alapján. Saját szerkesztés.

2.3.4 A vezetési stílus

A vezetési stílus az a mód, ahogyan a vezető közvetlenül és személyesen hat a munkatársra annak érdekében, hogy az egyén és a szervezet céljait összehangolja. A vezetési stílus tehát a vezető és beosztott közötti kapcsolatot, interakciót jelenti, mely sajátosságok meghatározzák az egyén és rajta keresztül a csoport működését, teljesítményét, kohézióját (Northouse, 2005).

Kurt Lewin⁷, akit gyakran az alkalmazott pszichológia atyjaként emlegetnek, gyermekekkel végzett kísérletei során azt vizsgálta, hogy a különböző vezetési stílusok hatására miképp alakul

⁷ Munkássága rendkívül fontos szerepet játszott a csoportdinamika, a mezőelmélet és a változáselmélet kutatásában.

a csoportteljesítmény (Dobák és Antal, 2016). Ezek alapján három vezetési stílust határozott meg, a tekintélyelvű, kous és megengedő stílust:

3. ábra: Lewin-féle vezetési stílusok

	Tekintélyelvű (Autokratikus)	Demokratikus	Megengedő (Laissez faire)
Jellemzők	Minden fontos kérdésben a vezető dönt, meghatározza a tagok feladatait, a tevékenység egyes lépéseit. Visszajelzései szubjektívek. A közös csoportmunkában csak a feladatok ismertetése során vesz részt.	A csoport közös döntései jellemzik, erre a vezetőtől felhatalmazást kapnak. A feladatok kiosztása is közös egyeztetés eredménye. A vezető csoporttagként van jelen. A vezetői visszajelzések objektívek.	A döntésekbe nem szól bele a vezető. A vezető biztosítja a szükséges erőforrásokat, jelzi, hogy kérdés esetén elérhető, egyébként a munka kiosztásában, probléma-megoldásban nincs jelen.
Csoportmunka jellemzői	Nagyon magas teljesítmény, nagyon alacsony csoportkohézióval.	Közepes teljesítmény, nagyfokú kreativitás, magas csoportkohézió.	Legalacsonyabb teljesítményt nyújtja, az elvégzett munka minősége is gyenge.

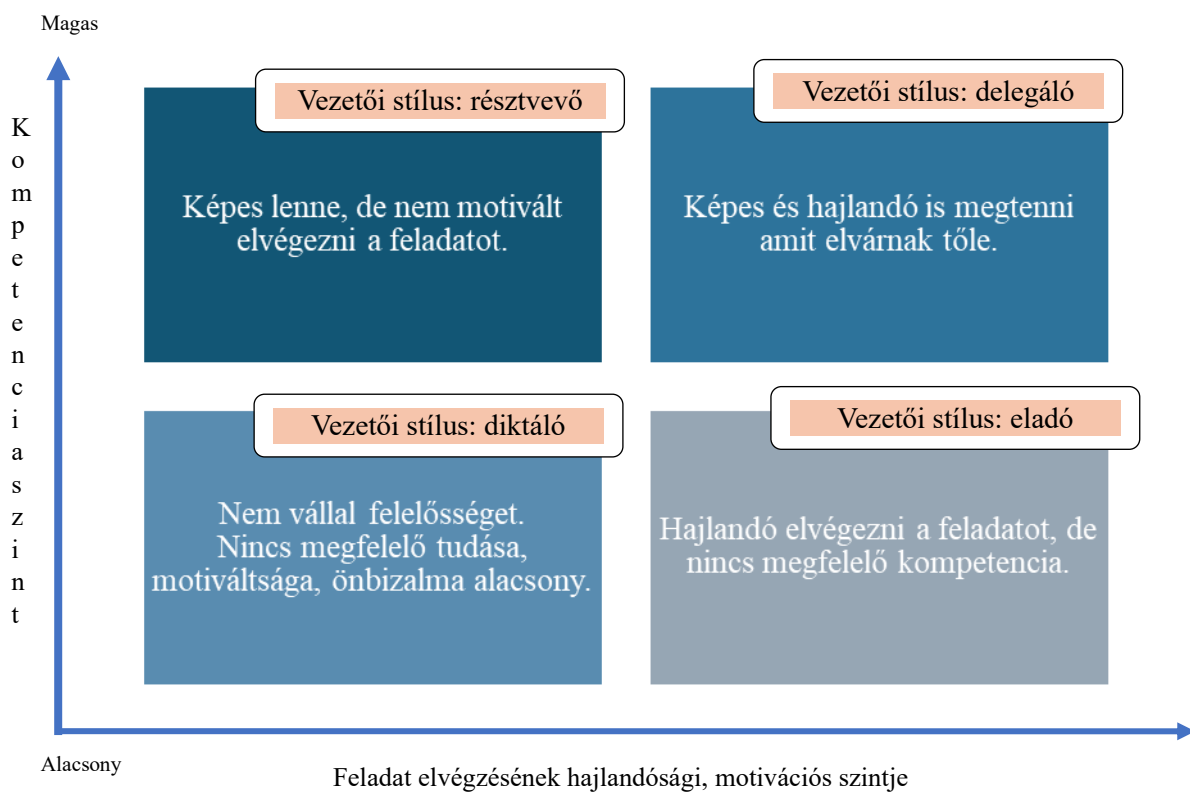
Forrás: Dobák és-Antal (2016) alapján. Saját szerkesztés.

A szituatív vezetési stílus Paul Hersey és Ken Blanchard (1982) nevéhez fűződik. A lehetséges vezetési stílusok közül az adott szituációhoz leginkább megfelelő alkalmazását javasolják. A vezető feladata, hogy saját vezetési stílusát a beosztott érettségi szintjének megfelelően alakítsa ki. Az érettség a munkatárs képességeinek – szakmai érettségének – és motivációs szintjének, hajlandóságának – azaz pszichológiai érettségének – a függvénye.

A képességből adódó hiányosságok, azaz nem megfelelő kompetenciák esetén a vezető képzéssel, a feladat elvégzésére vonatkozó útmutatással, illetve szorosabb irányítással tudja munkatársát támogatni. Alacsonyabb motiváció esetén nagyobb odafigyeléssel, törődéssel, vagy egyéb motivációs eszköz használatával tudja növelni a beosztott hajlandóságát. Ez utóbbi esetén kapcsolatorientált vezetői viselkedésről, míg az előzőnél feladatorientált viselkedésről beszélünk. Ezek alapján a szerzők négyféle vezetési stílust különböztetnek meg:

Diktáló:	a vezető kijelöli a szerepeket és feladatokat, irányít és utasít
Eladó:	a vezető egyaránt irányító és támogató magatartást is nyújt
Résztvevő:	a döntési folyamatban mind a vezető és mind beosztottja részt vesz, a vezető feladata a kommunikáció és a döntéshozatal támogatása
Delegáló:	a vezető nem irányít és támogatást sem nyújt, mindemellett irányító, utasító magatartás jellemzi

4. ábra: Hersey és Blanchard-féle munkatársi érettségi szint és vezetői stílusok modellje



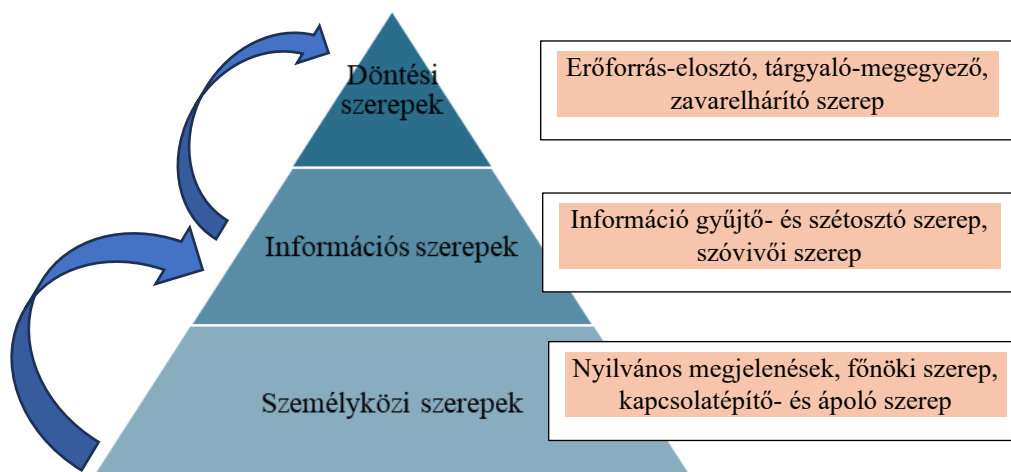
Forrás: Bakacsi (1996) alapján. Saját szerkesztés.

2.3.5 Vezetői szerepek

A vezetői szerepek olyan viselkedési karakterisztikák, amelyek a vezetőktől elvártak. Az alábbiakban a két legelterjedtebb modellt ismertetem, melyek Henry Mintzberg (1973) és John Kotter (1990) nevéhez fűződnek.

Mintzberg kutatásai során arra kereste a választ, hogy milyen szerepeket kell a vezetőnek betöltenie (Bakacsi, 1996). Empirikus vizsgálatai alapján a vezetői szerepek hármas csoportosítását határozza meg, melyek egymásra épülnek.

5. ábra: Mintzberg vezetői szerepei



Forrás: Bakacsi (1996) alapján. Saját szerkesztés.

Kotter (1990) két, egymást kiegészítő vezetői szerepet különböztet meg. A menedzser a szervezeti hatékonyságért, míg a leader az eredményességért felel. A menedzser szerep a hierarchia alsóbb szintjein fontos, ahol a munka irányítása, célok kitűzése, feladatkiosztás a jellemző. Egyfajta formális hatalommal rendelkezik, amelyet a kinevezéssel kapott meg. Ezzel szemben a leader hosszú távra vizionál, és személyes karizmája révén irányít, a döntések meghozatalát segíti elő és nem meghozza azokat. A leaderszerep elsősorban felsővezetői pozíciókban szükséges.

2.4 Nők a munkaerőpiacon

Annak fényében, hogy a dolgozatomban megszólaló alanyok helyzetét objektíven értékelhessem, figyelembe kell vennem a női munkavállalók jelenlegi nemzetközi és magyarországi helyzetét is. Teljes képet úgy kaphatok, hogy törekszem a körülményeket minél átfogóbban tanulmányozni, mielőtt a tárgyalt interjúalanyok, tehát egyén szintjén vizsgálom feltett kérdéseimet. Ahogyan az eddigi alfejezeteket, úgy ezt a fejezetet is arra használom, hogy még pontosabb kereteket biztosítsak az interjúk értékeléséhez és az egyéni motivációk megértéséhez.

2.4.1 Női vezetők – nemzetközi statisztikák

A Gitnux.org („Woman in leadership statistics [Fresh research]” 2024) globális statisztikai adatai szerint 2020-ban a felsővezetői pozíciók mindössze 29 százalékát töltötték be nők.

Mindez a szám még alacsonyabb eredményt mutat, ha kizárólag a Fortune500 vállalatait vizsgáljuk. Csupán öt százalék volt azon cégek aránya 2019-ben, ahol az első számú vezető nő volt.

Az amerikai McKinsey („Women in the Workplace” 2023) tanácsadó cég 2023-ban kilencedik alkalommal adta ki a „Women in the Workplace” tanulmányát, amely a nők karrierlehetőségeit vizsgálja, különös tekintettel a felsővezetői pozíciókra. A tanulmány rámutat arra, hogy az ún. „C-suite” – azaz első számú (funkcionális) vezetői – pozícióban lévő női vezetők aránya 2015-ben 17 százalék volt, amely 2023-ra emelkedést mutatott és elérte a 28 százalékot.

Az ENSZ kutatása (Hanna, Meisel és Mayer 2023) szintén hasonló adatról számol be. A tanulmány megerősíti, miszerint a nők alulreprezentáltak a vezetésben. A legtöbb női vezető Ausztrália és Új-Zéland (38,2 százalék), Latin-Amerika és a Karib-térség (37,3 százalék) Észak-Amerika és Európa (36 százalék) esetén figyelhető meg. A tanulmány statisztikai módszereken nyugvó előrejelzéssel is él, a jövő női vezetőinek arányának meghatározására tesz kísérletet. A kutatás szerint 2050-re további 2 százalékpontos emelkedés várható Észak-Amerika, Európa, Ausztrália és Új-Zéland kapcsán. Tehát ez nagyjából harminckilenc százalékos női vezetői reprezentáltságot jelenthet egy generáció, vagyis nagyjából 25 év múlva. Megállapíthatjuk, hogy ez a mértékű és ilyen időtávra elérhető növekedés igen szerény emelkedést jelent.

A World Economic Forum 2022-es kutatása (Global Gender Gap Report 2022) iparágak szerint vizsgálja a női vezetők arányát. A legtöbb női vezetőt a nonprofit szervezetek élén találjuk, nagyságuk eléri a 47 százalékot. Szorosan követi ezt az oktatás (46 százalék), illetve az ún. személyes szolgáltatások (well-being) iparága (45 százalék). A női vezetés legkevésbé az építőiparban (16 százalék), a gyártásban (19 százalék) és az energetikai iparban (20 százalék) jellemző.

2.4.2 A nők hazai munkaerőpiaci helyzete

Az aktív korú nők foglalkoztatási rátája 2011-hez képest 2021-re több mint 10 százalékot emelkedett a különböző foglalkozáspolitikai intézkedéseknek köszönhetően. A tíz év során ez a szám kizárólag a koronavírus idején csökkent. Ebben közrejátszott a válság által érintett ágazatok női felülreprezentáltsága – mint a vendéglátás, gondozás, kiskereskedelem –, és hogy a korlátozások miatt otthon maradt gyermekek felügyelete elsősorban a nőkre hárult (Trenkwalder 2022).

A csökkenő horizontális szegregáció – amikor a munkavállalók azonos csoportjai hasonló pozíciókban és munkakörben koncentrálódnak – megmutatkozik abban, hogy több nő dolgozik olyan területen is, amit korábban férfiasnak gondoltak. Azonban a vertikális szegmentálódás – a férfiak és nők eltérő fokozatokban, beosztásokban és felelősségi szinteken való koncentrálódása – még mindig probléma. A család és a munka közötti egyensúly kérdése egyre fontosabbá válik, a részmunkaidős állások és az otthonról végezhető munkákra nagyobb a kereslet, ez viszont megnehezíti előlépésüket (Antal 2020).

Az Állami Számvevőszék a „Pink education” névre hallgató jelenség okán született elemzése szerint 2010 óta folyamatosan egyre több nő nyer felvételt a felsőoktatási intézményekbe. A 2022-es őszi tanévben a hallgatóknak több, mint a fele, a végzeteknek pedig több, mint 60 százaléka nő, a férfiak általánosan megfigyelhető lemorzsolódása okán. Amennyiben a tendencia ezt az ütemet tartva folytatódik, az OECD-országokban (Organisation for Economic Co-operation and Development [Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet]) minden diplomával rendelkező férfira 1,8 diplomával rendelkező nő fog jutni 2025-re.

A magyarországi gazdaságilag aktív és foglalkoztatott személyek megközelítőleg a fele nő, ezáltal logikus lenne feltételezni, hogy a fehérgalléros munkakörökben dolgozók aránya is hasonlóan oszlik el. Ennek ellenére mégis azt láthatjuk, hogy a társadalmi és gazdasági szerepük ezzel nem egyezik, a nagyvállalatok felsővezetésében a nők aránya csupán 17 százalék. *Női kvóta* néven elhíresült, Európai Parlamenti javaslat szerint 2026-ra a tőzsdén jegyzett nagyvállalatokban a nem ügyvezető igazgatói vezető álláshelyek legalább 40 százalékát, illetve az összes vezetői poszt legalább 33 százalékát nőknek kell betöltenie. Itthon a törvény elfogadása évében (2022) a nők aránya a vállalatok vezetőségében 10,5 százalék volt.

Az IPU havonta megjelenő kimutatása szerint 2023 októberében Magyarország a 185 rangsorolt ország közül a 149. helyen van női parlamenti képviselők tekintetében, ezzel az Európai Unói tagállamai közül a leggyengébben szerepel („Monthly ranking of women in national parliaments”).

A Világgazdaság 2021-es tanulmánya (Pangestu 2021) összesen 190 országot vizsgált meg, az alábbi nyolc szempont alapján: mobilitás, munkahely, fizetések, házasság, szülőség, vállalkozás, eszközök (tulajdonjog) és nyugdíj. Olyan kérdésekre keresi a választ, minthogy vannak-e jogszabályok munkahelyi szexuális zaklatás ellen, a nők ugyanúgy választhatnak-e lakóhelyet, vagy előírja-e törvény az azonos pozícióért járó azonos bért. Mind a nyolc szemponton belül kaphattak összesen 100-100 pontot az országok, amit végül összesítettek, így

alakult ki a végső pontszám, 0-tól 100-ig. Mindössze 10 ország érte el a teljes egyenjogúságot (100 pont), Magyarország összesen 96,9 pontot kapott, így másik négy társa mellett a világ harmadik leginkább egyenlő nemzeteként tartható számon. A nyolc vizsgált szempontból hétnél maximális pontszámot ért el, egynél 75 pontot, mégpedig a fizetések terén. Eszerint még nem valósult meg a Római Szerződésben rögzített, egyenlő értékű munkáért járó egyenlő díjazáshoz való jog. Ehhez képest a European Institute for Gender Equality (EIGE) ugyancsak 100 pontos, a nők egyenjogúságát hét szempont alapján vizsgáló mérésén Magyarország, ugyanebben az évben 53 ponttal csak Görögországot előzte meg a tagállamok közül (Gender Equality Index 2021).

