

SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

APÁCZAI CSERE JÁNOS KAR

**TUDOMÁNYOS ÉS MŰVÉSZETI DIÁKKÖRI KONFERENCIA 2021. ÉVI ŐSZI
FORDULÓ**

**A JÓ VEZETŐ ISMÉRVEI A NŐI VEZETÉSI STÍLUS TÜKRÉBEN,
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI VISZONYLATBAN**

Készítette:

Lőre Jázmin

Emberi erőforrás tanácsadó,
MA

Nappali tagozat

Belső

konzulens:

Ablonczyné Prof. dr.

Mihályka Livia

Társadalmi kapcsolatokért
felelős elnöki megbízott
egyetemi tanár

GYŐR 2021

Tartalomjegyzék

Összefoglalás	2
Bevezetés	3
1. Nők és férfiak a munkaerőpiacon.....	4
2. Vezető és vezetés fogalma a munkakultúrában.....	5
2.1. A jó vezető 21. századi meghatározása, főbb jellemzői.....	6
2.1.1. Tulajdonságelméleti irányzat.....	7
2.1.2. Magatartáselméleti irányzat	8
2.1.3. Kontingenciaelméleti megközelítés.....	9
3. Sikeres női vezetők és megítélésük a munka világában.....	10
3.1. Változó tendenciák a női vezetők társadalmi megítélésében	11
4. Férfi és női vezetők – eltérő vezetési stílusok.....	12
4.1. A tranzakciós és a transzformáló vezetési stílus a nemek tükrében	14
5. Primer kutatás – mélyinterjú felmérés női és férfi vezetők körében.....	15
5.1. A kutatás célja, módszere és eszköze	15
5.2. Az interjú előkészítése.....	16
5.3. Az interjú menete	17
5.4. A kutatás eredményeinek ismertetése	17
7. A kutatás további irányai	21
Felhasznált irodalom.....	24

Összefoglalás

A nemi alapon meghatározott vezetési stílus kérdése egészen a kétezres évek elejéig meglehetősen vitatott volt. Ennek háttérében a modernkori feminizmus egyik legnagyobb vitáját fedezhetjük fel arról, hogy a női vezetők stílusa különbözik-e a férfiaktól a munka világában, vagy pedig ugyanolyanok, és helytelen dolog másként kezelnünk a két nem tagjait. Napjainkban egyre inkább a nők különbözőségére, egyedülálló adottságaira és azok pozitív hozadékaira terelődik a figyelem. Dolgozatomban mélyinterjúkra épülő primer kutatás segítségével keresem a választ azokra a kérdésekre, hogy (1) melyek a jó vezető legfőbb ismérvei és személyiségjegyei, (2) létezik-e női vezetési stílus, valamint, hogy (3) a női vezetők mely kvalitásaikat tudják munkájuk során leginkább hasznosítani, és ezek mennyiben egyeznek a jó vezetőknek tulajdonított készségekkel és képességekkel. Kutatásom eredményei arra világítanak rá, hogy a nemeket érintő sztereotípiák napjainkban is jelen vannak a munkaerőpiacon. Egyre inkább előtérbe kerül azonban a diverzitás kezelésének szükségessége, valamint annak fontossága, hogy a vezetők nemtől függetlenül megőrizték önazonosságukat munkájuk során, és – mind a vállalat, mind saját maguk hasznára – kamatoztatni tudják többek között a nemükből fakadó előnyös képességeiket, valamint attribútumaikat.

Bevezetés

Dolgozatomban egy meglehetősen megosztó, ám napjainkban egyre inkább aktuális témát vizsgállok: a jó vezető ismérveit a női vezetési stílus tükrében, hazai és nemzetközi viszonylatban.

A 21. században a munkaerőpiacra is jellemző a folyamatos innováció. Ez azonban a mindennapi életben és a munka során egyaránt új – eddig nem ismert – kihívásokat, lehetőségeket, újfajta problémákat foglal magában, amivel összefüggésben az emberi erőforrás, s ezzel együtt számos emberi kvalitás, képesség, jellemvonás jelentősen felértékelődött.

Napjainkban a munka világában egyre inkább a nők különbözőségére, egyedülálló pozitív tulajdonságaikra terelődik a figyelem. Megfigyelhető azonban a nemi sztereotípiák hatása a női vezetők vezetés során használt képességeik, készségeik megítélésére – amely nem minden esetben pozitív, és sokszor vezet szerepkonfliktushoz.

Hogyan határozhatjuk meg a jó vezető fogalmát? Hiszen a jó vezető nem minden esetben olyan, amilyennek képzeljük, és sok esetben nem az a jó vezető, akit mi annak látunk. A jó vezető fogalmának ismeretéhez elengedhetetlen megvizsgálnunk, hogy melyek azok a személyiségjegyek, készségek, tulajdonságok, amelyek egy előljárót elfogadottá, népszerűvé, szakmailag elismertté tesznek. Felvetődik a kérdés: melyek azok a tulajdonságok és képességek, amelyek nagyrészt a női vezetőknek tulajdoníthatók, s ezeket milyen módon tudják hasznosítani munkájuk során, valamint, milyen akadályokba ütközhet ezek érvényesítése?

A nők munkaerőpiaci helyzete amellet, hogy izgalmas kutatási téma, rendkívül összetett, ami csak fokozza a kutató kíváncsiságát munkája során, és ezáltal erős motivációt ad.

Dolgozatom célja, hogy a szakirodalmi áttekintést követő, mélyinterjúkra épülő primer kutatásom segítségével válaszokat találjak az összefoglalóban megfogalmazott kutatási kérdésekre: (1) melyek a jó vezető legfőbb ismérvei és személyiségjegyei, (2) létezik-e női vezetési stílus, valamint, hogy (3) a női vezetők mely kvalitásaikat tudják munkájuk során leginkább hasznosítani, és ezek mennyiben egyeznek a jó vezetőknek tulajdonított képességekkel és képességekkel.

1. Nők és férfiak a munkaerőpiacon

A női és férfi vezetőkkel kapcsolatos vizsgálatokhoz elengedhetetlenül szükséges, hogy a két nem munkaerőpiaci helyzetét, annak történeti alakulását, továbbá fejlődését röviden elemezzem.

A 20. század kezdetétől a családokban oldódott a férj és a háziasszony merev hierarchiájának történelmi sztereotípiája, a család hagyományos intézményének társadalmi jelentősége is csökkent, továbbá a családtagok autonómiája növekedett, amivel párhuzamosan az érzelmek jelentősége is erősödött a családi életben. A tradicionális, évszázados hagyományokon alapuló családszerkezet egyre inkább felbomlott, a családtagokkal szembeni dogmatikus elvárások lazultak. Ennek hatására átalakult a nők családban betöltött szerepe, nagyobb szabadsághoz jutottak saját, valamint a társadalom életének alakításában.^{1 2}

Az ipari forradalom kiteljesedése nemcsak a gazdaságban, hanem a társadalomban is alapvető változásokat indított el. Az ipari termelés volumenének növekedése ellentmondásos hatást váltott ki a munkaerőpiacon. Általában nőtt a foglalkoztatottak létszáma, ezen belül a munkavállalók képzettség szerinti megoszlásában arányaiban nőtt a magasabb végzettségűek száma. A technikai-technológiai fejlődéssel a termelési folyamat korszerűsítése, hatékonyságának emelkedése nyomán kialakult a tömegtermelés. Ez a folyamat részben csökkentette a munkavállalók iskolázottságával kapcsolatos követelményeket, ugyanakkor növelte az egységnyi munkaráfordítással előállított értéket. Ezzel párhuzamosan jelentősen növekedett a termelési, gyártási, értékesítési folyamat fejlesztésében foglalkoztatott, magasabb szakmai képzettségű munkavállalók száma.³

A munkaerőpiac mennyiségi és minőségi paraméterei dinamikusan változtak, ami hatással volt a nők és a férfiak foglalkoztatására is. A korábbi, általában fizikai jellegű munkahelyek és foglalkozások a gépesítés – majd később az automatizáció – következtében a nők számára is elérhetőek voltak. A kevésbé „férfias”, adminisztratív jellegű feladatok a gazdaság, a kereskedelem terén új lehetőséget jelentettek a női munkavállalók számára.

