

OTDK-dolgozat

2025

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

**A PÁRTFOGÓI KAPCSOLATOK SZEREPE A FELSŐ VEZETŐ NŐK
KARRIERJÉBEN: MAGYARORSZÁGI TAPASZTALATOK**

**THE ROLE OF SPONSORSHIP RELATIONSHIPS IN THE CAREERS OF FEMALE
EXECUTIVES: EXPERIENCES FROM HUNGARY**

Fehér Anna

Konzulens: Baksa Máté

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. 05. 19.

Tartalomjegyzék

I. BEVEZETÉS	1
II. A KUTATÁS ELMÉLETI KERETEI.....	3
II.1. A pártfogás fogalmi meghatározása.....	3
II.2. A pártfogás jelensége a szervezeti kapcsolathálózatokban.....	9
II.3. A pártfogás szerepe a női vezető karrierekben	12
II.3.1. Nehézségek a női karrierekben.....	13
II.2.3. A pártfogás jelentősége	16
III. MÓDSZERTAN.....	19
III.1. A választott módszertan bemutatása.....	19
III.2. Az empirikus kutatás bemutatása	20
IV. EREDMÉNYEK	27
IV.1. A kapcsolatok kialakulása	27
IV.2. A kapcsolatok jellege	30
IV.3. A kapcsolatok két oldala	32
IV.4. A pártfogói kapcsolatok szerepe a női karrierekben	38
IV.5. A kapcsolatok utóélete	40
V. ÖSSZEFOGLALÁS	41
IRODALOMJEGYZÉK.....	45
MELLÉKLETEK	53
Felkérő levél	53
Kérdéssor	54

Ábrák és táblázatok jegyzéke

1. ábra: A pártfogó és a mentor közötti különbségek és hasonlóságok.....	6
2. ábra: A pártfogás magatartásformáinak spektrumai.....	8
3. ábra: A kódolás folyamata a grounded theory alapján.....	23
4. ábra: A kódolás folyamata a grounded theory alapján.....	25
5. ábra: Gyakorisági szófelhő az interjúk alapján	26
6. ábra: Gyakorisági szófelhő a pártfogói kapcsolatok nehézségeiről	36
1. táblázat: Az interjúalanyok főbb adatai és az interjúk hossza.....	21

I. BEVEZETÉS

Mi a közös Alexander Hamiltonban, aki első pénzügyminiszterként megalkotta az Amerikai Egyesült Államok pénzügyi rendszerét, és Mark Zuckerbergben, a Facebook alapítójában? Azon felül, hogy mindkét férfi maradandót alkotott, mindkettőjük szakmai pályájában kiemelkedik egy olyan támogató jelenléte is, aki pártfogói szerepet betöltve segítette előmenetelüket. George Washington és Steve Jobs kapcsolatai, hatalmi befolyása és kiemelkedő szakmai tudása vezetett többek között oda, hogy mind Alexander Hamilton, mind Mark Zuckerberg történelmet írjon (Hewlett, 2017).

A pártfogói kapcsolatok karrierutakban játszott jelentős szerepét a nemzetközi szakirodalmi diskurzusban már sokan felismerték: ezek a bizalmon és lojalitáson alapuló kapcsolatok olyan előnyöket kínálnak, amelyek karrierformáló hatással bírnak. A kapcsolatban a pártfogó a kapcsolati tőkéje megosztása mellett akár kockázatot vállalva is nyilvános védelmet nyújt pártfogoltja számára, aki ezt kiemelkedő teljesítménnyel és pártfogója hírnevének öregbítésével viszonozza (Hewlett, 2019). A pártfogó jelenléte növeli a szakmai előmenetel esélyét, hiszen kapcsolathálója kiterjedtségének köszönhetően olyan befolyással és hatalommal rendelkezik, amely egyedülálló előnyt jelenthet a szervezeti hatalmi térben vagy a munkaerőpiacon (Ayyala et al., 2019).

A női karrierekben a pártfogói kapcsolatok fontossága még hangsúlyosabbá válik. A felső vezetői szinteken a női vezetők továbbra is alulreprezentáltak számítanak (EuroStat, 2023). E jelenség elsődleges okai a női karriereket sújtó olyan kihívások, mint a társadalmi elvárások és előítéletek, a vezetőket övező percepciók, és a kapcsolathálókhöz való korlátozott hozzáférés. A pártfogók jelenléte segíthet ezen akadályok lebontásában, biztosítva a nők számára az üvegplafon áttörését és a vezetői szerepben való érvényesülést (Hewlett et al., 2010).