A fizetési hézag az Európai Unióban évről-évre javul – az Eurostat 2022-es adatai szerint a nők átlagosan 13,0 százalékkal keresnek kevesebbet, mint az ugyanabban a pozícióban dolgozó férfi társaik („Gender pay gap in the Eu went down 13.0%”, 2021) –, mégis Magyarországon az egy fizetett órára jutó bruttó átlagkereset közötti rés egyre nagyobb. 2019-ben 18 százalék, 2022-ben 19 százalék a szellemi foglalkozásúak körében különbség ugyanebben az évben 32,4 százalék („a teljes munkaidőben alkalmazásban álló nők és férfiak bruttó átlagkeresete közötti rés” 2022).

3. Módszertan⁸

Interjúalanyaimat célzottan választottam ki. Kiválasztáskor ügyeltem arra, hogy minél átfogóbb képet kapjak, így minden alanyom más profilú és méretű vállalat mintáit és berendezkedési sajátosságait képviselte. Ezen kívül nem támasztottam más előfeltételt a kiválasztási folyamat során. Minden interjúalanyom középkorú, házasságban él vagy élt és van gyermeke. Mindegyikük különböző munkakörben dolgozik.

A kutatási módszerem Héra Gábor és Ligeti György (2014), valamint Kovács Éva (2007) munkája alapján dolgoztam ki. Mivel fontos volt számomra, hogy a kutatási témámtól lehetőleg csak kis mértékben térjen el a beszélgetés, félig strukturált tematikus, de mélyinterjú jellegű interjúk készítése mellett döntöttem. Így mindamellett, hogy a tematikus kérdéseimre kapott válaszok összehasonlíthatóak egymással, ez az adatgyűjtési módszer teret engedett a reflektáló

⁸ Ez a fejezet részben megegyezik a szerző *Női vezetők érvényesülési lehetőségei és vezetési önképe néhány hazai vállalat mintáján keresztül* címen benyújtott szakdolgozatának részletével.

kérdések feltevésének, az alanyaim pedig az árnyaltság okozta értelmezésbeli különbségekkel tudták kifejezni a számukra fontos értékeket.

Mivel több interjúhoz is utaznom kellett, ügyeltem arra, hogy megfelelő időben érkezhessek, hogy az utazás esetleges viszontagságai ne lehessen hatással a figyelmemre és az állapotomra. Az interjúk átlagos hossza 90-120 perc közé tehető, rögzítéshez a telefonomat használtam. Minden interjút az alanyra jellemző vállalati környezetben, saját irodájukban vettem fel. Az interjúk alatt a nonverbális jeleket, ezen belül a nem verbális fecsegést, a kiemelt részeket, visszatérő és hangsúlyos témákat, kifejezéseket és mindemellett az olyan központi fogalmakat, amik az interjúk előmenetelével, többszöri felhasználása által újabb konnotációkat kaptak, papíron követtem és jegyzeteltem. A felvétel lezárása utáni beszélgetést is így tartottam számon. A találkozó végeztével egyből megfigyelési naplót készítettem, ugyancsak hangfelvétel formájában. A szó szerinti átírást követően a papíralapú jegyzetem és a napló segítségével egészítettem ki sűrű leírásként. Ehhez következetesen az alábbi jelzéseket használtam:

- [...] =interjún kívül szerzett információk, technikai részletek;
- (...) =hangsúly, gesztusok;
- {...} =olyan szövegrész, ami az interjú elkészítésekor nyilvánvaló jelentést hordozott magával, de kontextuson kívül, olvasva nehezen érthető.

Az interjúk leírása után, a kutatásom következetes elemzésére való törekvésem érdekében Glaser és Strauss (1967) *megalapozott elmélet* koncepcióját használtam. Az interjúkon belül és az interjúk között tematikus összefüggéseket kerestem a kódolási formák (nyílt, axiális, szelektív) konzekvens használatával. Egyedi esetekről készült mélyinterjúk indokán *profilokat* állítottam fel. Fontosnak tartom, hogy mielőtt tematikus összefüggéseket keresnék, feltárjam, majd ezt követően értelmezzem az egyéni élettrajzi adatokból és az egyéni gondolkodásból következő értékrendeket. Az OTDK formai követelményei és terjedelmi korlátai miatt az átiratokat nem tudtam teljes egészükben mellékelni, mert megközelítőleg 150 oldalt tettek ki. Így az elkészült interjúkból csak idéztrészeket emeltem be a függelékbe. A kutatás a tudományterület etikai normáinak megfelelően zajlott, alanyaim nevét már az átírás során megváltoztattam, őket pedig az interjú alatt megkértem, ne említsék a munkahelyüket név szerint.

A Tematikus elemzés c. fejezetben (9.) öt különböző szempont alapján vizsgálom az interjúkat: milyen számukra az ideális vezető, azonosulnak-e a vezetői szereppel, mi a motiválja őket munkájuk során, tapasztaltak-e diszkriminációt és érzékelnek-e meghatározó nők közötti

rivalizálást. Ezt követően pedig a 10. fejezetben (*Interjúk tapasztalatai*) összefüggéseiben értelmezem a feltárt adatokat.

4. Profilok⁹

Ebben a fejezetben a mélyinterjúim elemzései alapján felvázolt profilokat ismertetem, amire a *Módszertan* c. fejezetben leírt elemzési módok felhasználásának segítségével jutottam.

4.1 Évi

52 éves, foglalkozását tekintve pénzügyi tanácsadó. Korábban volt saleses, beosztott, jelenleg kkv társtulajdonosa.

Évi elmondása szerint nehéz anyagi körülmények között nőtt fel. Szülei sem anyagilag, sem érzelmileg nem voltak képesek támogatni őt és testvérét. Tizennyolc évesen költöztek el otthonról, a jólétüket és biztonságukat kockáztatva a függetlenségért, „Fogtuk magunkat és elmentünk.”

Mindamellet, hogy önmagára visszatérően a „tudatos” jelzővel hivatkozik, elmondja, hogy mindent tervez és élete minden szegmensét tudatosan éli, az interjú alatt az érzelmi túltelítettség következtében betekintést engedett családi helyzetébe. Bár az interjú kezdetekor még távolságtartóan nyilatkozott családjáról, ahogy a számára *ideális vezető* jellemvonásait tárgyalta, egyre mélyebben bevonódott érzelmileg. Többszörösen használta az „elérhető” kifejezést, vagy annak szinonimáit, ami minden használatnál újabb és mélyebb konnotációt hordozott:

Én azt mondom, egy vezetőre fel kell tudni nézni, legyen elérhető és nyitott. (...) Nagyfokú empátia, alázat (...) tehát nyugodtan hívjon, de nem biztos, hogy föl tudom venni, de biztos, hogy vissza fogom hívni. Ott kell lenni, legyen kiszámítható! (...) A munkámat becsülik meg, meg a segítségnyújtásomat, meg azt, hogy elérhető [vagyok].

Száma, az elhangzottak alapján, az anyagi elismerés ugyanannyira fontos, mint az erkölcsi, és az interjú legelején említi, hogy ő az utóbbit jelenlegi munkahelyén nem kapja meg. Összefüggést véltem felfedezni édesanyja és az ő „nem jó” kapcsolata és a számára *ideális vezető* kvalitásai között. Az *ideális vezetőre* vetíti ki mindazt, amiből érzelmileg hiányt

⁹ Ez a fejezet megegyezik a szerző *Női vezetők érvényesülési lehetőségei és vezetési önképe néhány hazai vállalat mintáján keresztül* címen benyújtott szakdolgozatának részletével.

szenvet(ett) el és a hozzá kapcsolódó értéktársításai az *anya szerepét* jellemzik: a kiszámíthatóságot, a biztonságot és az elérhetőséget, mind fizikai- és mind érzelmi síkon.

A vezetőt (...) tisztelni kell, egy vezetőre fel kell tudni nézni, szakmaiságból is, a kommunikációja által is, az, hogy elérhető legyen, nyitott és megbízhatónak kell lenni egy vezetőnek. (...) Nyíltan kell kommunikálni. Meg nagyon-nagyon sokat számít az emberség... egy vállalat irányításában.

Viszont amennyiben ő van vezetői szerepben, elmondásából arra következtetek, hogy túlságosan azonosul az *anya szerepével*: „Nem én vagyok a legjobb vezető, hogy én nem vagyok az a számonkérő típus, ami lehet, hogy hosszú távon nem olyan előnyös

Egyértelműen lehet következtetni, hogy Évi számára nem válik szét a család és a munkahely, nem látja az idő- és térbeli határait (Thompson, 1990). Többször előfordult, hogy adott kérdésre nem, vagy csak érintve válaszolt, majd a beszélgetést a családjára terelte tovább. A tudatossága ezek alapján kétségbevonható. A diverzitás-tematikájának szánt interjúban minden elnyomáshoz és (nemi) egyenlőséghez társítható kifejezés, esetleg téma/kérdés kapcsán a családjá, pontosabban édesanyja és korábbi partnerei jutottak eszébe, ennek fényében válaszolt.

A *karrierista* szó számára negatív konnotációt hordoz, e helyett az „*álmai vágyainak megvalósítója*” kifejezést használná szívesebben. A *karrierista* szerinte kimért, kocka, törtető és az ilyen egyén mindenk felett valónak gondolja magát. Ezek után nővérét jellemezte a szóval, hozzátéve, nővére döntése volt így élni az életét. Ahogy Évi az *álmai vágyának megvalósítóját* definiálta, nem fedeztem fel különbséget ez és a *karrierista* jelentése közt. Ebből arra következtetek, hogy ő a szavak szintjén próbálja magát elkülöníteni ikertestvérétől és a számára fontos értékektől.

Lehet, hogy külföldre kell elmenned dolgozni, vagy lehet, hogy három műszakot kell vállalnod, (...) amikor más alszik, neked még gyerekekre kéne vigyázni. Összetedd azt, ami neked egy kiugró vágyad, vagy álmod... akkor rá vagy kényszerülve. Szóval kellenek az álmok. Én azt gondolom, hogy igen, de az álmok, álmok maradnak addig, amíg nincsen leírva, nincsen behatárolva (...) kell hozzá terv is. (...) Azt kapok, amiért megdolgozok”

Egy évvel a főiskola elkezdése után született meg a Évi fia, akkori párja – a fiú apja – nem vett részt a nevelésében. Párhuzamosan végezte az iskolát, mellette dolgozott, miközben egyedüli gyámja volt gyermekének. „Valamiért mindig rossz választás miatt azt kaptam, hogy nekem nőként meg kell teremtenem mindent a családban”.

Bár elmondja, hogy „munka nélkül nem tudna megélni”, eljátszik egy párhuzamos világ gondolatával: dolgozott volna-e ennyit, ha nem lett volna rákényszerítve?

Én gyöngé embereket választottam mindig magamhoz. És egyébként egy nő számára elsődleges a család, a gyerek, az otthon, a melegség, az érzelmek. Munka nélkül nem tudnék lenni. Én már nem. Lehet, hogyha másképp nevelkedek, vagy másképp történik az életem, mondjuk egy nagyon erős anyagi biztonság, érzelmi biztonságú férfi mellett, akkor lehet, hogy nem dolgoztam volna ennyit az életemben.

Segítségnyújtásként hivatkozik a rossz kapcsolatai folytatólagos ápolására. Hasonló hévvel hivatkozik segítségnyújtásra, amikor a pénzügyi tanácsadással foglalkozó cége ügyfeleiről beszél.

(...) és segítenem kell rajta. Ő nem akarta, hogy segítsek, de én akkor is segíteni akartam rajta. (...) Én valószínűleg azért segítettem eddig, bár most már remélem, hogy nem, olyan embereken, akik nem érdemelték meg, mert azokat a dolgokat hozta ki belőlem, amit én nem kaptam meg.

A munkámat becsülik meg, meg a.... a széleskörű tudásomat meg a hozzáállásomat, meg a segítségnyújtásomat. (...) hogy tudjak feltöltődni, meg hosszú távon tudjak mentálisan is olyan segítséget adni, hogy jó érzés legyen velem a tárgyalás is.

Többszörösen visszatér fiára, mint a többszöri „rossz választás” után az egyetlen férfi, akire számíthat, az interjúból következtethető, hogy fia adja meg neki és tőle is várja azt az érzelmi biztonságot Évi, amit többi kapcsolatából hiányol.

4.2. Anna

Anna ötven éves, jelenleg régió-igazgatóként dolgozik egy megyeszékhelyi telephelyű felnőttképzési központban. Anna szerint a vezetői szerep tanulható, önmagára „abszolút demokratikus” vezetőként hivatkozik. A szerephez társított domináns viselkedési karakterisztikának a kommunikációt, lojalitást, szervezést és irányítást tartja. Elhatárolódik a „bürokratikus” vezetési stílustól¹⁰.

Periodikusan állítja párba az érzelemorientált kifejezést a női nemmel, ugyanígy az érzelmeket a gyengeséggel. Láthatóan törekedett gondolatai minél pontosabb átadására, az említett két fogalompár kivételével próbált nem általánosítani, többször javította magát. „Vezetőként az érzelmedet kimutatni mindig gyengeséget takar”. Állítása szerint az „elférfiasodás” nem egy

¹⁰ Ez nem a fentebb tárgyalt (Weber) bürokratikus vezetési stílus, Anna nevezte így. Később „sovinisza stílusként” hivatkozik rá.

eredményes megközelítése a sikeres vezetésnek, viszont vannak olyan jegyek, amelyeket át lehet, esetenként át kell venni a férfiaktól.

Az interjú alatt nem tudott felidézni eseményt, ahol negatív vagy pozitív nemi alapú megkülönböztetés érte volna. Az üvegplafon metaforát nem ismeri, majd a definiálásom után elmondta, ő nem érezte, hogy kizárták volna, mert gyereke van, vagy mert nő. Kiegészítette, őt úgy értékelik mások, ahogy ő másokat. Később a „soviniszta vezetés” kifejezést használta, és az interjú e szakasza előtti (interjú teljes első fele) érzelmi állapothoz képest indulattal telített hangszínen magyarázta, hogy – számára – mit jelent:

Sovinizta, a nőket ledegradálva és kiszorítva [irányít] (...) Egyeduralom van, nem meghallgatva a lentől felfelé eljutó felvetéseket. (...) Hogy te nő vagy, vagy arra, hogy gyereked van és azért nem kaphatsz meg egy bizonyos vezetői pozíciót. Természetesen létezik, hogyne.

Az interjúból kiderült, mikor megüresedett pozícióra meghirdetett álláshirdetést vezetett, volt, hogy tudatosan nem vett fel fiatal kollégát és „*legfőképpen nem nőt*”. Indokként azt emelte ki, hogy esetleg a fiatal hölgy kolléga teherbe esik, kockáztatva ezzel a cég stabil jövőjét.

Úgy véli, (gondolja) a férfiak több negatív előítélettel állnak a nők irányába, mint fordítva. Elmondja, hogy a fizetési hézag – egyik – oka, hogy így tudják „*elnyomni*” a nőket, hangsúlyozni „*erőfölényüket*” és az eltartók szerepébe kerülni. Úgy gondolja, a férfiak erőfitogtatásból értéktelenítik el a nőket, hiúságból nem maradnak otthon csecsemő korú gyermekükkel, a háborúkat mind ők robbantják ki, és hogy sorra találkozik férfiakkal, akik „el se bírják képzelni, hogy egy nő valamivel több legyen”. Megjegyzi, előítéletekkel áll a férfiakkal szemben. Mindamellet, hogy a férfiokról elmondott negatív érzeteit általánosítja, elismeri, hogy lát kivételeket, és a közvetlen környezetében is van ellenpélda.

Az én férjem is az a típus, hogy ő nehezen tudja azt elviselni, hogy én vezetőként funkcionáljak, és mindig a saját berkein belül azt mondja, hogy tegyem már le a munkát a kapun kívül, és hogy én, ha bármit meg merek szólalni, vagy bármi olyan gesztussal élek, ami kategorikusabb, akkora mondja, "itt ne legyen már itthon főnök". Pedig ugyanezt mondtam akkor, amikor a gyerekekkel otthon voltam nyolc évig. De más már az előítélet. Mert tudja, hogy én vezetőként funkcionálok, öneki lehet ezzel egy kicsit kisebbségi komplexusa van, de ebből mit szűrsz ki... hát lehet, hogy én választottam rosszul!

A számára ideális családmoddellként a *nukleáris modellt*¹¹ tekinti. Nyolc évet töltött otthon két gyermekét nevelve. Karrieristaként mégis egykori önmagát definiálja, úgy gondol vissza rá, mint az vágyott önkiteljesedése lehetőségeinek hiányának kompenzálása. Gyermekei megszületésével „non plus ultra” a család, és a munkába való visszaállás után a motivációja már nemcsak az önmagának, hanem a családjának való bizonyítási vágy vált.

Önmagam megvalósítását kerestem ebben, azon kívül, hogy a határim feszegetem többet akartam, mint amennyit úgy gondoltam, hogy képes vagyok. Összekapcsolva a karakán természettel, hogy sosem féltem attól, hogy van egy kihívás. (...) Bizonyításvágy, a családomnak is, hogy mégiscsak nőként jól funkcionálok (...) a férjemmel való ellentét miatt is.

4.3 Eszter

Eszter negyvenhét éves, egy megközelítőleg huszonötezer fős nagyságú városban él és dolgozik. Jelenleg tulajdonosi jogkörrel rendelkezik, egy fuvarszervező kft. élén áll. Édesapjától halálakor örökölte meg a vállalkozást, eredetileg két testvérével együtt, 2018-ban.