A társadalmi-gazdasági fejlődés, a jobb életkörülmények a szolgáltatási szféra folyamatos bővülését eredményezték, ami nők tömegeit vont be a foglalkoztatásba. A korábbiakban

¹ Tomka Béla (2009): *Európa társadalomtörténete a 20. században*, Osiris, Budapest

² Schadt Mária, Pótó Zsuzsanna (2014): *A strukturális változások hatása a nők társadalmi szerepeire és a családszerkezet átalakulására*. Demográfus Könyvtár 2014/02 (1).
<https://www.demografia.hu/kiadvanyokonline/index.php/demografuskonyvtar/article/view/2614> (Utolsó letöltés: 2021. 10.21. 11:23)

³ Tomka Béla (2009): *Európa társadalomtörténete a 20. században*, Osiris, Budapest

kialakult munkaerőpiac belső szerkezete folyamatosan változott. A nők és a férfiak foglalkoztatásával kapcsolatos sztereotípiák halványultak.⁴

A nők társadalmi szerepét, értékét alapvetően megváltoztatta a két világháború kataklizmája. A társadalom életét, a gazdaság feladatát, illetve szerkezetét a háború törvényei alakították át. A munkaerőpiacot a háborús szükségletek határozták meg. A férfi lakosság jelentős része közvetlenül hadi feladatokat látott el, aminek következtében a termelésben munkaerőhiány keletkezett. A szükség felülírta a nemekkel kapcsolatos sztereotípiákat, így egyre több területen dolgoztak a nők olyan munkahelyeken, amelyek eddig tradicionálisan a férfiak privilégiumának számítottak. A háborús érvek miatt megváltozott a nemek hagyományos szerepe: a női foglalkoztatottak száma megnőtt – majd a háború befejezését követően – főként a gazdasági nehézségek és a munkanélküliség miatt ismét csökkent.⁵

A 2. világháború utáni gazdasági fellendülés a munkaerőpiacra is erőteljes hatást gyakorolt, ami a női munkaerő iránti kereslet növekedésével járt. Az 1970-es évekre a nők foglalkoztatottsági aránya a fejlett országokban elérte az egyharmadot, ami összefüggésben állt a világháború után az aktív, munkaképes férfiak számának csökkenésével. Nagy szerepet játszott a változásban az is, hogy 1945-től kötelezővé vált a nyolcosztályos általános iskola, így a fiúk és lányok képzettségi szintje egyaránt emelkedett. Pár évvel később a koedukáció bevezetésével változás történt az általános tantervben, oly módon, hogy a háztartási feladatok kikerültek a tananyagból. Ez a változás azt eredményezte, hogy a tantervből kivett tudáselemek egyre jobban jelentőségüket veszítették, így mindkét nem tagjai ugyanazon ismereteket sajátíthatták el tanulmányaik során. Ezáltal a diáklányoknak sokkal kevésbé kellett szembenézniük a szigorú, társadalmi nemek szerinti beskatulyázással az oktatásban.⁶

2. Vezető és vezetés fogalma a munkakultúrában

Primer kutatásom elméleti háttérének vizsgálatához fontos tisztázni a vezető és vezetés fogalmát a munkakultúrában, valamint bemutatni a legfontosabb – vezetőknek tulajdonított – jellemvonásokat, képességeket és attitűdöket.

⁴ Tomka Béla (2009): *Európa társadalomtörténete a 20. században*, Részvétel a politikai döntéshozatalban: a választójog kiterjesztése, Osiris, Budapest

⁵ Tomka Béla (2009): *Európa társadalomtörténete a 20. században*, A házastársak közötti viszony és a gyermekek helyzete: növekvő szimmetria, fokozódó figyelem, Osiris, Budapest

⁶ Schadt Mária, Póth Zsuzsanna (2014): *A strukturális változások hatása a nők társadalmi szerepeire és a családszerkezetre átalakulására*. Demográfus Könyvtár 2014/02 (1). <https://www.demografia.hu/kiadvanyokonline/index.php/demografuskonyvtar/article/view/2614> (Utolsó letöltés: 2021. 10.21. 11:23)

A vezetés fogalmát legegyszerűbben úgy határozhatjuk meg, mint mások befolyásolását abból a célból, hogy egy problémát közösen definiáljunk, majd együttesen oldjunk meg. Ennek több aspektusa van, hiszen figyelembe kell vennünk az adott probléma jellegét, a vezető személyét, a megoldás folyamatát is. Szorosan kapcsolódik tehát a vezetés fogalmához, magához a vezető tevékenységhez a vezető személye, így a két meghatározást csak együtt érdemes vizsgálnunk.⁷

A vezetőket a megbízatásuk, kinevezésük teszi formálisan előljáróvá. Fontos megvizsgálnunk a mögöttes tartalmat, hogy mi tehet valakit igazán vezetővé, olyan vezetővé, akit munkacsoportja elfogad. Ez csaknem a legfontosabb tényező a vezetői munkát illetően, hiszen enélkül a pozícionális hatalom mit sem ér. Ennek az elfogadásnak kulcseleme, hogy a szervezeti közösség befogadja az adott személyt, mint vezetőt. Ezt a beilleszkedést és annak módjait érdemes lenne egy különálló kutatásban a szervezet jellegének, berendezkedésének szemszögéből is vizsgálni, azonban jelen dolgozat keretein belül ez nem lehetséges, így csak a vezető személyével és az azt érintő nézőpontokkal foglalkozom.

A vezetéskutatás az irányítást és a vállalati vezetést társas tevékenységként kezeli. Ebből kiindulva a vezetői tevékenység szemszögéből a legfontosabb szempont a vezető viselkedése, amelyet elsősorban jelleme, tulajdonságai, képességei határoznak meg és amik segítségével ebben a folyamatos és sajátos csoportmunkában részt tud venni, „főszerepet tud vállalni”.⁸

2.1. A jó vezető 21. századi meghatározása, főbb jellemzői

A „sikeres vezető” vagy „jó vezető” fogalmakat a hétköznapi életben is gyakran hallhatjuk, ám pontos meghatározást ezeknek a kifejezéseknek legtöbbször nem tudunk adni. Számtalan tényező hatással lehet egy vezető munkájának sikerességére, ezeket a tényezőket a tudomány már évszázadokkal ezelőtt igyekezett feltárni. A sikeres vezetéshez kapcsolódnak a köztudatban a személyes és szakmai kompetenciák, a karizma, vagy a beosztottaktól kapott bizalom. Fontos figyelembe vennünk azonban, hogy a vezetői tevékenység sikeressége nagy részben azon múlik, hogy egy vezető milyen módon tudja kiválasztani és megvalósítani az adott szituációban a lehető legjobb megoldást – hogyan tud reagálni váratlan eseményekre.

⁷ Csepeli György (2006): *Szociálpszichológia*, Osiris, Budapest

⁸ Kadocsa György (2013): "Készségek, képességek, elvárások," Bizalom és etika a társadalmi és gazdasági életben - Szimpózium 2013., in: Anna Francsovcics (szerk.) *Bizalom és etika a társadalmi és gazdasági életben*, , Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management, pp.65-78

Fontos továbbá, hogy a vezető tisztában legyen képességeivel, erősségeivel és ezeket képes legyen az adott munkacsoporton – lehetőleg minél rugalmasabban – alkalmazni.^{9 10}

A „hogyan”, „milyen módon” kérdésekre hivatott választ adni a vezetési stílus fogalma. A vezetési stílus tehát nem más, mint annak meghatározása, hogy a vezető milyen módon tudja alkalmazottait befolyásolni a szervezeti célok minél hatékonyabb elérésének érdekében. A vezetési stílus személyiségen keresztül érvényesül, tehát egy, a személy egyéniségét, jellemvonásait tükröző magatartásforma, egy eszköztár, melynek segítségével a vezető akaratát érvényesíteni tudja a csoporton. Ahogy a fogalom meghatározásban láthatjuk, a vezetési stílust nem lehet egyértelműen lehatárolni, így nem könnyű megállapítani azt sem, hogy mely tényezők gyakorolnak rá hatást, valamint, hogy hogyan befolyásolható.^{11 12}

A vezetéskutatásban a vezetők stílusát befolyásoló tényezőket illetően három fő elméletet különít el a szakirodalom.

2.1.1. Tulajdonságelméleti irányzat

Az irányzat azt vizsgálja, hogy milyen pszichológiai, szociológiai és fizikai tulajdonságokkal lehetséges mérni egy vezető hatékonyságát. A tulajdonságelméleti kutatások alapja a potenciálisan jó vezetők tulajdonságainak meghatározása. A tulajdonságelmélet nem veszi számba a szervezet jellegét, a csoport jellemzőit, a beosztottakat, valamint a vezető feladatait és azok jellemzőit.^{13 14}

A sikeres vezető egyik meghatározója a személyiség, azonban a tulajdonságelmélet hátránya, hogy bizonyos lényeges tényezőket nem vesz figyelembe. Nem lehetséges egy egységes,

⁹ Berde Csaba (szerk). (2015): *A vezetés alapjai*, Debreceni Egyetem, 2015 https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/216875/file_up_8_MUNDO_A%20vezet%C3%A9s%20alapjai_online.pdf?sequence=1&isAllowed=y p. 83-95 (Utolsó letöltés: 2021.10.20. 13:01)

¹⁰ Sethuraman, Kavitha, Suresh, Jayshree (2014): *Effective leadership styles* (Canadian Center of Science and Education, 2014), pp. 165-170