Saját empirikus kutatásom során tizenegy felső vezető nő megéléseit és tapasztalatait tártam fel kvalitatív módszerek segítségével. A kutatásom során elsősorban arra a kérdésre kerestem a választ, hogy:

Miként vélekednek a felső vezető nők a pártfogói kapcsolatok karrierjük alakulásában betöltött szerepéről?

A Female Management Network (FMN) diákszervezet tagjaként, amelynek fő profilját a fiatal nők karriermenedzsmentjének támogatása és egy kiterjedt kapcsolati háló kiépítése adja, úgy gondolom, hogy fontos közös ügy a nemek közötti egyenlőtlenségek lebontása és egy olyan kapcsolatháló kiépítése, amely a férfiakéhoz hasonlóan nagy befolyással és értékes erőforrásokkal bír.

A jelenleg elérhető szakirodalomhoz képest dolgozatom újszerűségét többek között az adja, hogy Magyarországon a pártfogói kapcsolatok fogalma szinte ismeretlennek számít a vezetéstudományi diskurzusban. A köznyelv a személyközi kapcsolatok támogatásának minden spektrumát mentorálásként definiálja és jellemzi, illetve hazai környezetben a vállalatok is inkább ezt a gyakorlatot ismerik és részesítik előnyben.

Dolgozatomban először áttekintem a pártfogói kapcsolatok elméleti hátterét: ismertetem a kapcsolat jellemzőit, feltételeit és a pártfogók és pártfogoltak nyereségeit. A mentorálási kapcsolatokkal való összehasonlításban szemléltetem a két fogalom közötti elsődleges azonosságokat és különbségeket: míg a támogatás, az iránymutatás és a visszajelzés közös elemként jelenik meg mindkét kapcsolatban, addig a felelősségkörök és a bizalom mértéke eltérő (Hewlett, 2013). A pártfogói kapcsolatok különböző spektrumainak bemutatásával pedig megerősítem, hogy ezek az interakciók lépcsőzetesen épülnek fel, ahogy erősödik a bizalom a két fél között, úgy válik egyre nyilvánosabbá a kapcsolat is (Ibarra, 2019). Bemutatom a pártfogói kapcsolatok szervezeti kapcsolathálózatokban betöltött jelentőségét, kiemelve a kapcsolati tőke és a bizalom szerepét. Ismertetem a bizalomra méltóság fogalmát is, amely markánsan megjelenik a pártfogók kockázatvállalásának hátterében.

Az elméleti fejezet második felében áttekintem a női karriereket övező kihívásokat, elsősorban a társadalmi és a szervezeti szintű nehézségekre fókuszálva. Társadalmi szintű nehézségek közé tartoznak a nemi sztereotípiák, amelyek alapvetően maszkulin jegyeket társítanak a vezetőkhöz, és megnehezítik a nők előrejutását és elismerését a vezetői pozíciókban (Diehl & Dzubinski, 2016). Míg szervezeti szintű nehézségnek tekinthető a kapcsolathálóból való kiszorulás, amely hátterében az „öreg fiúk társasága” jelenség figyelhető meg. Ennek következtében a nők inkább mentorálásban, mint pártfogásban részesülnek (Hewlett, 2013). A pártfogói kapcsolatok ezen nehézségek enyhítésében játszhatnak kiemelkedő szerepet.

Dolgozatom empirikus fejezetében a kutatási folyamat lépéseit és ezek eredményét ismertetem. A kutatási kérdés megvizsgálásához a kvalitatív kutatómódszertan eszköztárába tartozó félig-strukturált interjúkat választottam és az eredményeket induktív kódolással végeztem a grounded theory lépéseit követve. Ez a módszertan lehetővé tette a téma alapos körüljárását és az összefüggések mélyebb értelmezését.

Kutatási eredményeim megerősítették a szakirodalom pártfogói kapcsolatokat feldolgozó eredményeit: ezek a kapcsolatok jellegükből adódóan pozitív befolyással bírnak az előmenetelre és a szakmai fejlődésre. A pártfogók jelenléte támogatja a női karriereket: a kapcsolathálójuk megosztásával növelik a szakmai előrelépés lehetőségét. Újszerű szempontként jelent meg a pártfogói kapcsolatok negatív oldala, amely az etikusság és a külső megítélés kérdéseit járja körbe.