Az interjúban elhangzottak alapján arra következtetek, hogy édesapja autokratikus vezetési stílust képviselt. Ez jellemző volt a rendszerváltás előtt szocializálódott vállalkozókra. Eszter szerint, amennyiben fiútestvére születik, a céget a fiútestvér örökölte volna, nem pedig a három lány. Míg édesapja egymaga próbált a kezében tartani mindent, Eszter az ideális vezető karakterisztikái között sorolja a csapatmunkára való törekvést, az egymás iránti tiszteletet és odafigyelést. Szerinte a csapatmunka elengedhetetlen része a vezetésnek és a fejlődésnek. Asszisztensi munkákkal kezdett a vállalkozásánál dolgozni (egy helyiségben a fuvarszervezőkkel, titkárnőkkel, közvetlen munkakörnyezetében voltak még a sofőrök), később, az évek alatt jutott egyre feljebb, végül megörökölte a céget harmadmagával. Állítása szerint a képviselt vezetési stílusa és az általa elképzelt ideális vezetés a legutóbbi dolgozói elégedettségi felmérésben pozitív megerősítést kapott.

Nekem nem az a fontos, hogy ők csinálják azt, amit én mondok, hanem nekem az a fontos, hogy megértsem, hogy ha nem tudnak együttműködni, vagy nem akarnak, akkor miért? És azt oldjuk meg!

¹¹ Más néven hagyományos család: két, közjogi értelemben házas szülőből és gyermekeikből áll.

Hosszan tér ki arra, hogy a pszichológiai tanulmányai során elsajátított kronobiológiai¹² számítást használja a munkahelyi kapcsolatok tisztábban látására, és arra, hogy mindenki számára személyre szabottan próbáljon segíteni és velük kommunikálni. Családállítással¹³ is foglalkozik, elmondja, hogy fontos számára a spiritualitás és az ezzel járó nyitottság. Az interjút az irodája helyett a családállításra és egyéni konzultációira használt irodájában készítettük el, ami ugyan csak a vállalat telephelyén, ugyan abban az épületben található. Kérdésemre, miszerint hogyan vélekednek erről a munkavállalói elmondta, nem csak elfogadják, de van, hogy járnak is hozzá állításokra. Elmondása szerint képes teljesen függetlenül kezelni a két életteret.

Amit a munkahely és az otthon viszonyáról és annak lehetséges felborulásáról elmond, egyezik az Ewards és Rothbard (2000) által kidolgozott *kompenzációs elmélet*ben foglaltakkal. E szerint az egyén csökkenti a bevonódását az elégedetlenséget okozó életterületen, és ezt az érzést úgy oldja fel, hogy másik, pozitív és szükségleteit kielégítő életteret keres.

Ha valami otthon a párkapcsolatban nem úgy alakul, akkor nagyon szépen lehet kompenzálni a munkával. Nagyon szépen bele lehet menni ebbe a dologba, hogy sikeresebb vagyok, meg ott jól érzem magam, ott vannak sikereim, és otthon azért nem egészen az vár, aminek örülök.... (...) Amiben sikeresnek érzem magam, nyilván jól érzem magam, ez mindjárt komfortosabb, mint az a terület, amire ránézek és nem igazán tetszik, amit látok.

Fontosnak tartom ezt kiemelni, hiszen ez egy családi vállalkozás, elmondása alapján mégis előfordult, hogy a család elől a munkába menekült. Ez arra enged következtetni, hogy a körülötte lévő emberek (a család) számára szituációtól (munkahely/otthon) függően különböző narratívát hoz létre, és képes ezek objektív szétválasztására.

Úgy értékeli a saját múltjában kiszolgáltatott élethelyzeteket, mint egy olyan empirikusan szerzett tudást, amit képes felhasználni a jelen- és jövőbeli kapcsolatainak ápolása érdekében. Önmagára többször megengedőként hivatkozik. Motivációjának az emberek segítségét jelöli

¹² Az élő szervezetek működésének összefüggéseit vizsgálja a Nap-Hold ritmus periodicitásaival kapcsolatban: az emberi idegrendszer veleszületett jellemzőit, a szervezet energetikai felépítését. Ennek egy alcsoportja, amit Eszter használ, amikor az egyén pontos születési idejéből számítják jellemét. Tudományosan megkérdőjelezhető.

¹³ Bert Hellinger pszichoterapeuta fejlesztette ki. Terápia a családi rendszerekben rejlő problémák feltárására és megoldására. Kritizálják tudományok megkérdőjelezhetősége miatt.

meg. Az interjúból nem következtethető ki, hogy társadalmi neme sztereotipikus jellemvonásait feladva gyakorolná-e vezetői pozícióját.

4.4 Judit

Judit negyvenhét éves, amerikai tőzsdén jegyzett, multinacionális vállalat magyar leányvállalatánál dolgozik, jogtanácsos munkakörben. Szinte minden tematikus válasza szélsőségektől és érzelmektől mentes volt. Mindamellett, hogy tapasztalt már a munkahelyén pozitív nemi diszkriminációt főnöke irányából, elmondása alapján őt nem foglalkoztatja a téma relevanciája, bár tudja, hogy indokolt foglalkozni a kérdésekkel. „Szerintem a probléma ott van, hogy én nem hiszek ebben a nő-férfi megkülönböztetésben”. Állítja, nemcsak nem hisz, de nem is lát különbséget a nemek között. Ezzel szemben, a nemek érzelmi befolyásoltságáról folytatott diskurzus alatt, egy válaszában implicit nyilvánult meg egy érzelemmel társított sztereotípiáról, ami így már előítéletnek minősül. A jogszabályra, mely a *női kvótát* tárgyalja, elutasítóan reagál, hozzátéve, nem a céllal van a probléma, hanem a kivitelezéssel és azzal, hogy erre egyáltalán szükség van.

Az ideális vezetőről alkotott képe konkrét és a körülírás egy pontján, a „példaértékűségénél” önmagára és egy, korábbi munkahelyen betöltött pozíciójára hivatkozik. Nem gondol magára tudatos vezetőként, állítása szerint – az említett pozícióban – vezetőként sem volt az, csak „egy a többiek közül”. Amikor pozitívan emlékszik vissza korábbi vezetőire, többen is iteratívan használja az általa „ernyőként” emlegetett vezetési stílust, amely az *morális menedzser*¹⁴ (Trevino 2003) modelljének feleltethető meg.

Kétpólusú fogalomként gondolkodik a karrierista kifejezésről: ez egyrészt egy pozitív fogalom, egy olyan személyt takar, aki jól végzi a munkáját és sikeres abban, amit tesz, másrészt negatív, itt a „könyöklő és törtető” jellemzőket használja.

A jelenlegi uralkodó társadalmi nemi sztereotípiák meglétének egyik fő okát az elsődleges szocializációban látja: „Anyuka se hajlítgatja otthon a vasakat a satuba”. Elfogadja azt az állítást, miszerint a nőknek nők a riválisai. Próbál nem álláspontot foglalni és megengedően nyilatkozik. Később kifejti, hogy az általános vélekedésben elfogadott, karakterisztikusabb

¹⁴ „ez jelképezi a vezető proaktív erőfeszítéseit annak érdekében, hogy a követők etikus és etikátlan magatartását befolyásolja” (Barizsné, 2016)

megjelenítést preferáló női vezetők, szerinte a külsőjükkel egy eseti szerepet öltenek fel, érvényesülésük céljából.

4.5 Márti

A hatvanéves, természettudományi kutatóintézet főigazgatói posztjának kinevezésére váró Márti nagyobb érvényesülési teret kíván adni a női vezetők számára, aminek a háttereként szolgáló diverzitásra való törekvést, elmondása szerint Márti is támogatja. Kitér az akadémikus nők alulreprezentáltságára, hozzáteszi, ez egy kis csoport, pont emiatt összetartó és támogató közeg. A vélt vagy valós okokként az implicit sztereotipizálást említi, és hogy a kutatói pálya szakaszai egy pont után nem összeegyeztethetőek az élethelyzettel¹⁵. Elmondása szerint, bár ma már egyre több olyan párkapcsolat van, ahol a felek egyenrangú partnerekként funkcionálnak, még mindig ritka, hogy a férfi háttérbe helyezné a saját karrierjét a partnere karrierjének érdekében. Itt hozza fel példának saját kapcsolatát: „A férjem egészen elképesztő támaszom, emberileg, lelkileg és szerintem szakmailag is”

Elmondása alapján, amikor jelenlegi munkahelyére került, kizárólag az ő szintjén voltak női kollégái, felette nem. Ezzel szemben nem tapasztalt sem pozitív, sem negatív diszkriminációt az évek során, ennek fényében önmagát szerencsésnek titulálja. „Soha nem éreztem volna azt, hogy csak azért, mert nő vagyok, bárhogy másképp bánnak velem. Nem élveztem előnyt, de nem élveztem hátrányt sem. Szembeállítja a munkatársak versenyeztetését az együttműködéssel a konstruktív munkavégzésre hivatkozva. Ideális, képviselt vezetési stílusról törekvésként nyilatkozik, nem fennálló igazságként, kiemeli a nyitottságot és elérhetőséget, ellenzi a tekintélyelvűséget. Az interjúból arra következtetnek, hogy ahogy a munkájában, úgy a vezetési szerepben is a fejlődés lehetőségének fenntartása az elsődleges számára. Miként az előző vezetőiről beszél, hangsúlyozza, az egyikük kiemelt figyelmet fordított arra, hogy heti rendszerességgel meglátogassa a intézményi hierarchiában alatta dolgozó kollégáit, ezzel segítve a „stimuláló” környezet fenntartását. Márti elmondása szerint, amennyiben kinevezik, ő is szeretné ezt folytatni.

A nemek arányának foglalkoztatásbeli eltolódásának okait szerinte a gyermekkorban keresi, miszerint a gyermekekre ilyen szempontból a legnagyobb hatást az elsődleges szocializáció

¹⁵ Gondol itt a PhD és a gyermekvállalás időszakának egybeesésére.

gyakorolja. Az interjúból kiderül, úgy véli, ha tudatosabban nevelnék a gyermekeket, nem lenne kevesebb nő reálhangsúlyos szakokon és kevesebb férfi a humánhangsúlyos szakokon.

A mai napig a reál tárgyakon nincsenek ott a csajok (...) Hány csaj kap, nem tudom én, háromévesen mikroszkópot? (...) A szülők saját sztereotípiáikat nevelik bele a nyomorult kölykökbe.

Csoportjában (hallgatók, PhD, posztdoktorok) erősen felülreprezentáltak a nők (4:1), magyarázatként fűzi hozzá, megesett, hogy hallgatók korábbi, negatív tapasztalat miatt, tudatosan keresték később Márti csoportját. (Az interjúban nem mondta ki expliciten, de feltehetően szexuális zaklatás állt a háttérben.)

5. Tematikus elemzés¹⁶

Ebben a fejezetben a már említett pontok mentén, tematikusan elemzem a mélyinterjúim tartalmát. A félig strukturált mélyinterjú lehetőséget adott, hogy témák mentén, tartalmilag elemezzem az elhangzottakat, ezt követően kisebb kategóriákra bontva kerestem csoportosíthatósági szempontokat, összefüggéseket és eltéréseket.

5.1 Az ideális vezető – Az ideális vezetőről alkotott képük, ennek a vezetési módnak tudatos és tudattalan használata.

Céljaim közt szerepelt feltárni, hogy amit az alanyaim ideális vezetési stílusnak, habitusnak (etc.) gondolnak, azt ők maguk is használják-e? Amennyiben hisznek abban, hogy létezik ideális vezető és azonosulnak annak ismérveivel, ezt tudatosan alakították ki, vagy az interjú alatt döbrentek csak rá, hogy mit is csinálnak pontosan? Milyen környezeti tényezők befolyásolják a tudatosság kialakulását? Szükség van-e egyáltalán tudatos vezetői önkép formálására, vagy ez az emberrel veleszületett adottság? Fontos kérdéskör továbbá, hogy amennyiben önmagáról is ideális vezetőként gondolkodik, tényleg úgy is viselkedik-e, ahogy ő azt gondolja?

Az ideális vezető mindannyiuk számára „elérhető” (fizikálisan és érzelmileg) és egy olyan személy, akire fel „lehet nézni”, egyetértenek abban, hogy az alázat elengedhetetlen

¹⁶ Ez a fejezet részben megegyezik a szerző *Női vezetők érvényesülési lehetőségei és vezetési önképe néhány hazai vállalat mintáján keresztül* címen benyújtott szakdolgozatának részletével.

jellemvonás. Négyen érzelmi alapon, vagy érzelmeiket nem kizárva közelítették meg a kérdést, ők kiemelték olyan tulajdonságokat, esetleg olyan kifejezéseket és körülírásokat használtak, amiket – ha a munkahely helyett egy családra vetítjük rá a beszélgetést, – az *anya*¹⁷ szerepeként értelmezhetjük. Ilyenek voltak – egyebek mellett – az „esernyő” metafora, ami alá be lehet állni, hisz megvéd mindentől, ami fentről zúdul le ránk, és az erkölcsi elismerések fontossága, ami elmondásuk alapján ugyanannyira fontos, mint az anyagi juttatások. Egyedül Anna volt, aki mereven kijelentette, hogy „Az ideális vezető, nő!”. (Ez egy, a kis minta ellenére is érezhetően szélsőséges kijelentés.) Továbbá hozzáteszi, hogy fontos átvenni a férfiaktól tulajdonságokat, mert a nők „túl érzélem-orientáltak”. Ellenpólusként van jelen a többi alanyaimhoz képest, hisz rajta kívül mindenki az érzékenység, az empátia és a kollégákkal folytatott interakciók fontosságát emelték ki.

Elmondásuk alapján mindenki azonosul az ideális vezető szerepével, vagy próbál tenni azért, hogy olyanná váljon, mint az általa leírt ideális vezető. Mindenki próbál tudatosan működni a szerepkörében, viszont ennek a tudatosságnak a szintje személyenként igen változó. Azok, akik inkább „nagyon tudatosként” gondolnak magukra, saját magukkal szemben, vagy a környezetükben tapasztaltak nemi alapú negatív diszkriminációt (vagy a munkahelyen belül, vagy a családjukban) és ehhez viszonyulva alakítják a vezetésmódjukat, hogy ilyen ne fordulhasson elő többször. Az interjúk alapján ötből három adatközlőnek feltételezhetően nem jelent problémát az ideális vezetői szereppel való azonosulási törekvés, kettőjükénél viszont, akiknél a család és munka egyensúlya nincs meg, határai nem tisztázottak, esetükben előfordulnak ellentmondások és látszólag az önmagukról, mint vezetőkről alkotott kép sem mentes ezektől az ellentmondásoktól. Az interjú alatt gyakran saját állításaiknak mondtak ellen.

5.2 Azonosulás és önmegvalósítás – Azonosulás a vezetői szereppel és az önmegvalósítás keresése/megtalálása a karrierben

Az előző kérdéskörrel ellentétben, itt nem azt szándékoztam megtudni, hogy úgy is viselkedik-e az alany, ahogy azt elvárja egy vezetőtől, hanem hogy a vezetéssel járó szerepet önmagáénak érzi-e. A vezetői szerep egy tudatos önmegvalósítás végeredménye-e, esetleg későbbiekben az alany számára célként szerepel-e az a karrierjében való önmegvalósítása vezetői mivoltán keresztül?

¹⁷ Nem azonos az Évinél használt anya szerepével.

Az interjúk értékelésekor kirajzolódott, hogy nagyobb arányban nem a vezetői szerep az önmegvalósítás tárgya, hanem a szereppel járó lehetőségek –, mint a segítségnyújtás, tanítás/tanulás, szakmai fejlődés – jelentik a kiteljesedést alanyaik számára. Nem vezetőként gondolnak magukra, nem is volt kimondottan céljuk azzá válni, viszont a szereppel járó felelősséget magukénak kezelik. Ahogy az az *ideális vezető*ről alkotott képükben is látható, a szerepet formálják magukra és nem fordítva: hatalmi státuszukból adódó lehetőségeket kihasználva alakítják munkahelyük értékrendjét.

Ahogy a többi elemzési szempont esetében, úgy itt is ellenpólust képeznek azok az adatközlők, akiknél nincsen határozottan elválasztva a munka és az otthon életterülete. Számukra a vezetői szerep karrierjükben az önkiteljesedés legfőbb formája. Mivel a családi életükben kiszolgáltatottnak érezték magukat¹⁸, ezt a munkájukkal ellensúlyozzák. Az elégedettséggel szolgáló élettérbe mozognak többen, magukra karrieristaként tekintenek.

5.3 Motiváció – Mik motiválják a munkában?

A motivációs tényezők inkább változtak az aktualitások fényében, míg az azonosulás és önmegvalósítás céljai, motivációi inkább az élettörténetből fakadó, „lerakódott” értékekkel, ideákkal függtek össze. A munkával kapcsolatos motivációik gyakran estek egybe az önmegvalósítás ideájához kapcsolt motivációkkal – esetleg konkrétan abból táplálkoztak.

Azokra az adatközlőimre, akiknek családi háttere gyermekkorukban nem volt stabil, a szülők és környezet nem támogatták őket céljaik elérésében, jellemző volt a bizonyítási vágy és az önigazolási szándék. Ez, amint az anyagi függetlenséget elérték és feljebb jutottak a ranglétrán már nem volt akkora motiváló erő, mint karrierjük és tanulmányaik kezdetekor, viszont elmondásuk szerint így is végig kíséri/kísérte pályájukat. Ezzel szemben, akik támogató közegből jönnek, vagy szüleik felsőfokú végzettséggel rendelkeznek és hasonlóan fehérgalléros pozícióban dolgoznak ez nem volt fellelhető. Szembetűnőbb különbség, hogy ezek a körülmények, elmondásuk alapján nem befolyásolták negatívan a karierválasztásukat – de pozitívan sem.