¹¹ Berde Csaba (szerk). (2015): *A vezetés alapjai*, Debreceni Egyetem, https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/216875/file_up_8_MUNDO_A%20vezet%C3%A9s%20alapjai_online.pdf?sequence=1&isAllowed=y p. 83-95 (Utolsó letöltés: 2021.10.20. 13:01)

¹² Kovács István (2019): Vezetői stílusok a hivatásos állomány szemével: autokrata, *Magyar Rendészet* 2019/1. p. 145–166, http://real.mtak.hu/103237/1/MR_2019_1_9_Kovacs_I.pdf (Utolsó letöltés: 2021.10.26. 16:16)

¹³ Berde Csaba (szerk). (2015): *A vezetés alapjai*, Debreceni Egyetem https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/216875/file_up_8_MUNDO_A%20vezet%C3%A9s%20alapjai_online.pdf?sequence=1&isAllowed=y p. 83-95 (Utolsó letöltés: 2021.10.20. 13:01)

¹⁴ Sethuraman, Kavitha, Suresh, Jayshree (2014): *Effective leadership styles* (Canadian Center of Science and Education, 2014), pp. 165-170

tulajdonságokra alapozott mintázatot feltérképezni, amely alapján a sikeres vezető teljes mértékben beazonosítható.¹⁵

Az elmélethez kapcsolódó kutatások alapján tehát nem lehet valakire egyértelműen azt mondani, hogy egyáltalán nem alkalmas vezetőnek, meghatározhatók viszont olyan személyiségjegyek, jellemzők, amelyek jelentősen megkönnyítik és előremozdítják a vezetővé válást, majd a vezetői munkát.¹⁶

A nézőpont jeles képviselője, Ralph Stodgil hasonló következtetéseket fogalmazott meg kutatásaiban: vannak olyan jellemzők, amelyek egyértelműen hozzájárulnak a jó vezetővé váláshoz, egységes tulajdonsághalmazt azonban ő sem határozott meg. A Stodgil (1974) által meghatározott legfontosabb tulajdonságok a sikeres vezetők esetében a következők: céltudatosság, állhatatosság, éleslátás, kezdeményezőkészség, önbizalom, felelősségvállalás, együttműködés, tolerancia, befolyásolás, társas hajlam. Fontos hangsúlyozni, hogy ezek a jellemzők nem csak együtt, egymástól függetlenül is értelmezhetők.¹⁷

2.1.2. Magatartásméleti irányzat

Az elmélet képviselői nem a tulajdonságokat, hanem a viselkedést és annak beosztottakra – a beosztottak teljesítményére, viselkedésére – gyakorolt hatását vizsgálták vezetők körében. Az irányzaton belül két csoport különíthető el.¹⁸

A döntésközpontú elméletek lényege, hogy az alapján csoportosítja a vezetőket, hogy beosztottjaikat milyen mértékben vonja be a döntéshozatalba.

Az *autokratikus* vezető döntéseit önállóan hozza, felelőssége egyszemélyes, az alkalmazottakat nem vonja be a döntéshozatalba. Az autokratikus stílus hatékonysága igazolt, de alkalmazása mellett az elégedetlenség a beosztottak körében magas, a csoportkohézió pedig alacsony.

¹⁵ Karácsonyi András (2006): *A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében*, Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest 2006 http://phd.lib.uni-corvinus.hu/7/1/karacsonyi_andras.pdf (Utolsó letöltés: 2021. 10.20.14:05)

¹⁶ Berde Csaba (szerk). (2015): *A vezetés alapjai*, Debreceni Egyetem, https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/216875/file_up_8_MUNDO_A%20vezet%C3%A9s%20alapjai_online.pdf?sequence=1&isAllowed=y p. 83-95 (Utolsó letöltés: 2021.10.20. 13:01)

¹⁷ Stogdill, Ralph M. (1974): *Handbook of Leadership: A survey of Literature*. Free Press, New York,

¹⁸ Berde Csaba (szerk). (2015): *A vezetés alapjai*, Debreceni Egyetem, https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/216875/file_up_8_MUNDO_A%20vezet%C3%A9s%20alapjai_online.pdf?sequence=1&isAllowed=y p. 83-95 (Utolsó letöltés: 2021.10.20. 13:01)

A *demokratikus* vezetői stílus jellemzője, hogy a vezető a csoportcél érdekében a döntéseket, lépéseket alkalmazottjaival együtt tervezi, tájékoztatja őket a munkafolyamatokról, támogatja a kezdeményezőkészséget, az önmegvalósítást. A demokratikus vezetési stílus hangsúlyozza a munkatársak tudásának elismerését, valamint a támogató értékelést. E módszer alkalmazására jellemző a beosztottak magas elégedettsége. Alkalmazásával növekedik a szervezeti fejleszthetőség és rugalmasság.

A liberális módszer alapja a „be nem avatkozás” elve. Ez a vezető minimális beavatkozását jelenti, irányítása minimális, beleolvad a munkacsoportba. Alkalmazása előnyös, ám okozhat alacsony csoportstabilitást és teljesítményromlást.

A magatartáselméleti megközelítés másik nagy csoportja a döntésközpontú elméletek mellett a személyiségközpontú irányzat. Ennek alapját a vezető személyisége és irányultsága adja. A feladat-centrikus magatartást alkalmazó vezetőt szigorú irányítás jellemzi, ellenőrzés alatt tartja a feladatok megvalósítását. Ezzel szemben a beosztott-centrikus vezető fontossági sorrendjének első helyén a csoport összetartása, a csoportmunka hatékonysága áll: az ellenőrzés kevésbé fontos, hangsúlyos a személyes és csoportos fejlődés.^{19 20}

2.1.3. Kontingenciaelméleti megközelítés

Fiedler kontingencia-modellje a személyiségközpontú vezetési stílushoz kapcsolódik. Alapfeltevése, hogy a vezetés hatékonyságát a vezető stílusa és a vezetési körülmények egyaránt meghatározzák. A vezetési helyzet legfontosabb elemei a következők: a vezető és a beosztottak kapcsolata, a feladatok strukturáltsága és a hatalmi helyzet. Fiedler azt fogalmazza meg, hogy a vezető által alkalmazott stílusok a személyiség mélyén gyökerező jellemvonásokból adódnak, amelyek szinte megváltoztathatatlanok. A vezetési stílus meghatározása a kontingenciaelmélet esetében egy teszttel történik, amelyben a vezető a legkevésbé kedvelt munkatársát jellemzi. Ez alapján az elmélet szerint két vezetési stílust különíthetünk el. A *kapcsolatorientált* vezető a nem kedvelt beosztotról negatív értékelést ad, mivel számára a csoporton belüli kapcsolatok fontosak. A *feladatorientált* vezető inkább

¹⁹ Sethuraman, Kavitha, Suresh, Jayshree (2014): *Effective leadership styles* (Canadian Center of Science and Education, 2014), pp. 165-170

²⁰ Berde Csaba (szerk). (2015): *A vezetés alapjai*, Debreceni Egyetem, https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/216875/file_up_8_MUNDO_A%20vezet%C3%A9s%20alapjai_online.pdf?sequence=1&isAllowed=y p. 83-95 (Utolsó letöltés: 2021.10.20. 13:01)

pozitív értékelést ad nem kedvelt beosztottjáról, mert fontossági sorrendjében a feladatok elvégzése elsődleges.²¹

Primer kutatásom eredményeinek elemzése szempontjából mindhárom elmélet lényeges, mivel úgy gondolom, a különböző válaszokat nem lehetséges csupán egy nézőpont alapján értékelni.

3. Sikeres női vezetők és megítélésük a munka világában

Napjainkra a munkaerőpiac és ezzel együtt a vállalatok működése az egyre gyorsuló innováció hatására jelentősen átalakult. Ezzel egyetemben a munka világában tapasztalható problémák, kihívások, feladatok sokszínűsége is nagymértékben nőtt. Az emberi erőforrás és a vezetők szempontjából sem elhanyagolható ez a változás, hiszen az újfajta problémák megoldásához egyre több kvalitás szükséges. Fontossá vált az alkalmazkodóképesség, a jó kommunikációs készség, az empátia, a kreativitás, a problémamegoldó képességek, valamint felértékelődött a munkahelyi kapcsolatok jelentősége is.²²

A vezetéssel, a menedzsmenttudománnyal foglalkozó kutatásokban ellentmondás figyelhető meg a női és férfi vezetőket illetően. Ez valamelyest érthető, hiszen a két nem tagjait a szocializáció során eltérő hatások érik, amelyek befolyásolják attitűdjeiket és jellemzőiket a vezetés terén. Összességében jellemző, hogy a vezető, vagy menedzser fogalmakat a társadalom a férfi nemhez kapcsolja, így a női vezetőkről kialakult kép sokkal kevésbé markáns. Az vezetőről az emberek fejében kialakult sztereotip vélemény azokat a tulajdonságokat tartalmazza, amelyeket egy sikeres és jó vezető személyével asszociálnak. Nemzetközi kutatások igazolják, hogy ezek a tulajdonságok többnyire férfiasnak vélt jellemzők, tehát a jó és sikeres vezető sztereotípiája közelebb áll a férfi jellemzőkhöz, mint a nőknek tulajdonított sajátosságokhoz.²³