II. A KUTATÁS ELMÉLETI KERETEI

II.1. A pártfogás fogalmi meghatározása

Évtizedek óta egyre több vállalat ismeri fel a mentorálás jelentőségét szervezeti környezetben (Roche, 1979; Underhill, 2006), aminek oka többek között a munkával kapcsolatos elkötelezettségben, a munkahelyi elégedettségben (Allen et al., 2004) és az önértékelésben (Dougherty et al., 2013) mutatott pozitív változásokban rejlik.

A mentorprogramok lehetőséget biztosítanak az interperszonális készségekben való fejlődésre, mint konfliktuskezelés vagy az empátia kiépítése, illetve a karrierfókuszú képességek erősítésére, mint a vezetési vagy problémamegoldó képességek fejlesztése (Rekha & Ganesh, 2012). Ezek a fejlődést elősegítő programok a tehetséges munkavállalók számára vonzó lehetőségként jelennek meg, így növelve nemcsak a munkavállalói elkötelezettségüket, de a munkában való elégedettségüket is (Allen et al., 2004). Azáltal, hogy egy szervezetben nő az elköteleződés, a dolgozók megtartása is egyszerűbbé válik, ez pedig abban segít, hogy a szervezet olyan munkahely legyen, ahol a kiemelkedő potenciállal rendelkező munkavállalók ki tudják bontakoztatni tehetségüket, és végső soron teljesítsék a szervezet céljait (Benabou & Benabou, 2000). Tekintettel a mentorálással kapcsolatos pozitív tapasztalatokra, a vállalatok strukturált és szervezett formában kezdték meg ezeknek a programoknak az elindítását. E keretek között a mentorálási folyamat elsősorban a személyes fejlődésre koncentrál egy olyan bizalmi

kapcsolaton keresztül, ahol a mentor tanácsot, bátorítást és visszajelzést ad a mentoráltjának, így az elsődleges fókusz a mentorálton van (Healy & Welchert, 1990).

A mentorálás népszerűsége és elterjedtsége ellenére az elmúlt években megjelent az a felismerés, hogy ez a szervezeti gyakorlat ugyan nélkülözhetetlen a fejlődéshez, de nem elég a magasabb vezetői szintekre való feljutáshoz (Carter & Silva, 2010), illetve nem tudja megfelelő mértékben támogatni a nők karrierfejlődését sem (Ayyala et al., 2019). Ez a felismerés indokoltta tette a hierarchiaszinteken átívelő támogatás más típusainak szervezeti vizsgálatát.

A mentorálás mellett jelentősen kevesebb szó esik a *pártfogásról* (angolul: sponsorship, a továbbiakban pártfogásként hivatkozom rá). Ennek elsődleges oka, hogy a mentorálás és a pártfogás fogalma a köztudatban részben összemosódott: mivel a pártfogás szó kevésbé ismert, a mentorálást azonos értelmű kifejezésben használja a magyar köznyelv minden hasonló személyközi támogató kapcsolatra. A témát célzottan, elsősorban szervezeti megközelítésből feldolgozó nemzetközi szakirodalmak és publikációk száma is kevés – hazai viszonylatban pedig szinte ismeretlen ez a fogalom.