Az interjúk elkészítésekor, amikor már mindannyiuk magas szakmai elismertséggel és saját egzisztenciával rendelkezik, ezek a különbségek elhalványulnak. Általánosságban elmondható,

¹⁸ Anyagi biztonság és függetlenség hiánya.

hogy az évek előrehaladtával motiváltságuk tárgya sokkal inkább a saját szakmai fejlődésük és kiteljesedésük.

5.4 Diszkrimináció – Találkoztak-e pozitív/negatív nemi megkülönböztetéssel a pályájuk során?

Mivel a nők még mindig jelentős mértékben alulreprezentáltak a vizsgált pozíciókban, elengedhetetlen foglalkozni a nemi alapú diszkriminációval. Interjúim során több oldalról érintettük a tárgykört, fontosnak tartottam, hogy ne csak a negatív diszkriminációról beszéljünk, hiszen a pozitív diszkrimináció is éppúgy problémákat tud okozni egy csoport kohéziójában és az egyén önképében, Adatközlőim közül kizárólag Judit számolt be pozitív diszkriminációval kapcsolatos tapasztalatról, úgy gondolja, ezt sokkal nehezebb volt megélnie, mintha a neméből adódóan inkább hátrányosan kezelték volna. Elmondása szerint szakmaiságában kérdőjelezte meg emiatt önmagát és egész addigi karrierjében elért sikereit.

Azok a nők, akiknek a családja nem volt támogató, több negatív tapasztalatról számolnak be, úgy érezték a saját családjuk is stigmatizálta őket női mivoltjuk miatt. Még az interjúk alatt is érezhetően erős volt bennük az érzelmi befolyás a téma tárgyalásakor. Mégis ők voltak azok, akik a jelenlegi munkahelyükről a legjobb tapasztalatokat osztották meg velem, elmondásuk alapján se negatív, se pozitív diszkriminációban nem részesültek, viszont mégis értékelve érzik magukat: nem csak vezetőként, de nőként is.

Azok a nők, akik nem tapasztaltak soha negatív diszkriminációt, elmondták, hogy másoktól hallották, esetleg láttak már ilyet, és szerencsésnek gondolták magukat, mert nem részesültek ilyen hozzáállásban a környezetükben dolgozók részéről. Hozzáteszik, hálásak a munkakörnyezetükért, mert nem nőként, hanem szakemberként értékelik őket.

5.5 Női rivalizálás – Meghatározóbb-e a nők közötti versengés, mint a férfi-nő közti?

A nők közötti versengés kérdése is az alulreprezentáltságra vezethető vissza. Amikor bizonyos szekciókban és pozíciókban számottevően kevesebb nő dolgozik, mint férfi, addig jelen kutatásban szerzett tapasztalataim alapján két lehetőség áll fent: vagy a versengés, és akár egymás elutasítása, vagy a tudatos összetartás.

Az interjúkból kiderült, nem tartják igazán fontosnak a kérdést, viszont nagyrészüket elismeri, hogy ha egy másik/új nővel találkoznak munkahelyi környezetben, sokszor fenntartásokkal

kezelik. Ellenszenvesnek értékelik a harsány, esetenként extrém feminin megjelenést és viselkedést. Ez főleg azokat zavarja, akik munkakörnyezetükben igyekeznek kizárólag jó szakemberként mozogni, függetlenül minden nemiségtől, rendszerint megjegyezték, tudatosan próbálnak ezen változtatni. Ők azok, akik nem érzik szükségét a kifejezetten női összetartásnak. Ellenben az az alanyom, aki akadémiai szférában dolgozik, hangsúlyozza, hogy mivel annyira kevés a nő, ők mind figyelnek arra, hogy szorosan ápolják egymással való kapcsolataikat.

Az az adatközlő, aki láthatóan és elmondása alapján is harsány színekben és feminin módon öltözködik, sokkal több negatív tapasztalatról számol be, mint a többiek. Pontosan tudja, hogy ez az oka annak, hogy a többi nő stigmatizálja, lekicsinyli szakmai tudását, viszont nem zavarja. Úgy véli, hogy egy tárgyalás során, amennyiben a másik fél is nyitott, rendeződni tudnak a viszonyok.

Egy adatközlő kivételével elmondható, hogy mindenki más tesz azért, hogy előítéletektől mentesen próbáljon közeledni a többi nőhöz. A kivételt képző hölgy bevallja, hogy nála egy felvételi interjú során hátrányból indulnak a nők és kiváltképp a fiatalok. Nem szeret nőkkel együtt dolgozni, mert túlságosan érzelmi alapon gondolkodnak. Bár őt sosem kezelték negatívan pályája során, szerinte a fiatal nőkkel nem lehet hosszútávon számolni, hiszen, ha gyermeket vállalnak, évekre eltűnnek a munkából. Rajta kívül mindegyik alanyom heves ellenkezéssel reagált arra a kérdésemre, hogy visszautasítanának-e egy fiatal, kapcsolatban élő nőt a lehetséges gyermekvállalás miatt.

6. Az interjúk tapasztalatai – eredmények

A mélyinterjúk és a feldolgozott szakirodalom összevetéséből egyértelműen kirajzolódik a családi háttér fontossága. Minden adatközlőm több diplomával rendelkezik és vezető beosztásban dolgozik, de a pozíciójukkal járó hatalomhoz való viszonyulásuk és motivációjuk tárgya különbözik. A kutatásom alapján az látszik kirajzolódni, hogy a munkakörnyezet és a vállalat profilja kevésbé meghatározó tényező az általam vizsgált szempontokban, mint az otthoni környezetük (legyen az a múltbeli vagy a jelenlegi). A megfigyelésemet összevettem Jeffrey R. Edwards és Nancy P. Rothbard kutatásával (2000), ami a munka és család közötti összekapcsolási mechanizmusokat írja le. Amennyiben a két élettér (munka és család) teljes szegmentálása nem jön létre (fizikailag és pszichológiailag), akkor torzítások keletkeznek. Ezek a torzítások a valamely élettér teljes egészére kihatnak, vagy akár mindkettőre. Adatközlőim közül egyedül Juditnál volt fellelhető a két élettér teljes szegmentálása.

A munkahelyhez való viszonyulás és a családi helyzeten kívül a személyes szándékok is befolyásolják a munka és család közötti összekapcsoló mechanizmusokat. Az egyének különbözőképpen priorizálják erőforrásaikat a két élettér között. Amennyiben valaki a munkát helyezi előtérbe, kevesebb energiát lesz képes a családra fordítani. Különböző célokat tűznek ki a munka és család terén, ezek pedig meghatározzák az ott felvett szerepeikhez társított mentális és érzelmi viszonyokat. A mechanizmusokat befolyásoló tényező továbbá a munka és fizikális elkülönítése az otthonról és családtól, ami több élethelyzetben (mint egy családi vállalkozás vagy a home office) nem jöhet ideális mértékben létre. (Edwards és Rothbard, 2000).

Eszter esetében a munka és a család nincs elválasztva sem térben, sem időben, ugyanis ő egy családi vállalkozásban dolgozik. Elmondása alapján, ő és testvérei képesek külön kezelni a konfliktusokat, külön kezelni a két életteret. Mégis arra kell következtetni, hogy sem Eszter, és feltételezhetően a családja sem akarják, hogy különváljanak az életterek. (A számára intim családállítást Eszter a telephelyen végzi egy erre szánt irodában. Ugyanitt kialakításra került egy edzőterem, ahova minden nap jár, amit ugyancsak egy családtagja vezet. Azonos utcában élnek és minden nap együtt ebédelnek.)

Márti elmondta, férje hátrébb szorította saját karrierjét, hogy Mártiével foglalkozhassanak, bár a szavak szintjén nem jelezte, de az interjú értékelésekor nyilvánvaló, hogy kollégáihoz, ezen belül főleg fiatalokból álló csoportjához nemcsak kollegiális szinten viszonyul, hanem érzelmileg is. Csoportja és Márti is látszólag megegyeztek viselkedésük révén abban, hogy Márti nem kizárólag a főnökük, de a mentoruk és az „esernyőjük” is lett. Eszternél és Mártinál sincs teljesen szegmentálva a két élettér, viszont ők ezt pozitívan élik meg, szerintük a két élettér segíti és kiegészíti egymást. Ez Edwards és Rothbard szerint a munka-család gazdagodás: amikor kölcsönösen támogatja az egyik élettér a másikat, például úgy, hogy a munkában szerzett erőforrások és készségek pozitívan hatnak a család életterére.

Évinél az áthatás elmélete figyelhető meg, miszerint a munka-család életterek hatással vannak egymásra úgy, hogy egyre hasonlóbba válnak¹⁹. Az édesanyjától várt erkölcsi támogatás hiányát próbálta feloldani a munkájában kollégái, családjában fia által. Olyan szituációkat teremt munkahelyén és otthonában is, amikben őt elismerik, mint szakembert és mint nőt. Mivel ez a

¹⁹ Ez fellelhető Eszternél is. Önmagában ez nem egy negatív hatás, viszont mivel semelyik hatás nem állhat tisztán, ezért nem is lehet külön vizsgálni azokat.

két teljesen különböző szerep nincs megfelelően élettérhez kötve és ezáltal egymástól elkülönítve, így nem csak a szerepek kezdenek hasonlítani egymásra, de az életterületek is.

Annánál a kompenzáció elmélete a domináns, amit akkor tapasztalunk, ha az egyik élettér már nem kielégítő számunkra, elégedetlenséget okoz. Ilyenkor azt az életteret preferáljuk és az erőforrásainkat is oda koncentráljuk, amelyik élettér pozitívan hat ránk és a szükségleteinket kielégíti. Ezt nem lehet szétválasztásként kezelni, mivel a negatív előjelű élettérbe való bevonódásunkat csökkentjük, megvonjuk az erőforrásokat a másik javára. Pozitív elkülönítésről akkor beszélhetünk, ha egyik élettér se sérül. Anna elmondta, a személyes életben őt ért kudarcokat és negatív tapasztalatokat úgy tudta feloldani, hogy minden erejét a munkájába fektette. Jelen élethelyzetében attól való félelem, hogy a miszerint elhagyja motiválja őt arra, hogy egyedül bármikor képes legyen ellátni gyermekeit és önmagát anyagilag.

Amikor összemosódnak az életterek, a hozzájuk csatolt szerepekről való gondolkodás is a probléma tárgyát fogja képezni. Évinél, Annánál – és a múltban Eszternél – nem egyezik a vezetői önképük a vezetési stílusukkal. Elmondásuk alapján próbálnak tudatosan a számukra is ideális vezetővé válni, viszont mindkettőjüknél az interjúk alatt kiderült, hogy az általuk kevésbé tudatosan kezelt munkahelyi szituációkban mégsem így cselekednek. Ezek a mélyinterjúból látható ellentmondások visszavezethetők a motivációjuk tárgyához. Mind a ketten bizonyítani akartak a családjuknak, később pedig az egzisztenciális és érzelmi biztonság elvesztéséből fakadó félelem motiválta őket, tehát mindig valaminek a hiánya. Ezek szerint amennyiben a motiváltság tárgya egy negatív érzelmen alapul, akkor torzulhat a vezetői önkép.

Kotter-féle vezetési stílus megközelítés volt legjellemzőbben fellelhető az interjúk során. A tudományos munkában, nagyvállalati környezetben lévő női vezető leader-i, míg a saját vállalkozását egyfajta *anyaként* irányító menedzseri szemlélet láthatóvá vált. Vannak átmenetek a két stílus között, egyrészt az adott helyzet, másrészt az egyén saját fejlődési iránya, korlátai a meghatározóak.

7. Konklúzió²⁰

Dolgozatomban korunk egyik aktuális kérdésére, a nők karrierlehetőségeire, a női vezetés elfogadottságára szerettem volna ráirányítani a figyelmet. A szakirodalmat felhasználva a történelmi áttekintés mellett kitértem a vezetéselméleti modellekre, bemutattam a feminizmust,

²⁰ Ez a fejezett megegyezik a szerző *Női vezetők érvényesülési lehetőségei és vezetési önképe néhány hazai vállalat mintáján keresztül* címen benyújtott szakdolgozatának részletével.

illetve ismertettem a különféle a sztereotípiákat is, amely átszövi valamennyiünk szocializációját. A mélyinterjúk segítségével néhány mai magyar női vezető példáján keresztül igyekeztem megmutatni, hogy egyénileg miként élik meg a vezetői szerepet, milyen az ideális vezetésről alkotott képük, hol látják saját magukat. Az interjúk során kitértem egyéni motivációjukra, illetve hogyan látják a nők közötti rivalizálást és érték-e már őket nemi megkülönböztetés kapcsán diszkrimináció.

Kutatásomban kirajzolódott, hogy a munkahelyen a nemekről való sztereotipikus gondolkodás már nem szembetűnő, a jellem és a szaktudás az, ami miatt tisztelik a vezetőt. Női vezetőként pedig nincs szükség nemükből adódóan külön vezetési stratégiát kialakítani, hogy képesek legyenek érvényesíteni magukat magasabb pozíciókban. Adatközlőim egyhangúan a Kotteri vezetésfelfogást preferálták. A kutatásom során arra a legfontosabb következtetésre jutottam, miszerint az egészséges vezetési önképet torzíja a negatív érzelmi alapú motiváció. Amennyiben a vezetési kép torzul, úgy a vezetési stratégia, beleértve annak minőségét. A kvalitatív anyagon alapuló megállapításokat a továbbiakban érdemesnek látom tesztelni mind nagyobb mintával dolgozó kvalitatív és kvantitatív módszerekkel.

Látszólag egyre elfogadottabbá válik a női vezetés, nagyvállalati környezetben már tudatosan keresik és fejlesztik a vezetői pozícióra alkalmas nőket. Csak akkor tudnak megfelelni ennek a kihívásnak, ha elhivatottak szakmailag és felvállalják női szerepüket. A társadalmi változások elengedhetetlenek a nők érvényesülésének tekintetében. Minden reformmal és azáltal is, hogy beszélünk róla egyre közelebb kerül a két társadalmi nem egymáshoz. Nincs „recept” a sikeres, sem az ideális vezetésre. Adatközlőim mind sikeres női közép- és felsővezetők, mindannyian különböző háttérrel, személyiségjegyekkel és ehhez formált vezetési stílussal. Az interjúalanyaimmal folytatott beszélgetés során számomra is megfogalmazódott az ideális vezetési stílus mibenléte. Személyes véleményem szerint az önazonosság és a fent sűrűn említett elérhetőség és emberség az alapja minden optimálisan működő társas kommunikációnak

8. Irodalomjegyzék

A teljes munkaidőben alkalmazásban álló nők és férfiak bruttó átlagkeresete közötti rés (2022.). *KSH Hozzáférés: 2023.03.20.*

URL: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0060.html

Antal Dominika Rebeka (2020). *A női vezetők megítélése napjainkban: Mit gondolnak a pályakezdő nők a női vezetők helyzetéről a multinacionális vállalati környezetben?* BCE, Szervezeti Magatartás Tanszék.

Bakacsi Gyula (1996). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Semmelweis Kiadó.

Bandura, Albert (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

Barizsné Hadházi, E. (2016). A vezetői magatartás etikai aspektusból történő megközelítése = A review of ethical leadership. *TAYLOR*, 8(2), 49–55.

URL: <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13001>

Barna Emília, Csányi Gergely, Gagyí Ágnes és Geröcs Tamás (2018). *A rendszerváltozás utáni magyar feminista mozgalom globális, történeti perspektívából. Replika*, 108–109 3–4(108-109). Hozzáférés: 2024. 07. 20.

URL: https://replika.hu/system/files/archivum/replika_108-109-14_barna_csanyi_gagy_i_gerocs.pdf

Bourdieu, Pierre (2000). *Férfiuralom*. Napvilág kiadó.

Braveman, Harry (1974). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Monthly Review Press.

Czibere Ibolya (2012). Nők mélyszegénységben. *Személyes életvilágok és cselekvési perspektívák a mélyszegénységben élő nők mindennapjaiban*. L'Harmattan Kiadó.

Cserháti Garbiella, Obernayer Nóra, Fehérvölgyi Beáta és Csizmadia Tibor (2021). Az autentikus vezetés jellemzőinek vizsgálata hazai felső vezetők élettörténetében. *VEZETÉSTUDOMÁNY*, 52 (4). pp. 109-121.

Dobák Miklós & Antal Zsuzsa (2016). *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Akadémia kiadó.

Edwards, J. R. és Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Construcs. *Academy of Management Review*. 25. 1. 178-188.

Faragó Boglárka & Berán Eszter (2015). Explicit és implicit női előítéletek nőkről. A női identitás és a nőkkel kapcsolatos előítéletek korcsoportok közötti különbségei. Eszterházy Károly Főiskola & Pázmány Péter Katolikus Egyetem

Fayol, Henri (1984). *Ipari és általános vezetés*. Budapest: KJK.

Füzi Beatrix (Szerk.). (2022). „Pink education” jelenség Magyarországon?! A felsőfokú végzettséggel rendelkező nők túltreprezentságának tényezői és gazdasági-társadalmi hatásai. Állami Számvevőszék.

Géczy Dorottya & Varga Zsófia (2019). Nők és férfiak nemi identitás fenyegetettsége a mai Magyarországon. Feltáró kutatás. TÁRSADALMI NEMEK TUDOMÁNYA INTERDISZCIPLINÁRIS EFOLYÓIRAT 9(2), 58-80.