²¹ Berde Csaba (szerk.) (2015): *A vezetés alapjai*, Debreceni Egyetem https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/216875/file_up_8_MUNDO_A%20vezet%C3%A9s%20alapjai_online.pdf?sequence=1&isAllowed=y p. 83-95 (Utolsó letöltés: 2021.10.20. 13:01)

²² Nagy Beáta, Vicsek Lilla (2006): Mit ér a női vezető szava? Férfi és női vezetők megítélése önkormányzati dolgozók körében, 2006, *Századvég* 11. <https://core.ac.uk/download/pdf/286382337.pdf> (Utolsó letöltés: 2021. 10.22. 12:14)

²³ Konczosné Szombathelyi Márta, Kellner Veronika (2011): Siker és nőiség kapcsolata a menedzsmentben : Vizsgálat női menedzserek innovációt generáló tevékenységéről, *Társadalmi Nemek Tudományos Interdiszciplináris eFolyóirat*, 2011 1 (1), pp. 196-212. <http://www.iskolakultura.hu/index.php/tntef/article/view/33605/32677> (Utolsó letöltés: 2021. 10.23. 14:23)

A 21. századi kutatások nagy része azt hangsúlyozza, hogy nincs olyan terület, ahol a nők ne lennének képesek ugyanúgy megfelelni, mint a férfiak. Emellett fontos megemlíteni, hogy a vezetők sikerességében nagy szerepe van a jó szociális érzékenységnek, a beleérzőképességnek, a kompromisszumkésztségnek, a kreativitásnak, valamint a jó kommunikációs készségnek. Ezek tipikusan olyan képességek és tulajdonságok, amelyekben a női menedzserek jellemzően erősebbek. Ennek ellenére a felsővezetői pozíciókban – bár napjainkban egyre több – mégis aránytalanul kevés nőt találhatunk. Ennek számos oka lehet, többek között az üvegplafon-jelenség, a bürokratikus vállalati kultúra, és/vagy a nőket érintő munkahelyi sztereotípiák hatása. Ezekkel a tényezőkkel TDK dolgozatom keretében nem foglalkozom, viszont a jövőben jó alapot adhatnak egy komplex kutatásnak a témában. ^{24 25 26}

3.1. Változó tendenciák a női vezetők társadalmi megítélésében

A 21. századi vezetéskutatás legjelentősebb vitája a női és férfi vezetőket illetően ahhoz a kérdéshez kapcsolódik, hogy van-e jelentős eltérés abban, ahogy a két nem tagjai vezetnek, létezik-e nemi alapú vezetési stílus, és amennyiben igen, ez milyen hatással van a jó vezető fogalmának és tulajdonságainak meghatározására. A 20. század végén bekövetkezett paradigmaváltás hatására teret nyert az a felismerés és nézőpont, hogy a férfi és női vezetők nem különböznek jelentős mértékben egymástól, csupán eltérő vezetési stílusokat és módszereket alkalmaznak munkájuk során. Az említett paradigmaváltáshoz köthető az a meglátás is, hogy a hagyományos vezetési eljárások egyre inkább hátráltatják a vállalatok versenyképességét. Napjainkra előtérbe kerül a szervezetek ellaposodása, a csapatmunka fontossága, valamint a konszenzus alapú menedzsment. A modern munkakultúrában egy sikeres vezetőnek érzékenynek, emberközpontúnak, rugalmasnak, együttműködőnek kell lennie. Egyre inkább teret nyer a résztvevő, demokratikus, együttműködő vezetési stílus, amely javarészt a nők erőssége. ²⁷

²⁴ Konczosné Szombathelyi Márta, Kellner Veronika (2011): Siker és nőiség kapcsolata a menedzsmentben: Vizsgálat női menedzserek innovációt generáló tevékenységéről, *Társadalmi Nemek Tudományos Interdiszciplináris eFolyóirat*, 2011 1 (1), pp. 196-212. <http://www.iskolakultura.hu/index.php/tntef/article/view/33605/32677> (Utolsó letöltés: 2021. 10.23. 14:23)

²⁵ Brescoll, Victoria L., (2016): Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders, *The Leadership Quarterly* June 2016, Volume 27 Issue 3, pp.415-428.

²⁶ Keveházi Kata (2017): Nem-ügy – Nemi alapú diszkrimináció a munkahelyeken és a vállalkozási szférában, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, Budapest 2017 pp. 255-272. http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/18_KevehaziKata.pdf (Utolsó letöltés: 2021. 10.24. 15:30)

²⁷ Konczosné Szombathelyi Márta, Kellner Veronika (2011): Siker és nőiség kapcsolata a menedzsmentben : Vizsgálat női menedzserek innovációt generáló tevékenységéről, *Társadalmi Nemek Tudományos Interdiszciplináris eFolyóirat*, 2011 1 (1), pp. 196-212. <http://www.iskolakultura.hu/index.php/tntef/article/view/33605/32677> (Utolsó letöltés: 2021.10.23. 14:23)

Az 1980-as évek óta változott az a feminista felfogás is, miszerint a nők egyáltalán nem különböznek a férfiaktól, és helytelen dolog másként kezelni őket. A szakirodalom így akarta bizonyítani, hogy a nőknek és férfiaknak egyforma esélyük van a munkaerőpiacon. A 21. század feminizmusában a nők egyedülálló tulajdonságaira, képességeire terelődik a figyelem, hangsúlyossá vált a női gondolkodásmód, az érzések, az empátia fontossága. Alapvető új gondolat, hogy ezeket a különbségeket a modern feminizmus és munkakultúra már nem a férfiakkal szembeni alárendeltség szinonimájaként aposztrofálja, hanem értékes és különleges kvalitásoknak tekinti.^{28 29}

4. Férfi és női vezetők – eltérő vezetési stílusok

Az előző fejezetben említettek szerint a vezetés nagy része a vezető és beosztottjai, munkatársai kapcsolatán, a szervezeten belüli szociális interakciókon keresztül valósul meg. Elengedhetetlen tehát a két különböző nemhez tartozó vezetőket ebből az aspektusból is megvizsgálnunk.

Társas kapcsolatainkra, kommunikációnkra, szociális készségeinkre intrapszichikus tényezők hatnak, így nemünk és a nemi szerepekkel társított attitűdjeink, értékrendszerünk befolyása e tekintetben nem elhanyagolható. A női nem tagjaira általában jellemző, hogy társas kapcsolataikat – így munkahelyi kapcsolataikat is – fontosnak tartják, valamint kommunikációs stílusuk rugalmasabb, nyitottabb. Női vezetők esetében ez kisebb hatalmi távolságot jelent, ezzel szemben a férfiakra, így a férfi vezetőkre is gyakorta jellemző az emberi kapcsolataikban alkalmazott merevebb kommunikációs stílus, a kontrollra való igény, vezetői tevékenység esetében pedig a nagyobb mértékű hatalmi távolság, autokratikusabb vezetési stílus, attitűd.³⁰

A múlt századi nemzetközi kutatásokban jelentős volt az ellentmondás a nemi alapú vezetési stílust illetően. Az ezredforduló után végzett kutatások eredményei azonban többnyire azt igazolják, hogy a két nem közti különbség a vezetési stílusokat illetően jelentős. A

²⁸ Konczosné Szombathelyi Márta, Kellner Veronika (2011): Siker és nőiség kapcsolata a menedzsmentben : Vizsgálat női menedzserek innovációt generáló tevékenységéről, *Társadalmi Nemek Tudományos Interdiszciplináris eFolyóirat*, 2011 1 (1), pp. 196-212. <http://www.iskolakultura.hu/index.php/tntef/article/view/33605/32677> (Utolsó letöltés: 2021. 10.23. 14:23)

²⁹ Brescoll, Victoria L., (2016): Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders, *The Leadership Quarterly* June 2016, Volume 27 Issue 3, pp.415-428.

³⁰ Merchant, Karima (2012): "How Men And Women Differ: Gender Differences in Communication Styles, Influence Tactics, and Leadership Styles". CMC Senior Theses. Paper 513. http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/513 (Utolsó letöltés: 2021.10.28. 19:10)

szakirodalom szerint a női vezetők többségére a *kapcsolatorientáltság*, míg a férfi vezetőkre a *feladatorientáltság* jellemző. ³¹

A *feladatorientált* vezető autokrata, egyenesség, teljesítményorientáltság jellemzi, valamint igényli a kontrollt a munkacsoport és a munkafolyamatok felett. A többségében férfiaknak tulajdonított kommunikációs stílus szintén a feladatorientáltsághoz kapcsolódik: jellemzője, hogy a kommunikáció során az egyén az elérni kívánt teljesítményt tartja szem előtt, hangsúlyozza pozícióját a hierarchiában, dominánsan lép fel. Nemzetközi kutatások bizonyítják, hogy a férfi vezetők sokkal hajlandóbbak versenykörnyezetben dolgozni, hatékonyabban érvényesítik akaratukat másokon, valamint asszertívebbek nőnemű társaiknál. Ezek a tények jól tükrözik a tipikusan férfiaknak tulajdonított feladatorientált vezetési stílust.