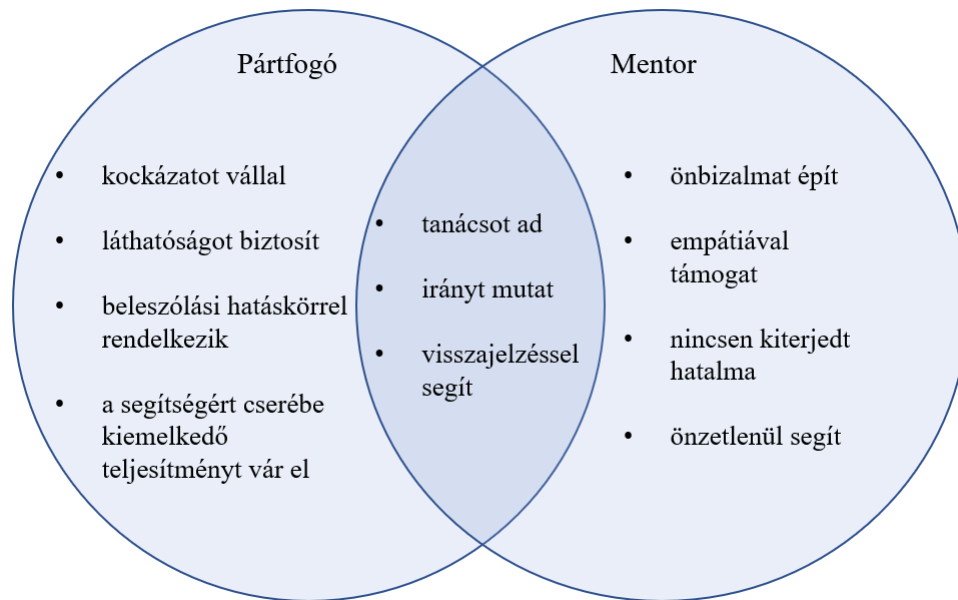
A pártfogás Hewlett (2013) megfogalmazásában egy olyan kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatot jelent, ahol általában egy szenior vezető (a pártfogó) felfigyel egy alacsonyabb beosztású kollégájára (a pártfogoltra), akit ezután felkarol és tudatosan segíti és építi a karrierjét. A pártfogó nagyobb láthatóságot biztosít a pártfogoltja számára (Hewlett, 2013; Hewlett et al., 2010), valamint megosztja vele a saját kapcsolati hálóját. Az előbbi esetben ez a pártfogolt véleménye melletti nyilvános kiállásban, referencia adásában és az érdekében történő kockázatvállalásban jelenik meg: a pártfogó hisz a pártfogoltja ötleteiben, nézőpontjában, és mindent megtesz azért, hogy sikerre vigye ezeket. Kiáll a véleménye mellett másokkal szemben, és megvédi a döntéseit konfliktushelyzetekben, beajánlja projektekre és pozíciókra, illetve teret ad a pártfogoltjának a kockázatvállalásra – a pártfogó jelenléte védőhálóként tompíthatja a sikertelen próbálkozások ütéseit (Foust-Cummings et al., 2011; Hewlett, 2013). Míg a kapcsolati tőke megosztása során a pártfogó a nagyobb befolyással bíró kapcsolatait bemutatja a pártfogoltjának, amivel lehetővé teszi, hogy a pártfogolt páratlan, mások számára akár elérhetetlen lehetőségekben részesüljön. A pártfogó továbbá őszinte és nyílt visszajelzéssel támogatja a pártfogoltja teljesítményét, gyakran beleszólási hatáskörrel rendelkezik, ha a pártfogolt előléptetéséről vagy fizetésemeléséről van szó, valamint előfordul az is, hogy a pártfogó magával viszi a támogatottját, ha munkahelyet vált (Hewlett, 2013).

A pártfogolt felelőssége egy ilyen típusú támogatói kapcsolatban elsősorban a bizalom és a lojalitás viszonzásában, valamint az elkötelezett munkamorál és elismerésre méltó eredmények felmutatásában jelenik meg. Emellett szervezeti környezetben egy pártfogolt őszinte nézőpontot és véleményt tud nyújtani a pártfogójának a vállalati működésről, a munkatársak meglátásairól, ezzel támogatva a pártfogó vezetői helytállását (Hewlett, 2013).

A kapcsolat kölcsönösségének alapja, hogy a pártfogó a pártfogolt karrierjét a saját karrierjébe, szervezetébe vagy jövőképebe való befektetésnek látja, míg a pártfogolt cserébe kimagasló teljesítményt nyújt, építi és öregbíti a támogatója hírnevét, és hozzájárul pozitív imázsának kialakításához (Hewlett, 2013; King, 2020). A kapcsolat e dinamikája lehetővé teszi, hogy mindkét fél azt kapja, amiért dolgozott és amit érdemel, ezzel egyfajta stratégiai szövetséget hozva létre a felek között. A kapcsolat ideális esetben egymással szembeni tiszta elvárásokon és célokon alapul (Hewlett, 2013).