Gender Equality Index (2021). European Institute fog Gender Equality.
Hozzáférés:2023.03.10.

URL:<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021/HU>

Gender pay gap in the EU down to 13.0% (2022.02.07.) Eurostat.eu Hozzáférés:
2022.03.07

URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20220307-2>

Glaser, Barney G. & Strauss, Anselm L. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Aldine

Global Gender Gap Report 2022 (2022.07.13.) World Economic Forum Hozzáférés:
2024.04.26.

URL: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/>

Greenwald, Anthony G. & Banaji, Mahzarin R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. Psychological Review, 102(1), 4-27.

Hanna, Meisel & Mayer (2023). Forecasting Women Is Leader Positions. Frederick S. Pardee Center for International Futures.

Héra Gábor & Ligeti György (2014). Módszertan. A társadalmi jelenségek kutatása. Osiris Kiadó Kft.

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth (1982). Management of Organizational Behavior- Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.

Jovchelovitch, Sandra (1996). In defense of representations. Journal for the Theory of Social Behaviour. 26(2), 121–135.

Kotter, John P. (1990). A Force for Change-How Leadership Differs from Management. NewYork: The Free Press.

Kovács Éva (szerk.) 2007. Közösségtanulmány. Módszertani jegyzet. REGIO Könyvek

Mintzberg, Henry (1973). The Nature of Managerial Work. Harper & Row.

Northouse, G. Peter (2005). Leadership: Theory and practice. Alexandra kiadó.

Neményi Mária (1994). „Miért nincs Magyarországon nőmozgalom?” In Hadas Miklós (Szerk.). Férfiuralom. Írások nőkről, férfiakra, feminizmusról. Budapest: Replika kör, 235-246.

Paládi-Kovács Attila (Szerk.). (2000). Magyar néprajz VIII. A társadalom. Akadémia kiadó

Pangestu, Mari Elka (Szerk.). (2021). Women, Business and the law. Washington: The World Bank.

Pápay Zsuzsa (1989). Rang, párválasztás, közvélemény. Jelentés egy mátravidéki faluból. Gondolat Kiadó.

Peek, Sean (2023). Management Theory of Elton Mayo: The management theorí of axademix George Elton Mayo can help you build more productive teams. *Business.com*. Hozzáférés: 2024. 07. 22.

URL: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-elton-mayo/>

Schadt Márís & Pótó Zsuzsanna (2014). A strukturális változások hatása a nők társadalmi szerepeire és a családszerkezet átalakulására. In Spéder Zsolt (Szerk.), A család vonzásában. Tanulmányok Pongrácz Tiborné tiszteletére (217-243. o). KSH Népeségtudományi Kutatóintézet.

Stogdill, Ralph (1974). Handbook of leadership: A survey of theorí and research. Free Press.

Szabó Mónika (2008). A társadalmi nemekkel kapcsolatos dinamikus nézetrendszerek szociálpszichológiai vizsgálata: Ideológiák és sztereotípiák, nemi tipizáltság és társas identitás. Budapest: Eötvös Lóránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar.

Thompson, Edward P. (1990). Az idő, a munkafegyelem és az ipari kapitalizmus. In Időben élni Szerk.: Gellériné Lázár Márta. Budapest: Akadémiai Kiadó

Trenkwalder, Outsourcing & HR Services (2022). Munkaerő-piaci jelentés 2022.

Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 55, 5-37.

Vezetélmélet: a vezetés tudománya (2021.05.19.). Proman Consulting Hozzáférés: 2024.04.28.

URL: <https://promanconsulting.hu/vezeteselmelet-a-vezetes-tudomanya/>

Weber, Max (1947). The Theory Of Social And Economic Organization. Free Press.

Woman in the Workplace (2023.10.05.). McKinsey & Company Hozzáférés: 2024.04.07.

URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

Women In Leadership Statistics [Fresh Research] (2024.04.24.). Gitnux Hozzáférés: 2024. 04. 28.

URL: <https://gitnux.org/women-in-leadership-statistics/>

9. Függelék

9.1 Évi

(...) Sz.Zs.: Mesélnél egy kicsit a családról, hogy milyen közegben felnőttél, hogy nekik mi a végzettségük, milyen környezet volt ez, mennyire volt motiváló, vagy inkább azt érezted, hogy ki akarsz törni?13

É. : Inkább az utóbbi (nevetget). Tehát nem gazdag család a szüleim, apukám egy vállalkozás előtt, egy SZKT, SZKV (kérdés) troli/villamos cégvezető volt, utána lett egy fuvarozó cégnek a tulajdonosa, mert vett autót, de ott kicsit ő... nem tudott vállalkozóként működni (merengve), illetve nem tudta, hogy működik a vállalkozói élet, és az kicsit nagy veszteséggel (valószínűleg nem "kicsit nagy", hanem nagyon) ... úgymond lezárult (gyorsít, nem hogy visszakérdezni, sietve vált). Anyukám bankban dolgozott ömm... Elég korán kirepültünk az ikertesómmal (hangsúlyváltás, elhadarja, mintha ez csak egy jelentéktelen infó lenne), mert 18 évesen mi fogtuk magunkat és elmentünk albérletbe. És mivel nem volt pénzünk, egyikünket sem vettek fel a nappali tagozatra. Én a pénzügyre, ő meg egy ilyen vállalkozás menedzsmentre ment. Így elkezdtünk dolgozni, meg pénzt keresni, hogy ki tudjuk fizetni a levelező úgymond beugróját, bocsánat [megcsörrent a telefonja, kikapcsolta, szinte zökkenőmentesen folytatta tovább].

(...) és akkor elvégeztem, 98-ban kezdtem el a pénzügyi számvitelit. 97-ben született meg a gyermekem, Tomi. De akkor már saját lakásba költöztem vele. És igazából, amikor meglett a diplomám, akkor egy nagy multinál dolgoztam, a második multinál. Az első multi a Pepsi Cola volt, a második multi a Westel, és ezek nagyon nagy dolgok voltak annak idején bejutni ilyen helyekre (mosollyal mesél). Nagyon szerettem a Westelnél dolgozni, ott megtanultam az ügyfélkezelést, a problémamegoldást, a kreatív gondolkodást, meg a sales-t. És nekem ez egy nagyon jó ugródeszka volt így a pályafutásom során, és én akkor eldöntöttem, hogy kell az értékesítés, de én a pénzügyekkel akarok foglalkozni, és akkor így jött egy váltás 2004-ben, hogy akkor elhagytam a Westelt, és átmentem a Lombard céghez. Sz.Zs.: Akkor szinte önerőből... É. : Mindent. Totál nulláról. Semmi szülői támogatás nem teheték meg. Úgyhogy volt olyan, amikor a panellakást eladtam, és egy társasházi lakásba fogtam bele, amikor már a kisfiam azt hiszem másfél éves volt, és volt olyan, hogy hitelkártyával vettünk kenyeret. Nem volt a bankszámlámon annyi pénz, hogy a boltban fizessek, és hogy ez volt a hitelkártya (ő sem hiszi el szinte). De így abszolút meg tudom mutatni akár ezen a szinten is, akár egy sima lakossági megtakarító ügyfélnek, hogy hogyan kell elindítani a tudatos pénzügyi tervezést, és hogyan kell gondolkodni, amikor az első fizetést, úgymond már egy első, második gyermek megkapja. Sz.Zs.: És hogyha pénzügyileg nem is, de tudtak motiválni amúgy?

É. : Nem. Sz.Zs.: Értették, amit szeretnél? É. : Ő... Nem, mert inkább azt gondolták, illetve az jött át, hogy ő... mennyire akaratos, erőszakos vagyok, és hogy kezelhetetlen, mert nem az van, amit ők mondanak, hanem egy kicsit mást akartam csinálni, mint az átlag (imitálva a szüleit, felfelé néz, távolságot tart az emlék és ő maga közte). És akkor persze itt voltak a nézeteltérések, amikben én fejlődni akartam, így visszamenőleg már nem tudatosan, de anyukámék meg totál visszahúztak.

(...) Sz.Zs.: Hogyha most ebből a jelenlegi munkahelyből kiindulunk, azt mondtad, hogy erkölcsileg nem motivál.

É. : Ühüm.

Sz.Zs.: Milyen lenne egy ideális vezető?

É. : A vezetőt nem szeretni, tisztelni kell (teljesen más, az előző játékossághoz képest komoly hangnem). Tehát én azt mondom, hogy egy vezetőre fel kell tudni nézni, szakmaiságból is, a... kommunikációja által is, az, hogy

elérhető legyen, nyitott és megbízhatónak kell lenni egy vezetőnek. Én úgy gondolom, hogy nagyon-nagyon nyíltan kell kommunikálni. Nyilván nem mindent, maga a cégre tartozik, az nem biztos, hogy rám vagy a kollégáimra, olyan mélységig, mindenkivel az ő szintjén (azért teszi hozzá, hogy éreztesse velem, reálisak az elvárásai), meg szerintem nagyon-nagyon sokat számít az emberség...egy vállalatirányításban. Meg az, hogy mennyire (gondolkodós szünetek, hogy a legjobb kifejezést válassza, hogy megértesse számomra magát) ...tehát... Nyilván a kémia, meg a szimpátia az emberek között különbözik...tehát az...lehet tanulni, vagy... jobbat tenni. Inkább azt mondom, hogy jobbat lehet tenni, mert nem biztos, hogy én is mindenkinek szimpatikus vagyok, de biztos, hogy mindenkivel őszinte, és tuti, hogy papír nélkül is ugyanazt fogja kapni, amit elmondok, akár egy elszámolás, akár egy munka, akár egy bármilyen csapatmotiváció vagy egyéb eszközök tekintetében (itt már nincs gondolkodás, csak hajtja, közben bólogat a fejével, lefele néz), de én azt gondolom (lassít, tördel, jelezve, hogy most fontos gondolatot ad át), hogy hosszú távon csak úgy lehet jól együttműködni, hogy papír nélkül is tényleg az őszinteség (többszörösen kihangsúlyozva), az ott legyen meg a bizalom, hogy merj bízni (hangsúllyal) a vállalatban, merj bízni (még erősebben) a vezetőben, ha hosszú távon dolgozol, hogy ki legyenek fizetve a jutalékok, azonos elszámolással legyenek a jutalékok, legyenek megfelelő olyan potenciális egyedi kedvezmények, amit mondjuk megállapodáskor vonzónak tartasz egy vállalatnál, amikor döntesz, főleg egy ilyen pénzügyi tanácsadás területén.

Sz.Zs.: És te hogyan alakítod ezt az optimális vezetési stílust?

É.: Nnnemmm vagyok (elnyújtva)... Olyan szempontból nem biztos, hogy én vagyok a legjobb vezető, hogy én nem vagyok az a számonkérő típus, ami lehet, hogy hosszú távon nem olyan előnyös (kicsit nyújtja a szavakat, billegeti a fejét), mert így a tervezhetőség miatt, ugye egy cég életében, hogy most milyen állományra várhatunk, milyen bevételekre, ugye ahhoz kéne tudni egy vállalási arányokat, viszont én... hm... (hangsúlyt vált, mintha azt mondaná "de Zsófi. Ugye értesz és igazat adsz?") mivel itt mindenki felnőtt és önálló vállalkozással nem alkalmazott, ezért én nem tudok rá hatással lenni, hogy igenis adj egy üzleti tervet, és ha adtál egy üzleti tervet, azt miért nem hajtottad végre? Vagy miért nem csináltad meg? Hogy itt a vállalkozói életben teljesen más, mint az alkalmazotti vonalon, mert ott számon tudsz kérni. Itt meg, ha ő nem akar tovább fejlődni, mondjuk egy magasabb jutalék szintre, elég neki az, akkor igazából nem tudok vele mit csinálni. Maximum az, hogy felmondom vele a szerződést (felemeli a kezét és vállát "ez van").

Sz.Zs.: Azért a sales az egy harsány szakma, ha lehet így fogalmazzak (együtt kacagunk).

É.: Inkább azt mondanám, hogy kihívás, főleg emberekkel bánni, meg maga a sales is, igen. A konfliktuskezelés, a kifogáskezelés, a termékek ismerete, kommunikáció, keresztértékesítés, ne legyél sok (nyomatékosít, emeli a hangját), de ügyfélményt adjál, legyen visszatérő ügyfeled, legyen ajánlásod, ehhez azért kell egy, én azt mondom, hogy egy nagyfokú empátia, egy alázat, ami alapján nem azt mondom, hogy megalázkodsz, mert igenis, ha látod, most is mondtam, négy-öt hívásom volt, nem fogom fölvenni, mert megtiszttelek avval, hogy most nem oda koncentrálok, hanem hozzád. De ők tudják, mert így kommunikálok az ügyfeleimmel, meg a leendő ügyfeleimmel, hogy nyugodtan hívjam, nem biztos, hogy föl fogom venni, de biztos, hogy vissza fogom hívni.

Sz.Zs.: Tehát ott kell lenni.

É.: Igen.

Sz.Zs.: Értük, meg ezáltal magadért.

É.: Hát meg mindig kiszámítható legyél, meg tényleg, amit megbeszéltek, az úgy legyen a továbbiakban is, és

innentől kezdve akkor van egy elégedett ügyfeled, és az elégedett ügyfelekből lesznek a további elégedett ügyfelek (mosolyog, bólogat).

(...) Sz.Zs.: Akkor te kemény vagy.

É. : Inkább határozott, igen. De valahol... (lassít, "érts meg") én azt gondolom, Zsófi, hogy ezt muszáj olyan szintre már felvinni, hogy a tervezhetőség miatt is, meg az én időm miatt is, meg hogy szabadidőt is tudjak tervezni. Tehát, hogy nem vagyok mindig (hangsúllyal) elérhető, mert általában tényleg ez a kilenc, de inkább tíztől ötig, de akkor végig dolgozom. És akkor utána már nem szeretem, nem is hívnak. Ha hív valaki, mert nem tudja a szokásomat, akkor írom, hogy reggel tudom visszahívni, vagy ha éppen szabin vagyok, akkor írok e-mailben, arra tudok válaszolni, de nem veszem fel a telefont. De azért, hogy tudjak feltöltődni, meg hosszú távon tudjak mentálisan is olyan segítséget adni, hogy jó érzés legyen velem a tárgyalás is.

Sz.Zs.: Látsz olyat esetleg az ügyfeleken, vagy az eddigi munkatapasztalataidon belül, hogy a férfiaktól hamarabb fogadnak el efféle tanácsot vagy szaktudást, vagy nem volt itt jellemző? (az interjú során nem láttam a lehetőséget az előző válaszokban, elemzés alatt már egyértelmű, hogy mélyebben bele kellett volna menjek)

É. : Szerintem nem (lerázóan, számára ez nem kérdés), mert ugyanúgy vannak férfi ügyfeleim, női ügyfeleim, tehát én is férfi vagyok, nő vagyok az ügyfeleknek, hogy na (elneveti magát a kuszaságban), férfi ügyfeleknek nő vagyok, nő ügyfeleknek nő vagyok. Itt igazából szerintem tényleg a szakmaiság (hangsúllyal), meg ami egy ügyfél élményben nagyon-nagyon sokat nyom, hogy Ne hazuggyá! Na. (rámnézve nyomatékosít, gyorsan lecsapja) Bocsánat, hogy így mondom, de igen, nagyon sok tanácsadó olyanokat mond, ami nem biztos, hogy előny egy üzletszerzésnél, mert azt nem biztos, hogy be tudja tartani. Innentől kezdve többet ígér, mint amit tudna nyújtani.

(...) Sz.Zs.: A vállalat, a jelenlegi gondolkodásmód, általánosságban a környezet (sűrűn bólogat).

É. : Bi... biztos, hogy van ilyen, de nekem ez az új (hadarva), mert így semelyik cégnél nem találkoztam volna úgymond megbélyegzéssel, hogy nekem azért nem fog sikerülni, mert nő vagyok.

Sz.Zs.: De jó!

É. : Én erre abszolút nem. Sőt (kissé felkiált), itt a cégnél is, pénzügyi szakmában is tökre örülök, hogy fölneznék rám a férfiak, hogy Úristen, hogy csinálod? Mert nem az, hogy jó vezető is vagy, de látszik az, hogy növekedsz, látszik, hogy visszaforgatsz úgymond a fejlődésedbe, egyrészt tanulás, másrészt ruházat, megjelenés, tehát úgymond tárgyi eszközök. (idáig kissé hadarva, innen egy új gondolat menet, halkabb és lassabb) Szerintem, ha pénzzel bánunk, akkor most nem azt mondom, hogy nem mindegy, hogy biciklivel mész, vagy mondjuk egy... tiszta autóval, mert lehet egy Opel is egy megjelenési forma üzleti szempontból (csak hozzászói, de nem hangsúlyos), de én úgy érzem, hogy amikor elértem már egy ekkora szintet és tényleg nagyvállalati körben mozgok... öhm...lehet, hogy ebből az autó árából [vörös G Mercedes] vehettem volna egy lakást is, de én úgy érzem, hogy a szakmámba vissza kell ezt az értéket forgatni, mert ez engem valahogy kívülről még jobban főleml. Úgyhogy én abszolút nem tapasztaltam, de hallottam (nyomatékosít) így, hogy elmondtad, hogy mi ennek az úgymond megfogalmazása, vagy értelme, de hallottam ilyenről.