32 33

Ezzel szemben a nőkre jellemző, *kapcsolatorientált* vezetési stílus legfőbb jellemzője a munkatársakkal való kapcsolat és a kommunikáció fontossága. A kapcsolatorientált vezető a csoportban résztvevőként van jelen, *demokratikus* stílust alkalmaz, valamint a kapcsolatok és a csoportmunka fontosságából adódóan rendkívül *beosztottcentrikus*. A női vezetőkre jellemző, hogy fontos nekik beosztottjaik véleménye, emellett gyakran vesznek fel „gondoskodó” szerepet a munkacsoportban, hogy munkatársaikat segítsék. A női kommunikációs stílus a következőképp írható le: az egyén a kommunikáció során legfontosabbnak a másik féllel való kapcsolódást tartja – érzelmi és szociális szinten –, törekszik a megértésre, az empátiára. Ez megmagyarázza azt is, miért találunk több női vezetőt a szociális szférában, vagy olyan intézmények/szervezetek élén, amelyek mások segítségével foglalkoznak. ^{34 35}

³¹ Morgan, Barbara B., (1992): Gender differences in leadership (The School of Information and Library Science), *Library Trends*, Vol. 40. No.3., 1992 pp. 475-491. https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/7791/librarytrendsv40i3h_opt.pdf (Utolsó letöltés: 2021. 10.30. 17:45)

³² Merchant, Karima (2012): *"How Men And Women Differ: Gender Differences in Communication Styles, Influence Tactics, and Leadership Styles"* CMC Senior Theses. Paper 513. http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/513 (Utolsó letöltés: 2021. 10.28. 19:10)

³³ Kázmér-Mayer Szilvia – Czibor Andrea (2019): Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra Milyen eltérések és hasonlóságok mutatkoznak a férfiak és nők vezetési stílusa között a transzformáló vezetési stílus tekintetében, *Replika*, 111. pp. 133-143. http://real.mtak.hu/106093/1/replika_111-09_kazmer-mayer_-_czibor.pdf (Utolsó letöltés: 2021. 10.21. 10:23)

³⁴ Merchant, Karima (2012): *"How Men And Women Differ: Gender Differences in Communication Styles, Influence Tactics, and Leadership Styles"* (2012). CMC Senior Theses. Paper 513. http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/513 (Utolsó letöltés: 2021. 10.28. 19:10)

³⁵ Morgan, Barbara B., (1992): Gender differences in leadership (The School of Information and Library Science), *Library Trends* Vol. 40. No.3., 1992 pp. 475-491. https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/7791/librarytrendsv40i3h_opt.pdf (Utolsó letöltés: 2021. 10.30. 17:45)

4.1. A tranzakciós és a transzformáló vezetési stílus a nemek tükrében

A *tranzakciós* vezetési stílus alapelvei a 19. század végéig népszerűek voltak a vezetők és vezetettek kapcsolatáról, a vezetési stílusokról szóló szakirodalmakban és kutatásokban. Lényege, hogy a vezető beosztottjaival tranzakciós kapcsolatban van, azaz külső eszközökkel igyekszik motiválni munkatársait. Ezek lehetnek például: fizetésemelés, szabadnapok, extra juttatások. Nagy hátránya, hogy a munkahelyi kapcsolatokra nem fektet hangsúlyt, szinte kizárólag külső tényezőkkel foglalkozik. Ennek következménye, hogy bár a módszerrel a munkavállalók könnyen motiválhatók, ugyanolyan könnyen ott is hagyják munkahelyüket, amennyiben jobbat találnak, hiszen nem alakul ki igazán mély elköteleződés a vállalat iránt.³⁶

Ezekre a hátrányokra reflektálva kezdett körvonalazódni a *transzformáló* vezetési stílus elmélete. A módszer alapelve a beosztottak és a szervezet igényinek összehangolása. Ehhez mindkét fél rugalmassága, nyitottsága, valamint alkalmazkodóképessége szükséges. A folyamat során mind a beosztottak, mind a vezető, mind a szervezet céljai, nézőpontjai és értékrendje folyamatosan változik. A transzformáló vezetőkre leginkább a beosztottjaikkal kialakított szoros és minőségi kapcsolat, a csökkent hatalmi távolság, a demokratikus döntéshozás jellemző. A transzformáló vezetési stílus lényege, hogy a munkavállalók a szervezet céljait, értékrendszerét magukénak érezzék, azonosulni tudjanak velük, így azok belső törekvésekké válnak.^{37 38}

Azok a kutatások, amelyek hangsúlyozzák a két nem vezetési stílusának különbségét, azt mutatják, hogy a női vezetők hajlamosabbak transzformáló eszközöket használni munkájuk során, míg a férfiak vezetési stílusát a tranzakciós módszerrel hozzák kapcsolatba. A transzformáló vezetési stílus alkalmazása számos femininnek vélt jellemzőt és viselkedésformát követel meg, ilyen például az első fejezetben már említett empátia, a beosztottcentrikus viselkedés, a csapatmunka fontossága. A nagyrészt mélyinterjú módszerrel készült, a női vezetési stílusról szóló kutatások arra mutatnak rá, hogy a női vezetők inkább vallják magukat transzformáló vezetőnek, mint tranzakciós stílust

³⁶ Kázmér-Mayer Szilvia – Czibor Andrea (2019): Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra. Milyen eltérések és hasonlóságok mutatkoznak a férfiak és nők vezetési stílusa között a transzformáló vezetési stílus tekintetében, *Replika*, 2019 111. pp. 133-143. http://real.mtak.hu/106093/1/replika_111-09_kazmer-mayer_-_czibor.pdf (Utolsó letöltés: 2021. 10.21. 10:23)

³⁷ Merchant, Karima (2012): *"How Men And Women Differ: Gender Differences in Communication Styles, Influence Tactics, and Leadership Styles"* (2012). CMC Senior Theses. Paper 513. http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/513 (Utolsó letöltés: 2021. 10.28. 19:10)

³⁸ Kázmér-Mayer Szilvia – Czibor Andrea (2019): Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra Milyen eltérések és hasonlóságok mutatkoznak a férfiak és nők vezetési stílusa között a transzformáló vezetési stílus tekintetében, *Replika*, 2019 111. pp. 133-143. http://real.mtak.hu/106093/1/replika_111-09_kazmer-mayer_-_czibor.pdf (Utolsó letöltés: 2021. 10.21. 10:23)

alkalmazónak. Fontosak számukra a munkahelyi kapcsolatok és azokon belül az együttműködés, kerülük a versenyhelyzeteket. Beosztottaikkal való munkájuk során törekszenek a kölcsönös bizalomra és annak megtartására, igyekszenek a hatalmi távolságot minél jobban csökkenteni, ezen kívül fontos számukra, hogy a hierarchia minden részén jó viszonyt ápoljanak kollégáikkal.³⁹

Komplex vizsgálatok eredményeiből derül ki az is, hogy az előzőekben leírtakkal szemben a férfi vezetők inkább a hatalom gyakorlásával érvényesítik akarataikat beosztottaikon, valamint közülük jelentősen kevesebben vallották magukat transzformáló vezetőnek. Az eredmények alapján a férfiak által vezetett cégeknél és szervezeteknél jellemzőbb a nagy hatalmi távolság és a hierarchikus berendezkedés. A tranzakciós vezetési stílus eszközei egybecsengenek azokkal a tulajdonságokkal és viselkedésmintákkal, amelyek nagyrészt férfi vezetőkre jellemzők. Ilyenek például a feladatorientáltság, az autokratikus döntéshozás, a büntetés-jutalmazás módszerének alkalmazása.⁴⁰

5. Primer kutatás – mélyinterjúk felmérés női és férfi vezetők körében

Ebben a fejezetben ismertetem primer kutatásom célját, módszerét, kutatási kérdéseimet, folyamatát, valamint elemzem a vizsgálat eredményeit.

5.1. A kutatás célja, módszere és eszköze

Fontos hangsúlyozni, hogy a két nem viszonyának objektív vizsgálata csak a férfiak és a nők véleményének egyenrangú megismerésén alapulhat. Ennek érdekében mindkét nem részéről vezetői tapasztalatokkal rendelkező személyeket célszerű bevonni az adatgyűjtésbe. Ez kiváltképp lényeges, mivel a vezető szerepet vállaló nők alulreprezentáltak a munkaerőpiacon.