A pártfogás és a mentorálás alapja azonos: egy tapasztalt és nagytudású személy tanácsokkal és iránymutatással segíti kollégáját egy szervezeten belül. Azonban a támogatás mélysége és befolyása eltérő a két kapcsolat esetében. Az alábbi ábrában foglaltam össze a vonatkozó szakirodalom által megerősített azonosságokat és különbségeket a két kapcsolatban.

1. ábra: A pártfogó és a mentor közötti különbségek és hasonlóságok



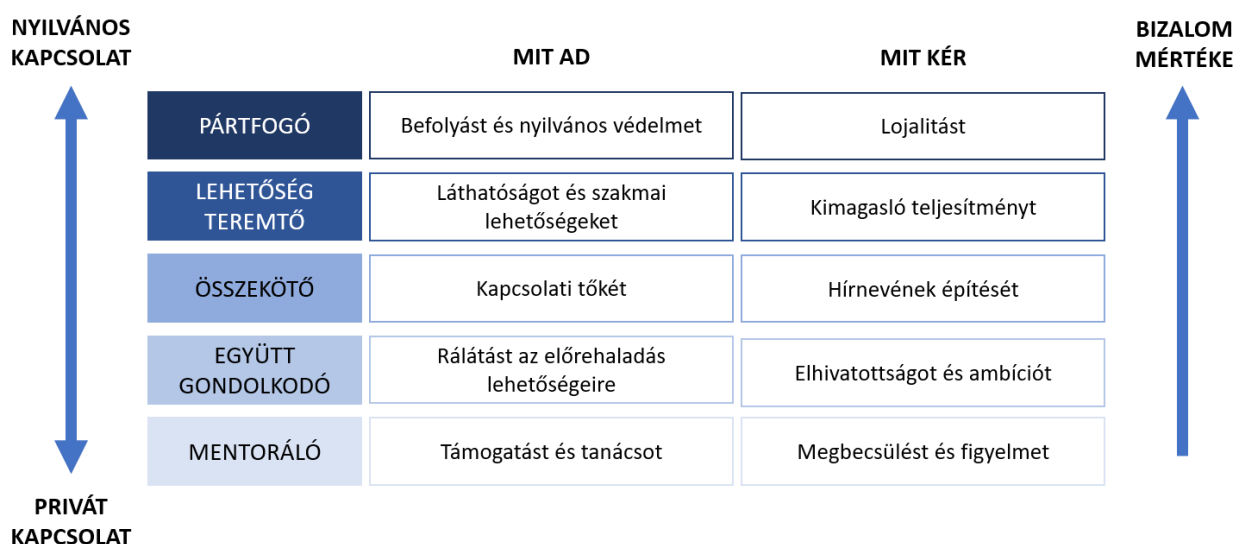
Forrás: saját szerkesztés Hewlett (2013) alapján

A pártfogás szervezeti jelentőségét elsősorban az adja, hogy a karrier későbbi szakaszában nagyobb értékkel bír, mint a mentorálás. Ekkor ugyanis kevesebb lehetőség van a magasabb, nagyobb befolyással bíró pozíciók betöltésére és így egy pártfogó megjelenése növeli az előrelépés lehetőségét (Ayyala et al., 2019). Hewlett (2013) kutatása megmutatta, hogy azok a munkavállalók a leginkább elégedettek a karrierjük előmenetelével, akik pártfogóval rendelkeznek. A pártfogolt férfiak 70 százaléka, míg a pártfogolt nők 68 százaléka érzi úgy, hogy kielégítő ütemben halad előre a ranglétrán – ez a nem pártfogolt társaik esetében csak 57 százalékra igaz. Egy pártfogó támogatásával a férfi munkavállalók 56 százaléka, míg a nők 44 százaléka vállalna a tudását és képességeit esetlegesen meghaladó feladatot, ez egy 10-13 százalékpontos növekedést jelent azokhoz a dolgozókhoz képest, akik nem rendelkeznek pártfogóval (Hewlett, 2011). Azoknak a szenior vezetőknek az esetében pedig, akik pártfogolták munkatársaikat 53 százalékkal nagyobb valószínűséggel fordult elő, hogy előléptetésben részesültek, mint azon társaik, akik nem pártfogoltak (Hewlett, 2019). Az említett adatok is rámutatnak arra, hogy a pártfogás segítségével a karrierépítés és a ranglétrán való előrehaladás könnyebbé válik: mind a férfiak, mind a nők sokkal nagyobb valószínűséggel lesznek sikeresek a karrierjükben, ha egy pártfogó támogatásában részesülnek (Hewlett, 2013).