Sz.Zs.: Én nagyon örülök, hogy nem tapasztaltad, sőt kifejezetten ez nagyon-nagyon pozitív. A ruha, hogyha itt tartunk. Mennyire tudatos? Mondhatom azt, hogy femininen öltözködsz? Harsány színek, erős színek, erős

anyagok és... (bólogat, egyetért)²¹

É. : Igen. Nyilván van a biznisz, a casual, a tárgyalás, vagy csak egy bizonyos csapatmeetinghez való megjelenés. Én próbálok mindig úgy... öö... itt is egy kicsit azért öltöztetem színesebben (mutat a ruhájára), egyrészt lesz még két meetingem, de ez is nem az az üzleti kategória, mert mondjuk egy cégvezetővel, és főleg egy első találkozásnál nem biztos, hogy ez a szín, vagy ez a (mutat a ruhájára) előnyös lehet, mert lehet, hogy neki visszataszító, hogy ennyire harsány (most használta először a szót) vagyok, és nem egy olyan kicsit konzervatív. Tehát úgy próbálok tényleg mindig a találkozóhoz, meg az üzlet milyenségéhez kiválasztani az adott ruha stílusomat, de nem vagyok az a kirívó, hogy kipakolok mindent (nyomatékosít, komolyabban), mert szerintem az nem egy üzleti, meg nem evvel akarok hódítani (elneveti magát), nem a nőiességemben, holott biztos, hogy benne van az is, hogy sokan mondják, (imitálva) ó, neked könnyű, mert jól nézel ki, csinos vagy, tudsz tárgyalni, meg még pénzed is van. (nevetve) Hát mondom ne ezért vegyenek meg, hanem inkább az, hogy... (belevág) és egyébként visszatérve így a cégvezetőkhez, nagyon sok női vezetővel tárgyalok!

Sz.Zs.: És ők hogyan fogadják?

É. : Szerintem nagyon. (megtorpan, rájön, hogy mégse olyan biztos abban, amit mondani szeretne, lassít) Az elején van olyan, ami Úristen, mit akar ez a nő (meglepődést és undort imitál). Na, ezt gyorsan lecseréljük (mutatja, hogy ő irányít), volt már ilyen gondolat is, ami átjött, közben nem mondta ki... (sóhajt), de egyébként, amikor megismernek, akkor már nem azt látják, amit az első benyomásból gondoltak rólam (lassulva).²²

Sz.Zs.: Van, aki női vezetőként ezt a konzervatív vonalat viszi és várja el...

É. : Igen (hevesen bólogat, beleszól)

Sz.Zs.: És csúnyán tudnak nézni...

É. : Igen, meg... meg, meg úgy is szól, meg magyarul, nehogy már te mondd meg nekem (imitál, lealacsonyítva), te csak egy kis ügynök vagy, tehát jön át ilyen a kommunikációból is, de (sóhajt) tudom kezelni, és nyilván itt van az alázat (gyorsít, újra a tudatosságát hangsúlyozva), hogy oké, ha én ezt meg akarom hódítani ezt a vezetőt, akkor nyilván próbálok ugyanazon a stíluson, nem megbántóan visszaválaszolni, és akkor így kezdünk egymáshoz közelebb kerülni.

Sz.Zs.: És látsz olyat, hogy a nők nagyon riválisai egymásnak?

É. : Ühümm, ühümm. (sűrűn bólogat, személyesen érinti) Főleg, hogyha van egy kicsit túlsúlyosabb, bizalomhiányosabb vezető, és mondjuk velem (nyomatékosít, végig mutat magán és a ruháján) találja magát szembe, akkor úgy kicsit kevésnek érzi magát, és a hatalmával próbál meg a pozíciójával úgymond eredményt elérni, és kicsit úgy visszataszítani engem, (elmosolyodik) vagy hogy mondjam, hátráltatni a dolgok menetében. De van ilyen.

Sz.Zs.: Ilyen akkor a férfiaknál annyira nincs.

²¹ az interjú alatt egy zöld-lila A vonalú fodros, mintás, vastag anyagú ruha van rajta, izgalmas szegélyekkel és ujjal. A legjobb szó az érzékeltetésre, a feltűnő.

²² érződött, hogy az ilyen fajta megítélése számára teher és mindennapi probléma. Azt gondolom, hogy ezt nem lehet lekorlátozni a ruha témára, mindenre nagyon figyel, a tökéletességre törekszik, de nem mondanám cseppet se sekélyesnek. Inkább gondolom egyfajta túlkompenzálásnak a múltja miatt, de semmiképp sem felszínes.

É. : Ők könnyebbek.

Sz.Zs.: Könnyebbek? (mosolygunk)

É. : Ők könnyebbek.

Sz.Zs.: Ők jobban is viselik ezeket a színeket például, nem?

É. : Hmmm... Szerintem tetszik nekik. (felnevet)

(...)

Sz.Zs.: Mi vagy, ki jut eszedbe... Csak egy kép, egy gondolat, egy érzés akár... arra, hogy karrierista?

É. : Karrierista? (elgondolkodik) Igen, az a nagyon kimért... (abbahagyja a gondolatmenetet, közbevág és gyorsít) Én nem szeretem ezt a szót, hogy karrierista, nem tudom miért. (mosolyog) Nekem az egy nagyon-nagyon kimért, nagyon kocka, nagyon törtető, és olyan mindenkinek felett gondolja magát. Nekem ez így az első hangzásra. Nem tudom, valamiért nem szeretem ezt a szót, hogy karrierista. (lerázza)

Sz.Zs.: Mivel helyettesítenéd, ami szimpatikus?

É. : Inkább az álmai vágyainak megvalósítója. (sóhajjal, kacagva)

Sz.Zs.: Akkor van egy ilyen negatív...

É. : Igen. (belevág)

Sz.Zs.: ...Kicsengése?

É. : Igen, tehát így negatív van ennek a szónak.

Sz.Zs.: Lehet, hogy ez, valami külső oka van ennek?

É. : Lehet, hogy a tesóm. (meglepően gyorsan rávágta...) mert ő nagyon... Ugye az ikertesóm, ő nagyon ezt a vonalat vitte, és így neki egy gyerek se sikerült, tehát kvázi így, így... fogja leélni az életét, hogy mindene megvolt, pénze, karrierje, (szünet) viszont párkapcsolata így ötvenes éveiben lett, és ömm... szerintem lehet, hogy ő nagyon törtető és karrierista volt, és neki ő minden minden (nyomatékkal), hogy előtérbe helyezte a karrierjét, a család, minden előtt.

Sz.Zs.: De ő így akarta..., vagy?

É. : Szerintem ő így akarta. Meg, meg ő így akart kitűnni mondjuk a... saját körében levő nők ömm... szintje fölött.²³

(...)

Sz.Zs.: És nem lehet, hogy ez igazából egy ilyen nagy általánosítás?

É. : Nem, mert ugye a születés, az, hogy most mindenki skorpió, nem lehet, de ugye ott van naponta az aszcendensek, meg azt, hogy milyen házai vannak a születése alapján, és ott mi az erőteljesebb.

Sz.Zs.: Én hiszek benne.

É. : Én nagyon-nagyon (nyomatékkal) hiszek benne. (nevetünk) Nyilván nem eszerint élek (gyorsan helyesbít), mert hazudnék, de nekem szerintem nagyon működik. Meg én nagyon jól tudok teremteni.

Sz.Zs.: Teremteni?

É. : Hát az elképzelés. Én tudom, hogy a gondolat teremtő erőjű, és tudom, hogy ahogy gondolkodok, úgy érzek, úgy gondolkodok, ahogy gondolkodok, úgy cselekszek. (határozott, biztos a kijelentésében)

²³ A nők riválisai a nőknek, nem a férfiak. Utólag bánom, hogy erre nem kérdeztem vissza.

Sz.Zs.: Azt gondolod, hogy a tudatosság az befolyásolhatja az érzelmeiket?

É. : Igen. Igen.

Sz.Zs.: Tudatosan tudod befolyásolni, hogy mit fogsz érezni valaminek a hatására?

É. : Igen. Illetve azt mondom, hogy nagy részében ez működik. (kicsit dadogva helyesbít, puhít az álláspontján)

Sz.Zs.: Ezt lehet úgy fordítani, most csak tapogatózok, hogy történik valami, akkor választhatsz... mert azon a szinten vagy, hogy el tudod dönteni, tudsz választani, hogy te ezt elfogadod és magaddal vívod meg a csatát, vagy akkor kívül még kicsit haragszol, és utána úgymond hitelt kérsz az élettől és később fogod kamattal magadban megvívni?

É. : Igen, Igen. De leginkább (elgondolkodva) úgy engedem el a dolgokat, hogy ami az enyém, az az enyém, avval még dolgom van, és ott még úgymond vívódom, és teszek érte(hangsúllyal), hogy ez legközelebb ne így süljön el, de amin nem tudok változtatni, azt még ha nagyon rosszul esik, akkor is elengedem.

Sz.Zs.: Hiszel Istenben?

É. : Tudom, hogy van, de nem vagyok templomba járó, és tudom, hogy van. Tudom, hogy valaki fönről rendezi a sorsokat. (nem viszi le a hangsúlyt, egy gyorsabban)

Sz.Zs.: Segít, segít. Igen.

É. : És az is segítség, hogyha rossz embert kapok, vagy valami rossz negatív dolgot, mert az egy következő fejlődési szintre visz, ha (felkiáltva) figyelek rá.

Sz.Zs.: Minden csak a tanulásért.

É. : Nyilván nekem ez a válási szakaszom is egy nagyon komoly volt, és nem figyeltem a jelekre. [Nemrég ért véget a válása, több éves procedúra volt, a férfi lelkileg és többször is fizikálisan bántalmazta – eltörte a kezét, amikor lelökte a lépcsőn –, a válás bejelentése után távoltartási végzést kapott, a férj többször megfenyegette, végül börtönre ítélték.] Én azt hittem, hogy azok a jelek azért vannak, hogy nekem ezt magamévá kell tenni, és ezt az embert meg kell mentenem, és segítenem kell rajta. Ő nem akarta, hogy segítsek, de én akkor is segíteni akartam rajta, holott nekem ebből már rég ki kellett volna lépnem ebből a kapcsolatból. (kellemesen beszél róla, távolságot tart az érzelmektől)

Sz.Zs.: És gondoltál arra, hogy miért hitted, miért akartál segíteni? Miért hitted, hogy ezt kell?

É. : Bennem...bennem ... (sóhajt) bennem van egy olyan segítőkészség, és rájöttem, hogy ömm... most már ezen változtatok, illetve változtatnom kellett, hogy én valószínűleg azért segítettem eddig, bár most már remélem, hogy nem, olyan embereken, akik nem érdemelték meg, mert azokat a dolgokat hozta ki belőlem, amit én nem kaptam meg. Magyarul, ugye engem a szüleim, (a legtermészetesebben) tényleg azt mondom, hogy érzelmi intelligencia, meg így anyagi, meg minden szempontból engem úgymond gyerekként nem istápoltak meg ő... más szempontokból ömm... azt nézték mindig, hogy a legjobb legyen nekem. (imitálja az anyját, minden szónál rácsap az asztalba) Ez van, és kész, és én mondom, meg én vagyok az anyád, vagy fogd be a szádat, vagy izé, meg vagy büntetve, vagy kapsz egy pofont, vagy tők mindegy! (újra maga) És én úgy érzem, hogy ez nekem úgy hiányzott, és úgy, hogy ami hiányzott, én úgy próbáltam visszaadni olyan embereknél, hogy nekem ezáltal nekik segítenem kell. De közben kiderült, hogy ezeken az embereken nem kell segíteni. Olyanokon kell, aki hagyja, meg aki értékeli, de ezeken az embereken nem kell.

(...)

Sz.Zs.: Igazából annyira mindenről is beszéltünk, hogy már nagyjából be is csukhatnám ezt a füzetet [amibe a kérdéseim vannak felírva]. Viszont van még egy ilyen felírva, hogy van elképzelt ideális családmoddell?

É. : Egyébként van. (elmosolyog, mereng, lassít) Én úgy érzem, hogy valamiért mindig rossz választás miatt azt kaptam, hogy nekem nőként meg kell teremtenem mindent a családban. Anyagilag, érzelmileg, biztonságilag tárgyi dolgokat, mindent. Mindent, mert én erős vagyok, és én ezt meg tudom tenni. (határozott) De azért, mert én gyöngé embereket választottam mindig magamhoz. És egyébként nem, egy nőnek (nagy levegő) elsődleges a család szerintem, hogy ő... a gyerek, az otthon, a melegség, az érzelmek. Nyilván dolgozzon, hogy legyen neki is egy saját kiteljesedése, meg hogy ami a célja, azt valósítsa meg, de ugyanúgy támogassák egymást, de a fő feladat az anyagi javak megteremtése, az a férfi feladata. De sajnos a férfiak már nem keresnek annyit, hogy önállóan, mondjuk a nő fizetése nélkül, tehát azt nem lehet megengedni ebben a társadalomban, hogy a nő ne dolgozzon, mert nem tud annyit keresni a férfi.

Sz.Zs.: És hogyha megengedhetné magát, akkor maradtál volna otthon?

É. : Munka nélkül nem tudnék lenni (felnevet). Én már nem. Lehet, hogyha másképp nevelkedek, vagy másképp történik az életem, mondjuk egy nagyon erős anyagi biztonság, érzelmi biztonságú férfi mellett, akkor lehet, hogy nem dolgoztam volna ennyit az életemben, de valami biztos önmegvalósítást azt végig vittem volna. Tehát biztos, hogy lettek volna céljaim, vágyaim, ami nekem kell, hogy megtörténjen, és hogy megkapjam.

Sz.Zs.: Volt ebben bizonyítás? Bizonyítási vágy?

É. : (szünetet tart) Volt... volt.

Sz.Zs.: Magadnak?

É. : ömm... (megakad) Most már magamnak van bizonyítási vágyam több éve, de... de amikor kikerültem otthonról, én a szüleimnek akartam megmutatni. (könnyesedig a szeme) Hogy ő... (visszanyeli a sírást, de egyre nehezebben) Bocsi (kínosan nevet, közben törli a szemét és szorítja a száját, nézi a plafont)

Sz.Zs.: [14 másodperc szünet után szólaltam meg hallkan] Hagyhatjuk.

É. : [még 10 másodperc szünet] Szóval én nekik akartam megmutatni (rágyorsít, hátha végig bírja mondani, de elcsuklik a hangja), hogy sikeres leszek (sírva). Mert ők ezt nem hitték el (nagyon küzd a szavakkal).

Sz.Zs.: De most már látják (próbáltam kicsit segíteni, kiléptem a szerepemből).

É. : De most már látják, igen. (mosolyog és bólogat, de még mindig sír)

Sz.Zs.: Végül pozitív lett... (itt már én is könnyesedek)

É. : Igen, (nehezen mondja ki) de anyával a mai napig nem jó a kapcsolat, és nagyon bánt. (nem nekem mondja, hanem magának, minden szóval küzd és szorítja a fogát)

Sz.Zs.: Sajnálom...

É. : És nem tudok rajta segíteni, mert nagyon makacs. (egyre inkább abbahagyja a sírást és mintha újra meg akarná győzni magát) De én hiszem abban, hogy tuti, hogy eljön az a pont, amikor eljön az a fejlődése neki is, illetve bízom benne, hogy látja azt, hogy én nem rosszat akartam neki avval, hogy néha egy kicsit keményebb voltam, vagy valami, hanem inkább abba akartam irányítani, hogy legyenek barátai, becsülje meg az életet. (egyre gyorsabban) Én is nagyon sokat segítem, a testvérem is, tehát anyagi gondjai nincsenek, és hogy egy picit próbáljon úgy élni, hogy értékes élete van, és ő mindenben a mai napig rosszat látja, (már nem sír, egyre mérgesebben mondja) hogy mindenki hülye, átvágja, hazudik, semmi nem jó neki, ő egy szerencsétlen, és ez nagyon visszahat.

Sz.Zs.: És gondolod, hogy neked ez a hatalmas pozitívitásod és optimizmusod, mondhatom ezt?

É. : Aha.

Sz.Zs.: Ezek összefüggenek?

É. : Biztos, biztos! (határozott)

Sz.Zs.: Tudatosan vagy optimista.

É. : Én erősen hiszek dolgokban, még hogyha valami rosszul is sül el, hogy ez úgyis változni fog, és nem biztos, hogy a legjobb formáját fogom annak a rossznak kapni, de minden okkal történik, és a rossz is nekem majd valamilyen szempontból valami más formában jó lesz majd. (már semmi jele, hogy előtte sírt volna, újra, mint előtte) Én ezt nagyon hiszem. De lekopogom, hogy ez eddig tényleg így volt. Tehát, hogy nem véletlen kaptam a sok rosszat. Mondjuk házasság, vagy nagyon-nagyon sok anyagi veszteségem volt így a cégváltások által, nagyon sok millió forintok, és úgy mindig elengedtem, azon már nem tudok változtatni, az elment, azt nem kapom vissza, (gyorsít) de nézzük azt, hogy a jövőben, hogy tudom ezt pótolni, vagy jobbra tenni, vagy eredményesebbé? Tehát az biztos, hogy azt nem mindig kapom meg, amire vágyom, de azt biztos megkapom, amiért megdolgozom. (félmosollyal, mintha titkot mondana)

9.2 Anna

- Milyen hatással volt rád... volt ez? Szerinted... Pozitívan értékeled a szüleidnek a képzettségét magadra nézve, vagy volt valami... hogy ebből merítesz erőt, hogy ezért akarsz továbbtanulni, vagy teljesen független?