A nagy tömegű információ gyűjtésén és feldolgozásán alapuló kvantitatív vizsgálati módszer alkalmazása a kutatás témájának sajátosságait figyelembe véve nem lehet célravezető. A kis mintán alapuló kvalitatív feltáró módszer szükséges ahhoz, hogy a kutató információkat kapjon a témakörben foglalt jelenségek alaposabb megértéséhez, tovább gondolásához.

³⁹ Kázmér-Mayer Szilvia – Czibor Andrea (2019): Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra Milyen eltérések és hasonlóságok mutatkoznak a férfiak és nők vezetési stílusa között a transzformáló vezetési stílus tekintetében, *Replika*, 2019 111. pp. 133-143. http://real.mtak.hu/106093/1/replika_111-09_kazmer-mayer_-_czibor.pdf (Utolsó letöltés: 2021. 10.21. 10:23)

⁴⁰ Merchant, Karima (2012): *"How Men And Women Differ: Gender Differences in Communication Styles, Influence Tactics, and Leadership Styles"*. CMC Senior Theses. Paper 513. http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/513 (Utolsó letöltés: 2021. 10.28. 19:10)

A kutatásba bevont alanyokkal kialakítandó személyes, bizalmas kapcsolat alkalmas eszköze az interjú. Az ilyen jellegű munkában még gyakorlatlan kutató számára is nagy segítség az irányított beszélgetés módszere. Az előre átgondolt témakörök, s az ezt feltáró kérdések előzetes megtervezése segít a beszélgetés tartalmi és időbeni korlátainak betartásában. Ez a módszer akkor eredményes, ha az interjú során olyan gondolatok, új megközelítések birtokába jutunk, ami a kutató számára ösztönzést jelent a témával kapcsolatos korábbi ismereteinek, beállítottságának, meggyőződésének felülvizsgálatára, újraértékelésére.⁴¹

Kutatásomban 9 mélyinterjút folytattam Magyarországon működő vállalatok és intézmények vezetőivel, nőkkel és férfiakkal egyaránt. Az interjúk 2021.04.10. és 2021.05.01. között zajlottak.

Az interjú megtervezéséhez, célorientált megvalósításához és elemzéséhez három kutatási kérdést tettem fel, amiket a szakirodalom feldolgozása során feltárt tények és összefüggések alapján fogalmaztam meg.

Első kutatási kérdésem (1) a dolgozatom 2. fejezetében feltárt témakörhöz, a jó vezető tulajdonságaihoz kapcsolódik: a vizsgálat során arra keresem a választ, hogy melyek a jó és sikeres vezető legfőbb ismérvei, illetve személyiségjegyei.

Második kutatási kérdésem (2) arra vonatkozik, hogy létezik-e női vezetési stílus. Harmadik kutatási kérdésemmel (3) a második kérdéshez kapcsolódva arra keresem a választ, hogy amennyiben létezik női vezetési stílus, a nők mely tulajdonságait és képességeiket tudják munkájuk során leginkább hasznosítani, és ezek mennyiben egyeznek a jó vezetőknek tulajdonított jellemvonásokkal.

5.2. Az interjúk előkészítése

Kutatásom célja az volt, hogy minél behatóbban ismerjem meg interjúalanyaim tapasztalatait és meglátásait a szakirodalom alapján feltárt témakörökre vonatkozóan, valamint, hogy a beszélgetések során további kutatási kérdések merülhessenek fel. Mivel ehhez mély és bizalmas beszélgetésre volt szükség, így alanyaim mindegyikét személyes ismertség alapján választottam. Mindegyik alannal volt személyes kapcsolatomban korábban, ez megkönnyítette a bizalmas légkör kialakítását, melynek hatására interjúalanyaim nyílt és őszinte válaszokat adtak.

Fontos szempont volt az interjúalanyok kiválasztása során, hogy életkoruk változatos legyen – ennek érdekében mind a négy korcsoportba tartozik legalább egy alany. Az interjúalanyok

⁴¹ Steinar Kvale (2005): *Az interjú. Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba*, József Műhely, Budapest

életkora a következőképp alakul: a 20-30 éves korcsoportba egy fő, a 30-40 éves korcsoportba két fő, a 40-50, valamint az 50-60 éves korcsoportba pedig 3, illetve 2 fő tartozik. Ezen kívül nagy hangsúlyt fektettem arra, hogy a vállalatok/intézmények profilja ne legyen hasonló, így megkerestem a kulturális-művészeti szférában, a nehéziparban, a kiskereskedelemben, a médiaiparban, valamint az oktatásban dolgozó vezetőket egyaránt.

A beszélgetések során elsősorban a szakirodalom áttekintése által feltárt, a női munkavállalókat és női vezetőket érintő jelenségekre, problémákra fókuszáltam.

Interjúalanyaimat már az előzetes kapcsolatfelvétel során biztosítottam arról, hogy személyes adataik, illetve munkahelyükkel kapcsolatos konkrét adatok nem kerülnek említésre a dolgozatban. Emellett az interjúk készítésének kezdetekor elmondtam, hogy az elhangzott információkat bizalmasan kezelem.

5.3. Az interjúk menete

A 9 interjú közül mindössze hármat sikerült személyes találkozással lebonyolítanunk a járványhelyzet miatt. A beszélgetést megelőzően minden alanyomat biztosítottam afelől, hogy amennyiben igényli, a beszélgetés történhet telefonon, vagy az online téren keresztül. Az előzetes ismertség ebből a szempontból is előnyt jelentett: a telefonon, vagy online megvalósult beszélgetések esetében sem tapasztaltam kommunikációs nehézségeket vagy frusztrációt akár magam, akár interjúalanyaim részéről.

Minden interjú négy szemközt zajlott, a rendelkezésre álló időkeret 40-50 percig terjedt. Minden esetben elegendő idő állt rendelkezésre a dolgozatban tárgyalt témakörökhöz kapcsolódó gondolatok és tapasztalatok felszínre kerüléséhez. További kérdések feltevésére nem minden esetben kerülhetett sor, a beszélgetések elmélyítéséhez több időre volna szükség.

5.4. A kutatás eredményeinek ismertetése

Első kutatási kérdésemre (1), hogy melyek a jó és sikeres vezető legfőbb ismérvei, személyiségjegyei, jól összeszedett és remekül értelmezhető válaszokat kaptam az interjúk során. Amikor a sikeres vezetőkről kérdeztem alanyaimat, első ízben tulajdonságokat emeltek ki, amelyeket a jó vezetőknek tulajdonítanak - ezek jórészt megegyeznek a Stogdill⁴² által meghatározottakkal. A beszélgetés során a következőket emelték ki legtöbbször:

- lojalitás
- intelligencia

⁴² Stogdill, Ralph M. (1974): *Handbook of Leadership: A survey of Literature*. Free Press, New York

- szakmai felkészültség
- empátia
- céltudatosság
- elhivatottság
- éleslátás
- kezdeményezőkézség
- önbizalom
- felelősségvállalás
- kooperációs hajlam
- tolerancia
- társas hajlam
- jó kommunikációs képesség és
- motiváció.

A válaszok egybeeszenek a *tulajdonságelméleti irányzat* (vö. 2.1.1. fejezet) álláspontjával, miszerint vannak olyan tulajdonságok, személyiségjegyek és képességek, amelyek jelentősen segítik és előremozdítják a vezetővé válást, valamint segítik a vezetőket munkájuk során.

Tovább haladva a beszélgetésben több alany emelte ki mint vezető a beosztottival fenntartott kapcsolatát, valamint azt, hogy mennyire és hogyan vonja be munkatársait a döntéshozatalba. Alanyaim nagy része gondolta úgy, hogy egy jó vezető esetében elengedhetetlen a jó munkahelyi kapcsolatok kialakítása és fenntartása, valamint az, hogy döntéseit ne egyedül hozza meg, vonja be alkalmazottait, emellett vegyen részt minél nagyobb mértékben a csapatmunkában. Ezek mellett hat alanyom emelte ki annak fontosságát, hogy a vezető megfelelően tudja beosztottjait motiválni, építő kritikával illetni és minél jobban bevonni a munkafolyamatba. Öt interjúalanyom hangsúlyozta a beszélgetés során, hogy mindezek eléréséhez a hatalmi távolság csökkentésére, empátiára, jó kommunikációs készségre, jó együttműködő készségre van szüksége egy vezetőnek. A szakirodalmi áttekintésben tárgyalt magatartáselméleti és kontingenciaelméleti megközelítéssel hozhatók kapcsolatba az elhangzottak. Ezzel a két elmélettel összekapcsolva alanyaim nagyobb része előnyösnek tartja a *demokratikus* és a *kapcsolatorientált* vezetői magatartást a munka során.