Mindezen pozitív következmények ellenére a legtöbb vállalat mégis inkább a már jól bejáratott, de kevésbé hatékony mentorprogramot választja a pártfogás helyett. Ennek oka lehet, hogy amíg egy felsővezetőt fel lehet kérni támogatásra és tanácsadásra, addig nem lehet kötelezni, hogy a kapcsolati tőkéjét megosztva és kockázatokat vállalva vegyen pártfogásába egy esetlegesen ismeretlen munkavállalót. A vezető tudása nem fog el attól, ha azt megosztja valakivel egy mentori kapcsolat keretében, azonban az, hogy kinek a karrierjére fordítja a figyelmét, a kapcsolati tőkéjét kivel osztja meg, és ki mellett áll ki, már nem olyan érték, amelyben akárki részesülhet (Ibarra, 2019). A mentorprogramok szervezeti támogatottsága mellett szól még, hogy ezek a programok formális, szabályozott keretek között szerveződnek meg, már egy régebb óta fennálló gyakorlatot követve alakulnak (Ehrich et al., 2004). Míg a pártfogói kapcsolatok önszervező erővel bírnak, a pártfogó önként vállalkozik a pártfogolt szakmai támogatására a szervezettől függetlenül.

E szempontok alapján érthető, ha a vállalatok inkább mentorprogramokat indítanak, hiszen a pártfogás kevésbé ismert jellege, a magasabb szintű elköteleződés, amit a kapcsolat igényel és a kialakulásának folyamata mind olyan tényező, amelyek inkább a mentorálás népszerűségét erősítik. Azonban a pártfogás nem feltétlenül jelent teljes elkötelezettséget, nem kell „mindent vagy semmit” alapon működnie: a résztvevők szabadon alakíthatják a támogatói kapcsolat tartalmát és mélységét: a szervezeteknek érdemes felismerniük, hogy a pártfogás magatartási formák spektrumát jelenti, ami lehetővé teszi, hogy a pártfogó és a pártfogolt több szinten köteleződjön el (Ibarra, 2019). Ezen eltérő elköteleződési szinteket mutatja be a 2. ábra

2. ábra: A pártfogás magatartásformáinak spektrumai



Forrás: saját szerkesztés Ibarra (2019) alapján

A hagyományos mentorálással ellentétben, ahol a mentor felelősségköre meghatározott és a mentorálttal szemben nincsenek magas elvárások, a pártfogói kapcsolatok sokrétűek. A modellben feltüntetett kapcsolatok hagymaszerűen és bizalmi szintenként épülnek fel, a magasabb rétegek minden esetben magukba foglalják az alacsonyabbakat is. A legtöbb kapcsolat az említett mentorálással kezdődik, ahol a mentor tanácsot és támogatást ad, amiért cserébe figyelmet és megbecsülést vár el. A kapcsolat ezen szintje teljesen privát, kizárólag a két résztvevő között történnek az interakciók. Ahogy azonban a felek között elkezd erősödni a bizalom, úgy fejlődik a kapcsolat is privát jellegűből nyilvánossá.

Az együtt gondolkodó már az előrelépési lehetőségekre ad rálátást, amellyel a támogatott fél hatékonyabban és eredményesebben tervezheti meg előtte álló karrierútját. A támogatás elnyeréséhez azonban elhivatottnak és ambiciózusnak kell lennie. Egy közepesen erős bizalmi szint szükséges az összekötő jellegű kapcsolatokhoz is, ahol a támogató a kapcsolati tőkéjét ruházza át védence számára és a másik fél feladata segítője hírnevének építése. Ezek a kapcsolatok már más munkavállalókat bevonva működnek, ezzel egy nyilvánosságot teremtve a kapcsolaton belül. A lehetőség teremtő már láthatóságot és szakmai lehetőségeket bocsájt a támogatottja javára, akinek ehhez kimagasló teljesítményt kell nyújtania. A spektrum legmagasabb foka maga a klasszikus értelemben vett pártfogás, ahol a pártfogó az említett felelősségek mellett befolyást és

nyilvános védelmet is nyújt pártfogoltja számára – ezért azonban nagyfokú lojalitást vár el. Ez a spektrum igényli a legmagasabb bizalmi szintet, hiszen a nyilvános védelem során a pártfogó kockázatnak teszi ki önmagát és karrierjét. Pont ezért az erős bizalmi kötődés miatt egy kapcsolat sosem tud pártfogásból indulva létrejönni: a szintek valamennyi fokát végig kell járnia a kapcsolat résztvevőinek ahhoz, hogy a végén igazi pártfogói kapcsolat alakuljon ki.