A.:Teljesen független. Én azt gondolom, hogy igen. Lehet, hogy én vagyok pont ez a példa rá. Teljesen más területen dolgoztunk, vagy na, tehát édesanyám munkaköre és az enyém teljesen más. Az, hogy az ő tanulása nagyon sokat tanult ő is gyerekek mellett. Hogy az motiváló volt-e, abban az időben nem hiszem, mert még akkor annyira fiatal voltam, és ilyenkor persze az ember könnyebben bünteti a szülőt, könnyebben mondja azt, hogy jó, hát ezt az időt tölem vetted el. Ezért sok esetben megértem a gyerekeimet is. De úgy viszont, ha belegondolok, hogy én is milyen kritikával éltem, attól függ, hogy ez a motivál, hogyha lehet, hogyha nem abba az időszakba ütközött volna bele, amikor én mondjuk fiatal voltam, és egyre nagyobb szükségem lett volna az édesanyámra, főleg úgy, hogy amikor a betegsége előtt volt ez gyakorlatilag, hogy ő még tovább tanult, és nem éltem volna ezt meg plusz teherként, akkor lehetett volna akár motiváló is, de nem volt az. Édesapám részéről meg nem éreztem azt, hogy ő beletette volna azt, ami neki tudása volt, mert őt egy nagyon okos, értelmes embernek tartottam, és egy kicsit úgy bántott, hogy ő vagy lustaságból, vagy azért, mert gyenge ember, vagy azért, mert nem is akart ezzel foglalkozni, és őt bezárta, és nem tanult tovább. Tehát, hogy nekem nem volt igazából motiváló.

(...) Sz.Zs: szerinted a férfi beosztottjaid könnyebben vagy nehezebben fogadták el tőled az utasítást, hogy te nő vagy? Vagy könnyebben fogadták el, vagy nehezebben? Más, hogyha férfi mondja ugyanezt nekik?

A.:Ez egy nehéz és komplex kérdés mégis. Egy kicsit megpróbálom neked leegyszerűsíteni az én válaszom. Amikor leülök valakivel tárgyalni, és egy komolyabb megbeszélés van, és ez legyen egy férfi. Az első mozzanata, biztos mindenki máshogy szűri le és értékeli... Az első mozzanat mindig arról szól, az első pár kérdés és pár perc, hogy az erőviszonyoknak a felállítása ez meglegyen. Ilyenkor van egyfajta, nem azt mondom, hogy abúzus, de egy támadás.

- Ezt ő feléd?

A.:Így van, a férfiak részére a nők irányában, hogy mennyire lehetek én egyenrangú partner, vagy ki vagyok én az ő szintjéhez mérve. És ez minden esetben igaz ugyanúgy a hétköznapi munkatársaimnál is, ha egy férfivel ülök le. Hiszen megpróbálja, hogy meddig mehet el nálam, mi az a pont, amikor a kedvességen túl tudok, de még nagyon sok minden számít, mert azt gondolom, hogy ahhoz, hogy valaki értékeljen abban a pozícióban,

amiben vagyok, egyrészt a karakán jellem mellett ott tudást kell mögé tenni. Ha nem vagy biztos abban, de ugyanez az értékesítés. Ugye szóba hoztad azt, hogy értékesítés. Sales. Tehát nem tudsz úgy értékesíteni, hogy nincs mögöttes tudása, nem tudod, hogy mit értékesítesz. Na, ugyanez van, amikor leülünk egymással szemben, lehet itt szépen mosolyogni, de ő nem arra kíváncsi, hanem arra, hogy én mit tudok, és mennyire vagyok egyen egyenlő partner veled, és egy adott kérdéssel még a kérdések irányultsága is. Tudja, hogy hülyeség, vagy tudja, hogy de bepróbálkozik. És azért ez nem jellemző ám a férfiak, férfiak közti tárgyalásban, hanem igazából... És én ezt nagyon gyorsan lekezelem, kategorikusan, határozottan, hogy azért lássa, hogy nem csak a mosolygós hölgy ül veled szemben, hanem ez tartalmaz sok minden belső tudást is, kiállást is.

Sz.Zs: És ilyen tapasztalsz nőkkel is?

A.: Azt gondolom, hogy tudod, ez nagyon nehéz kérdés. Ez azért, mert a hétköznapi kommunikáció is gyakorlatilag erről szól. Már amikor leülsz valakivel, és van egy benyomásod. Mosolyog, nem mosolyog, stb. Ha munkára vetítve, hát itt nem tudom, hogy a cél határozza meg, hogy a nők... én ilyen vagyok. Tehát sajnos én is átvettem már ezt a vezetői mentalitást akár nőkkel szemben is, mert nem engedhetem meg, hogy elterelődjön olyan témákra, vagy olyan frekvenciára egy beszélgetés, ami nem fér be abba a hatáskörbe. És, hogy ez most ez jó vagy nem jó, ezt nem tudom, működni működik. Az, hogy a nők hogy fogják föl, és... n ha most igen, ha az a kérdésed, hogy most munkavállalóink közül, vagy tárgyalópartner, itt már azért nagyobb különbséget érzek, mert a nők azok sokkal érzelemorientáltabbak. És ugye vezetőként is ezt nem szabad. Mára már tudom, hogy nem szabad megengednem. Sokszor azért én is beleestem, és ahogy mondtam neked, hogy vezetőnek lenni egyrészből nem kiváltság, egy részből nem egy megszerzett dolog, hogy csak rád adják ezt a státuszt, hanem ezért keményen meg kell dolgozni, kemény tudással, kitartással, akarattal, rengeteg bizonyítással, és a nőknél, amikor női munkavállaló vagy, leülök, és akkor mondjuk, meghallgatások vannak, mert új munkatársakat keresünk. A stratégia felépítése mellett még nekem is nagyon fontos, hogy ő érzelmileg hol tart, mi a visszajelzése, milyen az impulzusa. A férfiaknál annyira már nem. Ott jobban inkább a tárgyi tudás, és a feladatra koncentrálni kiválasztásnak megfelelő. A nőknél még mindig van bennem egy kicsi elhajlás.

- Ezek szerint, szerinted a nőket jobban befolyásolja a döntésükben, gondolkodásukban az érzelmeik, mint a férfiakat?

A.: Igen.

- Ez egyértelmű igen válasz.

A.: Én egyértelműen azt gondolom. Most munkatársakra vagy vezetőkre?

- Munkatársak, vezetők, tehát így átfogóan, akikkel te érintkezel, vagy akikről elgondolásod van.

A.: Igen, ez határozott, igen.

- Azt mondtad, hogy a vezető szerep tanulható, fejleszthető.

A.: Így van.

- És ez nem úgy van, hogy valaki vezetőnek születik.

A.: Így van.

- Akkor milyen szerinted... akár számodra egy optimális, egy jó vezető?

A.: Akkor jó egy vezető, hogyha tud tervezni, szervezni, irányítani és vezetni. Általánosságban véve. Ha arra kérsz, hogy soroljam be magam, hogy én milyen vezetői típusba sorolnám magam, én azt gondolom, hogy abszolút demokratikus vezető vagyok. És akkor talán ezzel sok mindent el is árulok. Az, hogy én hiszek abban a kommunikáció erejében, csapaton és csoporton belül is. Hiszek abban az irányultságban, hogy nem elég csak

fentről kapni az információkat lefelé, hanem pont fordítva is, vagy horizontálisan is, adott szervezeti egységen belül. Ebben is hiszek. Akkor jó egy vezető, hogyha példát mutat. És én azt gondolom, hogy vezetőként nem az a feladatom, és én nagyon támogatom azokat a vezetőket, és én mindig elmondom, hogy én nem vagyok senkinél sem több. Abban vagyok másabb, hogy nekem van egy tudáshalmazom, egy tapasztalatom, egy más értékrendem, vezetői stílusom, ami működik. És hogyha... ez a működés...én át tudom.... Mi a szerepe a vezetőnek? Az a szerepe a vezetőnek, hogy mindazt, amit ő képvisel, be tudja ültetni a gyakorlatba, be tudja ültetni azoknak az embereknek a munkafolyamatába, akikkel együtt dolgozik. És hogyha ez pozitív energiákat hoz, a céget fejleszti, akkor nincs miről beszélni. Akkor jól működik, akkor jó vezetői irányt képviselek. Na, de ez természetesen csak akkor derül ki, hogyha már mondjuk le van zárva egy adott időszak, és akkor már azt mondhatod, hogy igen, sikeresek voltunk, és túl tudtuk élni például ezt a felnőttképzési anomáliát, amiben most sajnos élünk.

- Mondhatom azt, hogy te nagyon tudatosan figyelsz arra, hogy hogy viseled a szerepet?

A.:Igen, illetve nagyon hiszek a kommunikáció erejében.

(...) Sz.Zs.: Ez mit jelent számodra, hogy karakán?

A.:A karakán az egyértelmű szívósság, kitartás, az a vélemény mellett maximálisan kitartani tűzön-vízen. (nevet) Hogyha esetleg vitás helyzet van, abba beleállni, nem azért, hogy vitatkozni, vagy azért, mert konfliktushelyzet, vagy azért, mert megoldás, de hogy mindig ott lenni, igen, nekem ez fontos, és nem elkerülni semmilyen problémát, semmilyen kihívást. Tehát nekem a kihívások igazából éltetnek. Ez egy újabb megoldandó probléma. Tehát én ebben gondolom azt, hogy igen karakán, tehát hogy mindig beleállni és előre menni, nem meghátrálni semmi elől.

- Az előbb a pozitív diszkriminációnál beléd fojtottam a szót a karakánnal. Nem tudom, hogy emlékszel-e, hogy mit akartál mondani.

A.:Majd úgyis kijön! (nevet)

- Ha már éppen definiálunk, mi vagy ki jut eszedbe arról, hogy karrierista?

A.:Saját magam.

- Igen?

A.:Igen... Már nem vagyok az, de az voltam. Ezt teljesen bevallom őszintén, mert.. amikor az ember önmagának akar... és a karrierista ugye, miért karrierista egy ember? Merthogy önmaga megvalósítását találja meg ebben, azon kívül, hogy a határait feszegeti. Tehát én úgy éltem az életem mindig, hogy többet akartam, mint amennyit úgy gondoltam, hogy képes vagyok rá. Mindig egy szinttel ez tovább vitt, és nem félve, összekapcsolva a karakán természettel, hogy sosem féltem attól, hogy van egy kihívás, ha új is, hogy akkor én annak megfelelek-e vagy sem. És ez az évek alatt nagyon megerősített. És fontos volt számomra... a karrierista... tehát önmagamért is, de legfőképpen egyfajta bizonyításvágy, talán a családomnak is, hogy mégiscsak nőként (hangsúllyal) jól funkcionálok. Tehát, hogy ez olyan sok minden, hogy családnak is megfelelek. Én például... ez nagyon fontos, hogy karrierista, hogy mikortól váltam karrieristává. Azt gondolom, hogy nekem, és nem hiszek a véletlenben, és azt gondolom, hogy semmi sem történik véletlen, és minden rosszban van valami. Jó, de ezt most elmondtam, majd kitörlőd. (elhadarva) De én nagyon sokáig otthon voltam. Nekem a gyerekeim szent és sérthetetlenek. Mindenek fölött. Amikor megszülettek és terhes lettem, előtte ugye dolgoztam, mert kellett a pénz, tehát ez így zajlott. Utána megszülettek a gyerekek, és azt mondtam, hogy az én gyerekeim nem fognak engem nélkülözni. És én nyolc É. g voltam otthon velük. Nagyon vágytam már vissza, rettenetesen vágytam a munka világába

vissza, hiszen szülőnek lenni a világ legnehezebb dolga, és nem csak ezért vágytam vissza, hanem szülőként igazából lehet, hogy ezt csináljuk. Persze minden világ legnagyobb csodája, de egy picit mégis feladod önmagad. Beszorulsz egy burokba. És ez már egy kicsit hiányzott. És amikor gyakorlatilag a gyerekek bekerültek, akkor oviba, én olyan, mintha egy szikra kipattantam, és akkor én aztán mentem, mentem, mentem, és akkor már a motiváció, hogy már más volt, nem csak önmagamnak akartam bizonyítani, hanem a családnak is. A férjemmel való ellentét miatt is, tehát, hogy ezt is így hozzáteszem, hogy ilyen sok kicsi részből. Lehet akár az is, hogy édesapám, amit meséltem neked, hogy haragudtam rá, hogy többre lehetett volna képes és meghasonult egy bizonyos szinten, és sajnos negatív értelemben. Tehát ez nagyon súlyosan negatív értelemben. És hogy mindezek az összetevők, mert ugye az ember lelke, élete, miből adódik össze, és a döntéseinek súlya mögött mi van, ez ugye gyakorlatilag az élethelyzet, és igen, azt gondolom, hogy én nagyon sokáig karrierista voltam, mindaddig, míg el nem jött az az életszakaszom, hogy már nem akarok többet. De legfőképpen azért nem, mert már 50 éves vagyok, és azt mondom, hogy már nem érdekel az, hogy ki mit gondol rólam, már nem érdekel az, hogy milyen pozíció. Én nagyon szépen elvagyok az én kis udvarkámban. Elmondok neked egy hiperszuper titkot, amit most mondtam vissza. Felkértek arra, hogy legyek a cégnek az ügyvezetője. Nem. Tehát nem. Mert már nem ez motivál. Már az motivál, hogy mindent azért feladva... tehát a karrierista mindent is föl ad magából, csak egy irányba megy, azért ezt hozzá kell tenni, sajnos én is ilyen vagyok. Az önmegvalósításom másik részét eltemettem azért, hogy a létfenntartó és életben tartó részem az működjön. Ilyen példát mondom most neked, hogy én mondtam, hogy én képzőművész, én nagyon szeretek szobrászkodni, több plakettet is kint van. Én megfogadtam, hogy bármi történik, én most már nem akarok hétvégén dolgozni, hétköznapi dolgozni, este 8-kor hazamenni, 9-kor. Nem akarom, én igazából csak azt szeretném, hogy egy picit, ami elmaradt, és egy kicsit megtiltottam magamtól, az most előtérbe kerüljön. Járok most néptáncra. Előkerült megint az agyag, amit imádok, nagyon szeretek. Most például az ötvenedik születésnapomra egy hegedűt kértem. Régen zeneiskolába jártam, élsportoló voltam, abbahagytam, pedig azt nem kellett volna talán. Most már tudom, de hát akkor nem ez volt az elsődleges, és hogy ezek mind ilyen hiányérzetek. És most én azt mondom, hogy az ember ezeket az értékeket viszi magával, és most már a tárgyi dolgokról is egyre jobban le tudok mondani, hanem igazából, ez egy másik filozofikus gondolatmenet, tehát ezt hagyjuk is ezt a részét, de hogy igen, saját magam hozom példának. De már nem vagyok az, nem tartom annak magam.

(...) A.: volt olyan, és elismerem neked, hogy volt olyan, amikor egy nap volt tíz fő meghallgatás, és elmondta a hölgy, hogy igaz, hogy most költözik ide, jövőre lesz az esküvője, és mondta, hogy utána szeretnének babát. Ezért nem választottam őt. Bármennyire is karakán volt, mert úgy voltam vele, hogy most én fél év betan... de mondom, három és hat hónap, tehát az a plusz három, akkor is egy érzékeny három hónap. Nem vettem föl, mert tudtam, hogy ő egy év múlva már esküvő, és utána babát akar, ami azt jelenti a cég életében, hogy megint előlről kell mindent kezdeni, és kiesik egy olyan szakember, amivé válhatott volna. És bevallom őszintén, hogy nekem is volt egy ilyen döntésem. És hogy egyetértetek-e vele, vagy sem, mint vezető... fontos. Bármennyire is akarom, hogy ez ne így legyen, fontos tényező.

9.3 Eszter

Sz.Zs.: És mennyire tudatos.. látsz különbséget édesapád és a ti/te vezetési stílusában?

E.: Én öm.. tehát eleve ez személyiségfüggő. Én azt látom, hogy ahogy én megtapasztaltam, hogy milyen ezt egy ekkora céget vezetni, én nagyon örülök, hogy erre nem egyedül vagyok. Mert én úgy érzem, hogy maga a... a vezetési különbségben... nagyon-nagyon, már hármunk között is van ömm... más habitus. És ezt nem, tehát.. Ez

annyiban másabb, hogy itt nagyon jól ki tudjuk ezt használni, hogy mindenki más szemléletű. Én mondok egy érdekes példát. Például én azért inkább egy intuitív beállítottságú, a csapatban együttműködő habitusú valaki vagyok, míg mondjuk testvérem racionális beállítottságú, és nagyon szépen meg tudtuk találni mind a hárman, hogy hogy tudunk úgy rendeződni, hogy ez nagyon hasznos legyen. Ahol én elengedem egy kicsit a gyepőt, akkor oda be tud kapcsolni a nagyobbik húgom, amikor ő mondjuk valamilyen szinten...ömm túltolja azt a fajta gondolkodást, hogy mondjuk azt a fajta gondolkodást, hogy hogy... a számokon keresztül hozzák döntéseket, akkor én ott vagyok. Harmadiknak pedig a húgunk az nagyon jó, mert ezt kiegyensúlyozza. Tehát nagyon szerencsés helyzetnek tartom. Én úgy érzem, hogy apu... ömm...az fantasztikus dologot, dolog volt, hogy ezt egyedül tudta így működtetni. Ezt mi hárman tudjuk továbbvinni. Én azt gondolom, hogy más szemlélettel be tudtunk nyitottabb szemmel ráhúzni olyan dolgokat is a céghez, ami régen elképzelhetetlennek tartom, hogy mondjuk ennél a cégnél. Én azt gondolom, hogy ez apu a covid-helyzetet is nagyon nehezen kezelte volna, illetve maga a szemléletváltás, amit a kognitív lista hozott, illetve mindenféle politikai helyzet ide a cég életébe, azt valahol rugalmasabban tudtuk kezelni. Én azt gondolom, hogy ezt majd nem tudjuk meg, viszont nem is véletlen. Ami belül szocializálódott, az a Volán-vonal, az a kézfogás, és ez most már elkezdett teljesen átalakulni, az által, hogy pl.: nem is magyar kapcsolattartók vannak. Átrendeződött az egész, és úgy gondolom, hogy ehhez mi hárman nagyon jól tudtunk alkalmazkodni. Tehát ez az alkalmazkodás és együttműködés, ami a helyzetből kialakult, nagyon előnyünkre tudtuk kovácsolni a változásokban.