Úgy gondolom, 2. és 3. kutatási kérdéseimre érdekes, gondolatébresztő és jól elemezhető válaszokat kaptam az interjúk során. A női vezetőket és a nemi alapú vezetési stílust illetően eltérő álláspontokat ismerhettem meg. Négy nőnemű interjúalany véleménye szerint létezik

női vezetési stílus, szerintük a nőkre inkább jellemző a lazább kommunikáció, jobban alkalmazzák érzelmi intelligenciájukat és empátiájukat a vezetés során, nagyobb hangsúlyt fektetnek beosztottaikkal való kapcsolatukra és beosztottaik egymással való kapcsolatára egyaránt, hajlandóbbak a csapatmunkára, rugalmasabban működnek együtt munkatársaikkal egy probléma-vagy feladatmegoldás során. A férfi vezetőket ezzel szemben merevebbnek, határozottabbnak, aszertívebbnek írták le, véleményük szerint a férfiak hajlamosabbak a büntetéssel és jutalmazással kontrollálni alkalmazottaikat a munka során. Nagyobb hangsúlyt fektetnek az ellenőrzésre, szigorúbban veszik a feladatok elvégzését és a szabályok betartását, valamint kevésbé vonják be érzelmeiket, ha közös munkáról van szó – ez egyúttal azt is jelentheti, hogy kevésbé empátikusak másokkal szemben.

Férfi interjúalanyaim véleménye szerint a vezetési stílus nem elsősorban nemfüggő, jó vezetőnek lenni férfiként és nőként is ugyanúgy lehetséges. Azt azonban ők is kiemelték, hogy a nemnek nagy szerepe van abban, hogy egy vezető mely képességeit és tulajdonságait kamatoztatja leginkább. A beszélgetések során elhangzottak szerint a nők empátiájukat, érzelmi intelligenciájukat, csapatmunkára való hajlamukat, intuícióikat és egyéb érzelmi képességeiket remekül tudják hasznosítani a vezetés során, főként akkor, ha ezek jó döntési és kommunikációs képességgel, a beosztottak megfelelő bevonásával, valamint kellő határozottsággal párosulnak.

Férfi alanyomtól hangzott el a gondolat is, miszerint mindkét nem esetében nagyon fontos az önazonosság megőrzése, hiszen mint minden dimenzióknak, a nemeknek is megvannak a sajátos attribútumai, melyeket kiválóan tud egy vezető használni munkája során – legyen nő vagy férfi az illető.

Három, eltérő életkorú interjúalany nyilatkozott hasonlóan arról, hogy a vezetői munka során bizonyos szituációkban előny, ha a vezető nemtől függetlenül gondolkodik, ugyanis ügyelni kell arra, hogy az érzelmek túlzott bevonása és az impulzív döntések ne szorítsák háttérbe a racionalitást, ellenkező esetben mind a beosztottak csoportjára, mind a szervezetnek a működésére hátrányosan hathat a vezetői magatartás.

Interjúalanyaim mindegyike egyetértett azzal az állítással, miszerint ha egy nő vezetői pozíciójában megőrzi azokat, a neméből fakadó előnyös tulajdonságokat, amelyeket munkája során mind a vállalat, mind saját maga előnyére kamatoztatni tud, akkor ugyanolyan hatékonysággal képes a felmerülő problémákat és feladatokat megoldani, mint férfitársai, s ez fordítottn is igaz.

A beszélgetések során elhangzottak rámutatnak arra, hogy a 21. századi munkakultúra az egyének nemi különbözőségeit egyre rugalmasabban kezeli. A vállalati kultúrában egyre inkább halványul az az asszociáció, miszerint a jó vezetők férfiaknak tulajdonított jellemzőkkel kell, hogy rendelkezzenek. A munkahelyi diverzitás egyre nagyobb szerepet kap, ez alatt elsősorban a társadalmi nem, kor, társadalmi-gazdasági helyzet, faji hovatartozás dimenzióit értjük. Ennek a felfogásnak a lényege, hogy minden egyes individuum különbözik egymástól, de minden egyén egyenlő és a társadalomban, valamint a munkaerőpiacon egyformán értékes. Két különböző nemű interjúalanyom osztott meg velem hasonló gondolatokat a diverzitást illetően, miszerint napjaink társadalmában végbemenő nagymértékű demográfiai változások és a munkaerőpiac erőteljes globalizálódásának hatására teret nyer a diverzitás kérdése, nem csak a társadalmi nemek, hanem a szervezeti hierarchia és a vezetői magatartás szempontjából is. Ez a gondolkodás megerősíti Urbán 2015-ben írt figyelemfelkeltő cikkében leírtakat.⁴³

A beszélgetések során feltett kérdésekre kapott válaszok alapján fontos kiemelni a *transzformáló vezetés* fogalmát és alkalmazását (vö. 4.1. fejezet). Alanyaik közül többen említették válaszaikban, hogy a vezető munka során fontosnak tartják a beosztottak motiválását oly módon, hogy azok a szervezet és a csoport közös céljait sajátjuknak érezzék, ezáltal mind az egyéni, mind a csapatmunka és a problémamegoldás a lehető leghatékonyabb módon valósuljon meg. Három nő és egy férfi interjúalanyom vallotta, hogy alkalmazza ezeket a módszereket munkája során, valamint kitértek arra is, hogy prioritás számukra, hogy hatalmukat „jóll használják fel”, azaz, hogy csökkentsék a hatalmi távolságot, beosztottjaikat ne a büntetés-jutalmazás módszerével ösztönözzék, és munkatársaik a lehető legnagyobb bizalommal forduljanak feléjük. A transzformáló vezetési módszerhez kapcsolódó eszközök és tulajdonságok mindegyike szerepel az interjúalanyaim által felsorolt, hatékony vezetéshez és a női vezetők előnyös tulajdonságaihoz kapcsolt kvalitásokkal, képességekkel.⁴⁴

A sokszínűség felismerése és felhasználása a női vezetők számára új lehetőséget teremthet a sikeres vezetői életpálya megvalósítására. Ugyanakkor fontos felismernünk, hogy a női vezetőket érintő sztereotípiák – bár átalakulóban vannak – napjainkig befolyásolják a nők helyzetét a munkakultúrában, ám ezeket a tradicionális nemi szerepekből kiinduló

⁴³ Urbán Anna (2015): A diverzitás és a munkahelyi egészségfejlesztés szerepe az integrációban, *Szellem és Tudomány* 2015/1-2. szám, Miskolci Egyetem Bölcsészettudományi Kar, Szociológiai Intézet, Miskolc, pp. 201-209.

⁴⁴ Kázmér-Mayer Szilvia – Czibor Andrea (2019): Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra Milyen eltérések és hasonlóságok mutatkoznak a férfiak és nők vezetési stílusa között a transzformáló vezetési stílus tekintetében, *Replika*, 2019 111. pp. 133-143. http://real.mtak.hu/106093/1/replika_111-09_kazmer-mayer_-_czibor.pdf (Utolsó letöltés: 2021. 10.21. 10:23)

megkülönböztetéseket nem csak a nők, de bizonyos esetekben a férfiak is érzékelik karrierjük során.

6. A kutatás eredményeinek összefoglalása

Kutatási eredményeim azt bizonyítják, hogy a számokkal nem mérhető problémák és jelenségek a női vezetők munkaerőpiaci helyzetét és megítélését illetően napjainkban is jelen vannak, ám ezzel párhuzamosan a társadalmi átalakulások gyorsuló üteme, a nemzeti és globális dimenzió egyensúlyának jelentőségének változása, a migráció, és az ezzel összefüggő multikulturális hatások némileg háttérbe szorítják a nemek közötti viszony történelmi sztereotípiáit. Az individuum jelentősége a 21. századi munkaerőpiacon növekszik. Ahhoz, hogy a kisebb-nagyobb közösségek mindennapjaiban, a munka világában jelentkező új ellentmondások, feszültségek kezelhetők legyenek nem hatékonyak a korábban eredményesen alkalmazott, személytelenebb irányítási, vezetési módszerek.

Kutatási eredményeim rávilágítanak, hogy a nemi szerepkonfliktusok és a nőket érő hátráltató hatások csökkenéséhez szükség van a vezetőkről alkotott kép és a jó vezetés fogalmának újraértelmezésére. A vállalatoknál, szervezeteknél egyre inkább előtérbe kerül a csapatmunka, a kooperáció, a jó szervezeti kommunikáció, az emberközpontúság és beosztottcentrikusság, így kiemelt hangsúlyt kap az együttműködő, aktívan résztvevő vezetési stílus. Ahhoz, hogy ez a változás eredményeket hozzon a nemi alapú megkülönböztetés terén, mindkét nem részéről elfogadásra, empátiára, valamint új nézőpontok megismerésére és elsajátítására van szükség.

7. A kutatás további irányai

A kutatásaim során tanulmányozott szakirodalom alapján és saját kutatási eredményeimet értékelve megállapíthatom, hogy egy olyan témakörbe nyerhettem bepillantást, amely longitudinálisan és vertikálisan is gazdag lehetőséget kínál a további kutatómunka számára.

Visszatekintve dolgozatomra megállapíthatjuk, hogy a szakirodalom – és ez alapján eddigi kutatásaim - elsősorban a vezetőkre jellemző vagy elvárt soft skillek feltérképezésére, jelentőségére koncentráltak. Szinte egyáltalán nem került szóba a vezetés másik oldala, a vezetettek személyiségének hatása a vezető munkájára. Ugyanaz a vezető, ugyanazokkal a vezetői tulajdonságokkal, attribútumokkal, más eredménnyel és más hatékonysággal végzi a munkáját különböző jellemzőkkel rendelkező, különböző összetételű csoportok, közösségek élén. Fontosnak tartom a vezetőkkel kapcsolatos kutatásokat olyan dimenzióban tovább

folytatni, ahol mindkét oldal – a vezető és a vezetettek – jellemző jegyeinek kölcsönhatásával bővítjük ki a vezetőkkel, a vezetéssel kapcsolatos vizsgálatokat.

A vezető és vezetettek közös munkájának eredménye eddig csupán szintén a soft skillek, vagy ahhoz hasonló megfogalmazásban jelent meg. A munkafolyamat eredményét egzakt módon azonban mindig valamilyen hozzáadott érték formájában kell kifejezni. Az eddigi kutatások általában a közösség valamilyen adminisztratív tevékenységének irányítására, vezetésére vonatkoztak. A gazdasági életben azonban a termelési tevékenység a jellemző, ahol a vezető munkájának értékmérője elsősorban a termelési érték. Nem közömbös tehát annak vizsgálata, hogy a vezető munkája miként hat a munkateljesítményre. Ebből a szempontból vizsgálva előfordulhat, hogy a jó vezető belső tulajdonságai, képességei, személyiségének jellemzői más értékrendben jelennek meg.

A vezetés mint kölcsönhatású folyamat vizsgálatánál fontosnak tartom a vezető személyiségére vonatkozó kutatást kiterjeszteni a szakmai felkészültségére is. A már említett soft skillek mellett szinte csak egy-egy bekezdés erejéig olvashatunk erről a jó vezetővel kapcsolatos kutatások publikációkban. A tudományban számtalan példát találunk arra, hogy egy kiváló tudós egyéniség iskolát teremtett tanítványaival, ugyanakkor legendák maradtak fenn külön személyiségről, sokszor elviselhetetlen szokásairól. Tanítványai körében viszont elismeréssel szóltak mindarról amit neki köszönhetnek, amiért hálával gondolnak rá. Ehhez hasonlóan a jó vezető fogalma sem nem határozható meg egyértelműen. Egyes kiemelkedően értékes tulajdonság elhomályosíthatja a személyiség negatív, vagy nehezen tolerálható jellemvonásait. Fontos megérteni, hogy a vezető és a vezetettek közötti együttműködés dimenziói sokkal dinamikusabb struktúrát képeznek, mint azt az eddigi vizsgálatok feltárták. Ez természetesen nemcsak az idézett vagy itt megjelenített esetekre vonatkozik, hanem általában, az emberi lét valamennyi jelenségére.

A kutatás további irányaként érdekes téma lehet a fent említett jelenségek, a jó vezető fogalma és megítélése, valamint a női vezetők helyzetének vizsgálata különböző kultúrákban. Kulturális háttérünk nagy mértékben határozza meg viselkedésünket, attitűdjeinket, így ezt a területet véleményem szerint érdemes volna félig strukturált interjúk kutatás segítségével vizsgálni. Az interjúalanyok kiválasztásánál kiinduló szempont lenne a kulturális háttér, az életkor, a szervezet jellege, valamint az alany neme. Hangsúlyos, hogy egy ilyen kutatásban – akárcsak a dolgozatban elemzett interjúk esetében – elengedhetetlen, hogy a vizsgálatba mindkét nem tagjait bevonjuk, ugyanis a nemi különbségeket és szerepkonfliktusokat a

kulturális dimenziókban is csak mindkét nem tapasztalatainak megismerésével térképezhetjük fel és kaphatunk releváns eredményeket.

A felvázolt további kutatási irányok természetesen csak példák, arra azonban megfelelőek, hogy megállapítsuk, a dolgozat címében szereplő témakör csak egy a lehetséges kutatási programok összeállításához. A kutatási lehetőségek gazdag tárháza arra ösztönzi a pályája elején járó kutatót, hogy akár egy életpálya modellt építsen a fentiekben vizsgált témára, ezzel járuljon hozzá a két nem kölcsönös megismeréséhez, egymás személyiségének, értékeinek elismeréséhez és tiszteletéhez.

Felhasznált irodalom

Berde Csaba (szerk.) (2015): *A vezetés alapjai*, Debreceni Egyetem, https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/216875/file_up_8_MUNDO_A%20vezet%C3%A9s%20alapjai_online.pdf?sequence=1&isAllowed=y pp. 83-95 (Utolsó letöltés: 2021.10.20. 13:01)

Brescoll, Victoria L., (2016): Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders, *The Leadership Quarterly* June 2016, Volume 27 Issue 3, pp.415-428.

Csepeli György (2006): *Szociálpszichológia*, Osiris, Budapest

Kadocsa György (2013): "Készségek, képességek, elvárások," Bizalom és etika a társadalmi és gazdasági életben - Szimpózium 2013., in: Anna Francsovcics (szerk.) *Bizalom és etika a társadalmi és gazdasági életben*, Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management, pp.65-78,

Karácsonyi András (2006): *A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében*, Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest http://phd.lib.uni-corvinus.hu/7/1/karacsonyi_andras.pdf (Utolsó letöltés: 2021. 10.20.14:05)

Kázmér-Mayer Szilvia – Czibor Andrea (2019): Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra Milyen eltérések és hasonlóságok mutatkoznak a férfiak és nők vezetési stílusa között a transzformáló vezetési stílus tekintetében, *Replika*, 2019, 111. pp. 133-143. http://real.mtak.hu/106093/1/replika_111-09_kazmer-mayer_-_czibor.pdf (Utolsó letöltés: 2021.10.21. 10:23)

Keveházi Kata (2017): Nem-ügy – Nemi alapú diszkrimináció a munkahelyeken és a vállalkozási szférában, *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, Budapest, pp. 255-272. http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/18_KevehaziKata.pdf. (Utolsó letöltés: 2021. 10.24. 15:30)

Konczosné Szombathelyi Márta, Kellner Veronika (2011): Siker és nőiség kapcsolata a menedzsmentben: Vizsgálat női menedzserek innovációt generáló tevékenységéről, *Társadalmi Nemek Tudományos Interdiszciplináris eFolyóirat*, 2011, 1 (1), pp. 196-212. <http://www.iskolakultura.hu/index.php/tntef/article/view/33605/32677> (Utolsó letöltés: 2021. 10.23. 14:23)

Kovács István (2019): Vezetői stílusok a hivatásos állomány szemével: autokrata, *Magyar Rendészet* 2019/1. pp. 145—166 http://real.mtak.hu/103237/1/MR_2019_1_9_Kovacs_I.pdf (Utolsó letöltés: 2021.10.26. 16:16)

Merchant, Karima (2012): *"How Men And Women Differ: Gender Differences in Communication Styles, Influence Tactics, and Leadership Styles"*, CMC Senior Theses. Paper 513. http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/513 (Utolsó letöltés: 2021. 10.28. 19:10)

Morgan, Barbara B., (1992): *Gender differences in leadership* (The School of Information and Library Science), *Library Trends*, Vol. 40 No.3., pp. 475-491.

https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/7791/librarytrendsv40i3h_opt.pdf
(Utolsó letöltés: 2021. 10.30. 17:45)

Nagy Beáta, Vicsek Lilla (2006): Mit ér a női vezető szava? Férfi és női vezetők megítélése önkormányzati dolgozók körében, *Századvég*, 2006. 11.
<https://core.ac.uk/download/pdf/286382337.pdf> (Utolsó letöltés: 2021. 10.22. 12:14)

Schadt Mária, Pótó Zsuzsanna (2014): A strukturális változások hatása a nők társadalmi szerepeire és a családszerkezet átalakulására. *Demográfus Könyvtár* 2014/02 (1).
<https://www.demografia.hu/kiadvanyokonline/index.php/demografuskonyvtar/article/view/2614> (Utolsó letöltés: 2021. 10.21. 11:23)

Sethuraman, Kavitha, Suresh, Jayshree (2014): *Effective leadership styles* (Canadian Center of Science and Education), pp. 165-170

Steinar Kvale (2005): *Az interjú. Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba*, József Műhely, Budapest

Stogdill, Ralph M. (1974): *Handbook of Leadership: A survey of Literature*. Free Press, New York

Tomka Béla (2009): *Európa társadalomtörténete a 20. században*, Osiris, Budapest

Urbán Anna (2015): A diverzitás és a munkahelyi egészségfejlesztés szerepe az integrációban, *Szellem és Tudomány* 2015/1-2. szám, Miskolci Egyetem Bölcsészettudományi Kar, Szociológiai Intézet, Miskolc, pp. 201-209