(...) E.: Nagyon érdekes, hogy engem olyan valahogy... apu mindig azt mondta, hogy én szociális munkás vagyok (kínosan felkacag) és ezt ő értelemben, meg hogy nagyon sokszor kaptam, hogy nekem minden ott van az arcomon. És hogy ez nagyon sok esetben kell, meg jó dolog, de mondjuk pókerezni ne menjek el.

(...) E.: Nem láttam különbséget. Nagyon-nagyon szépen helytállt mindenhol. Én le a kalappal. Én azért nem láttam, sőt, (felkiált) de, annyiban igen, hogy a papírvetése precízebb volt és sokkal jobban rendezettebb volt ebben a tekintetben, jó, hát ebbe sem látok azért... mert van olyan gépkocsivezető, aki ezt férfiként is hozza. Tehát ez szintén személyiségkérdés. Nem láttam. Inkább talán azt, hogy talán a fizikális része, azért na ott van egy korlát, hogy egy nő éppen milyen ciklusban van, vagy valószínűleg azért nehezebben viselte abban, hogy mi van, mi a Balkánra járunk, a balkáni körülményekre. Ott imádták. Ott egyébként (nevetve) nagyon nagy kuriózum volt a visszajelzések alapján, és imádták egyébként. Mindig kávéfőztek neki, nem kellett ponyvázni neki, voltak ilyen cégek, például Boszniába. Nagyon-nagyon szeretett járni, mert ott mindenhol ott kuriózum, hogy a női sofőr is úgy meglepődtek.

(...) E.: Én is voltam, amikor voltam, nevezhettem volna azt, hogy kiszolgáltatott helyzet, nem is megélhettem volna, sőt, kaptam is vissza olyan visszacsatolást, hogy... nagyon durván, amikor én otthon maradtam a gyerekemmel, nekem az elő[ző].. a férjem ezt úgy érzékeltette, hogy ő a családfenntartó, és valamit magamnak szerettem volna venni, akkor majdnem...hmm. Tehát volt ebben azért úgy korlátozva, hogy most erre miért van szükségem itthon, mert most itthonra miért nem jó a melegítő, meg ilyenek, tehát azért ilyeneket éreztem... ennek a korlátnak. Viszont nagyon-nagyon sokat adott az, hogy én tényleg (hangsúllyal) otthon lehettem a gyerekekkel. Szerintem egy nő ö..ömm.. azért megy bele kvázi lehet, hogy kiszolgáltatottnak vélt helyzetbe, mert mégis abban a kiszolgáltatottságban kap valami pluszt, ami miatt tud működni ez a lelke, tud működni abban a helyzetben. És amikor például én nálam ez úgy jelentkezett, hogy amikor viszont megtapasztaltam, ki..kijöttem ebből a helyzetből, akkor azért kerültem, hogy belekerüljek... újra. Tehát kerültem, hogy belekerüljek újra ilyen helyzetbe, ahol, nevezzük ezt a kiszolgáltatottságot, vagy belekerüljek még egyszer egy olyan helyzetbe, hogy

engedélyt kérjek, hogy elmenjek kozmetikushoz. Hát ez nonszensz. (fintorog) Úgyhogy ilyen megtapasztalásom nekem is volt, de ez nem volt számomra olyan kiszolgáltatottság érzés, mert abból lenne plusz. És akkor azt mondtam, hogy jó, (gyorsít, halkán megjegyzi) hát a kapcsolatunknak azért nem lehet jó, mert elváltunk nyilván (felhúzza a szemöldökét, vállát, kínosan nevet és bólogat), de nem éreztem kiszolgáltatottságot emiatt.

(...) Sz.Zs.: Mi jut eszedbe, vagy ki arról a szóról, hogy karrierista?

E.:Karrie... Képzelem, hogy én is, (mosolyog) én magam is eszembe jutok erről a szóról, édesapám is eszembe jut (egyre vidámabban), de a... szóról édesapám is eszembe jut, de inkább magam, én magam. Tehát van egy karrierista részem, aki...aki... aki ezt az egészet tudja túltolni (bólint), és tudja rendkívüli módon jól megélni. Tehát abban is vannak azok a részek, amikor maga egy kampány jelleggel is beletoljuk a dolgokat, vagy beletolom, csak az változott, hogy most már azért annyiban ennek nagy ára van a más frontosn. Valószínűleg. (halkabban) Azért a családban én is, volt, hogy túltoltam és nagyon fontos volt... Egyébként, ha ebbe az ember belekerül, akkor levágódik a csapatról egy kicsit. Mert akkor jobban a cél és a saját ötlete megvalósítása, kreativitása túlságosan bepörög (hangosabban). Nekem valami ilyesmi jut róla eszembe, így ahogy magamon észrevettem, és akkor leválik arról, hogy "mi". Leválik a csapatról, és... hát ebben is a szélsőségek. Én azt gondolom, hogy ha ezt valamilyen szinten az ember elkezd észrevenni magán, nem feltétlenül negatív ez, mert egy kampány jelleggel nagyon jó, hogy be tudja pörgetni a dolgokat. Csak ugye az emberek szeretik azt, hogy most ez negatív vagy pozitív. Mindegyiknek van egy olyan valami aspektusa, ami tök jó hozzá tud tenni abban a rövid távúban. Azt kell megvizsgálni, hogy most ez hosszú távon működőképes-e vagy sem. Szerintem.

-Van esetleg más szó, amivel szokták helyettesíteni?

E.: A munkamániás? (nevet) Az nem. Karrierista... Maga.. hmm

- Nem muszáj egy.

E.: Hmm...Ugye már számomra a karrierista azt jelenti, hogy előtérbe helyezi... helyez egy feladatot, vagy valamilyen olyan irányt, amit el akar érni. Mindenképpen egy célhoz kötném, és maga ehhez egyértelműen sok mindent megtesz, és nagyon jól beleáll ezekbe a folyamatokba. Csak ebben is az egyensúly, tehát akkor tudom negatívvá tenni, hogyha valaki ezt túltolja. De egyébként ez szerintem tök jó, mert megélheti benne a kreativitását, megélheti benne azokat a dolgokat, amit, hogy... valaki létrehoz. Egyébként vannak szerintem karrierista anyák, mert ők is anyaságban létrehoznak valamit, mert a család nevű munka.. akármit és azt is túl lehet tolni, hogyha valaki benne ragad mondjuk olyan dologban, hogy már mondjuk ott a gyerekem, mittomén húsz éves, és akkor még mindig izé... Meg akarja neki mondani, hogy mit akar. Akkor az ott nem biztos, hogy jó, de nem feltétlen csak... most így, ahogy beszélgetünk róla, nem feltétlen csak a munkában látom ezt a fajta típust, hanem bárhol megjelenhet. És ebben is, mint mindenben, az evésben, a szexben, a tanulásban, a mindenben az a fontos, hogy az egyensúlynak legyen. Más szóval a karrierista valami olyan dolognak a figyelme, hogy működtet, ami valamit létrehoz, valamilyen folyamatot megmutat, vagy kialakít, így valahogy.

(...) Sz.Zs.: Milyen feltétellel lehet eljönni, vagy egyszerűen kiknek ajánlod, hogy kik jönnek ide {családállításra}?

E.: Akiknek nagyon-nagyon fáj valami, azoknak kiváltoztatni akar. Aki panaszkodni szeretne, vagy nem szeretne változtatni, annak is ajánlom egyébként. Én mindent megajánlok, mert elég nagy előnye van, hogy a tér, a munka meggyőzőn mindenkit. Maga a módszer annyira jó, és annyira ütős szerintem, hogy itt igazából mindenkinek való.

9.4 Judit

(...) Sz.Zs.: És hogy a Wizz Airnél milyen tapasztalataid vannak?

J.: Szerintem ő is ernyő volt egyébként. Igen, akkor egy nagyon jó fej főnököm volt. Amikor én odakerültem, ő is jó fej volt, egy női főnököm volt. Ő abszolút önállóságot várt el. Ő olyan szinten le volt terhelve, hogy hozzá nem lehetett így szaladgálni. Jaj, jaj, most nem tudom, mit kell csinálni. Tényleg föl kellett nőni a feladathoz. Aztán én elmentem szülni, és utána, mikor én visszamentem, amikor én még szülési szabadságon voltam, vagy GYEnen, GYESen, nem tudom én min voltam, akkor ő elment. És jött egy angol pasi, és akkor ő lett a főnököm. Ő volt a főnököm elég sokáig, és akkor őt előléptették, és aztán jött egy, újra egy női főnököm lett. Igazándiból azért nem volt sok kontaktom vele, persze volt kontaktom vele, mert nyilván elérhető volt, meg minden héten voltak ilyen megbeszéléseink, de ő Svájcban volt, tehát elég nagy volt a földrajzi távolság. De mondom, a legtöbb időt ez alatt a férfi főnök alatt töltöttem. Ő szerintem mindent megtestesített, amit elmondtam arról, hogy milyen egy jó fő..., vagy hogy én mit gondolok. A következetesség az mondjuk annyira nem feltétlenül biztos, de hogy példamutató volt, hogy tényleg nagyon sokat lehetett tőle tanulni, nagyon együttérző volt, tehát nekem kisgyerekem volt. Úgyhogy szerintem, szerintem ő nekem az, aki... aki egy jó főnök.

Sz.Zs.: És akkor tudtál működni pici baba mellett is?

J.: Igen, ez a munkahely ez nem gondolom, hogy annyira gyerekbarát, de szerintem kihoztuk belőle, amit lehetett.

(...) Sz.Zs. (...) megkérdezik az állásinterjún, hogy van-e kisgyerek, vagy mikor akarsz szülni?

J.: Hogy jogos felvetés?!

Sz.Zs.: Azt mondta, hogy az pénzbe kerül, időbe kerül a betanítás, és akkor azt mondd 9 hónap után, hogy bocsi mégse, addig fizessetek 2 évig. Neked erre mi a véleményed?

J.: Hát az, hogy ha elüt a villamos és három hónapig ott van? (egyre gyorsít) Most azért, mert terhes lettél?

Bármilyen történhet veled, ami rossz esetben másfél évig tart, hogy kikúrálj magad belőle, de vannak olyan dolgok, ami miatt több hónapig is kiesett a munkából. És azt megkérdezte, hogy Figyelj, el fog ütni a villamos a következő egy-két évben? (indulatosan) Hm? Vagy rád is csak a műhold? Nem tudom. Azt se kérdezi meg senki. Sőt azt se kérdezi meg senki, hogy te figyelj, értem, hogy ide akarsz jönni, de egy év múlva még vajon itt leszel? Vagy azzal számolsz, hogy most gyűjtesz pénzt, és elmész egy karib-tengeri hajóútra és fölmondasz? Ezt se kérdezi meg senki!

Sz.Zs.: Szerinted amúgy nézik, hogy van-e gyűrűje a...

J.: Én ezeket nem nézem.. tehát engem ez nem érdekel. Nem tudod. Annyi bármilyen történhet, nem tudsz felkészülni rá. Most felveszed, úgy gondolkod, hogy jó lesz, de bármilyen történet, (lendülettel) férjhez megy, és úgy döntenek, hogy kiköltöznek. Vagy mit tudom én, beteg lesz az egyik rokona, ő az egyetlen, aki ápolni tudja, fölmond és elköltözik a világ végére. Ez pont ugyanolyan élethelyzet, mint az, hogy valaki teherbe esik. Bocsnát, ki kell fűjnünk az orromat.

Sz.Zs.: Te személy szerint látsz különbséget férfi és nő munkájában?

J.: Nem.

Sz.Zs.: Egyáltalán nem, teljes diverzitás, mindenki csinálja, amit kell...

J.: Igen.

Sz.Zs.: Tök jó.

J.: A pasik ugyanolyan hisztisek, mint a nők, nem látok különbséget. (nevet)

Sz.Zs.: Szerinted nem befolyásoltabbak érzelmileg a nők?

J.: Nem. Úristen, mennyi hisztis pasival dolgoztam együtt. Borzasztóak tudnak lenni ők is.

9.5 Márti

(...) M.: (...) A férjem egészen elképesztő támaszom, emberileg, lelkiileg és szerintem szakmailag is. Tehát, hogy ő figyeli az én szakmai előnyre meneteletemet, és nagyon jó, hogy mondjam, tanácsokat ad, hogyha rákérdezek arra, hogy mit gondol, tehát hogy elkészítetek valamit, és kikérem a véleményét, akkor egy konkrét szakmai ügygel kapcsolatban akár, vagy egy konkrét, nem tudom, diasorral kapcsolatban kikérhetem a véleményét. De ő egy külföldi cégnél dolgozik, és meglehetősen szerencsés módon, tehát egy home office felállásban. Tehát mellette persze utazik, de hogy ezt meg tudja csinálni, tehát hogy egy olyan szerencsés módon alakul, de körülbelül, hogy mondjam, nagyon sokáig a férjem keresett többet a szakmai életünk vagy az életpályánk során. És most tartunk ott, hogy körülbelül kiegyenlített módon, körülbelül azonos mértékben keresünk. Ennek ellenére nincs az, hogy én agyon keresném kutatóként magamat, tehát hogy körülbelül kiegyenlített módon keresünk, de ez egy végtelenül fontos szempont, hogy a férjemmel a házasságunkban mindenféle szempontból mindig is egyenlő partnerek voltunk.

(...) Sz.Zs.: Ez a fajta versenyeztetés utólag pozitív vagy negatív? Milyen hatás?

M.: Én nem versenyeztetem ilyen módon az én munkatársaimat. Tehát, hogy én ezt nem tartom, tehát én az együttműködést konstruktívabbnak tartom, mint a versenyeztetést.

(...) M.: Volt rá példa, hogy az egyetemen, nem tudom, hogy ez most mennyire jellemző, de voltak olyan hallgatók, akik direkt azért jöttek hozzám, akik már most posztdokok, mert az egyetemen nagyon rossz tapasztalatuk volt, tehát fiatal férfi oktató nem bánt velük jól. És nagyon örültek, hogy egy nő, nő a témavezető, ahol nem merül föl az, meg hát fel nem merül a csoportomban, de tényleg, hogy bárki bárkit zaklatna, vagy én nem tudom, vagy olyan helyzetbe kerülne, ahol bárkivel kapcsolatban egy ilyen, tehát hogy kifejezetten megkönnyebbültek ettől. Egyébként el kell mondjam, hogy ami szerintem a csoportomban nagyon pozitív volt, hogy három éve már, hogy egy coach-csal dolgozunk együtt, egy szakmai coach-csal, és velem külön vezetőként, tehát én kapok vezetői coachingot, és a csoportom pedig, ha kell egyéni problémamegoldást, illetve kapott csoportos coachingot is, szintén problémamegoldással, ami azt gondolom, hogy elég sokat segített abban, hogy még jobb legyen az emberek közötti együttműködés? Tehát, hogy ez nálam egy nagyon. Tehát, hogy én erre pénzt áldozok. Tehát, hogy az én kutatási pénzem, vagy elég, vagy a csoportba befolyó pénzek egy részét erre költöm nagyon tudatosan, és direkt azért, mert ezt én egy nagyon fontos dolognak tartom a csoport élete szempontjából, hogy mindenki legyen tisztában azzal, hogy hogyan kommunikál a másikkal, mit mond a másiknak, és sokszor nem is az, hogy mit, hanem hogy hogyan. Mennyire figyel a másikkal, mennyire tekinti a másikat partnernek, és egyenrangú partnernek, tehát hogy nem. És ez szerintem segít. Nem állítom, hogy a csoportomban nincs néha bármiből is konfliktus, de hogy ezen aktívan tudunk dolgozni.

(...) M.: Tehát azt mondani, hogy egy lány, nem tudom én, fesse a körmét, egy fiú pedig nem tudom én, tologassa a kocsikat, szóval szerintem ez rohadt hibás, egy fiú is nyugodtan fesse a körmét felőlem. Szerintem baromi jól áll nekik, például a fekete, miért ne. Tehát, hogy hagyjuk ezt. Tehát én tudom, hogy én egy ilyen extrém liberális álláspontot képviselek, de abszolút meggyőződése, hogy lányokat is lehet sakkra nevelni, ott vannak a Polgár lányok, tehát hagyjuk már ezt. Bármit akarunk, meg lehet csinálni. És igenis egy lány befuthat,

tehát hogy mondjam, rengeteg okos nő van, mint ahogy rengeteg okos férfi is van, pont. És a lányok fantasztikusak tudnak lenni ugyanúgy a programozásban, mint bármiben, hagyjuk. Tehát, hogy.

Sz.Zs.: Van különbség?

M.: Szar irányba mennek a dolgok, és most ez a nem tudom én, miért öltöztetjük, tehát a francnak kell egy kislányt... ha a kislány nagyon akar rózsaszínt, persze, de hadd öltözzön mindenki mindenbe, nem? Tehát hagyjuk ezt, ezt a totál hibás, örületes izé, hagyjuk, hagyjuk, és fejlesszük a lányokat, igen. Fejlesszük a lányokat, abszolút a legvadabb matek, progmát és egyéb, nem tudom én, mérnöki tudományok és egyéb irányba. Ez a jövő pont. Kész.