II.2. A pártfogás jelensége a szervezeti kapcsolathálózatokban

A kapcsolati tőkével foglalkozó kutatások hosszú évtizedekre nyúlnak vissza, számos szociológus és kutató közelítette meg a fogalmát más-más aspektusból (Adler & Kwon, 2002; Coleman, 1988; Lin, 1999; Richardson, 1986). A társadalmi tőke (szervezeti kontextusban inkább kapcsolati tőke) azokat az erőforrásokat jelenti, amelyeket egy személy kapcsolatain keresztül tud elérni és mozgósítani. Ezek az erőforrások lehetnek tárgyi jellegűek, mint például a pénz vagy hasznos céleszközök; intellektuális jellegűek mint az információ és ötlet; vagy érzelmi erőforrások mint támogatás és megerősítés. A kapcsolati tőke azonban nem érhető el bárki számára, felépítése költségekkel jár (Shapiro, 1987). A pártfogói kapcsolatok is erre a koncepcióra építkeznek: a pártfogó a kapcsolati tőkéjét használva támogatja pártfogoltját, amihez saját státuszát és hírnevét is felhasználja (King, 2020). Költséget jelent a pártfogó ideje és kockáztatott hírneve, megítélése, míg a pártfogolt a teljesítményével és lojalitásával fizet. Ahhoz, hogy ezek a kapcsolatok eredményesen működjenek szükség van a kapcsolati tőke különböző megjelenési formáira: az információra, a támogatásra és a bizalomra (Bizzi, 2015).

Az információs potenciál szerepe kiemelkedő a kapcsolati tőke esetében. Az információ jelentős mértékben megalapozza döntéseinket és cselekedeteinket, azonban beszerzésük igen költséges: hatalmas mennyiségű időt és energiát igényelnek. A kapcsolati viszonyainkban rejlő információs potenciál kihasználásával azonban hatékonyabban hozzájuthatunk a kívánt ismerethez (Coleman, 1988). Ezt elsősorban azok a kapcsolathálók tudják elősegíteni, amelyek nyitott struktúrával rendelkeznek, ilyenkor ugyanis az információs sokszínűség az új belépők miatt biztosított. Az olyan kapcsolathálóban, ahol zártság jellemző, kevesebb a lehetőség új megközelítés, tudás megismerésére: ugyanaz az információ fog keringeni a kapcsolathálón belül (Bizzi, 2015). A pártfogás esetében ez az információs előny még inkább felértékelődik: a pártfogolt a kapcsolatnak köszönhetően olyan tudásra tehet szert tanácsok és tapasztalatok formájában,

amely hozzájárulhat a későbbi előmeneteléhez. A pártfogó széles kapcsolathálója által pedig megnyílhatnak a pártfogolt előtt olyan lehetőségek, amelyekben nem részesülhetne egy segítő nélkül.

A kapcsolati tőke kapott támogatás formájában is jelen lehet a kapcsolatokban: azok az egyének, akik centrálisan helyezkednek el egy-egy szervezeti kapcsolathálóban sokkal nagyobb valószínűséggel részesülnek támogatásban és hírnevük építésében is sikeresebbek (Bizzi, 2015). Ennek oka, hogy az ő elérésük sokkal nagyobb, mint a periférián elhelyezkedő szereplőké. A sűrűn összekapcsolódó, erős kapcsolatok által átszőtt közösségek tagjai ráadásul érzelmi támogatás megszerzésében is eredményesebbek (Ferlander, 2007). A pártfogói kapcsolatok során a pártfogó a láthatóság biztosítása és a hírnév növelése érdekében a pártfogoltját a kapcsolati hálója részévé teszi. Azáltal, hogy a pártfogó megfelelő – csomóponti vagy híd szerepet betöltő – embereknek mutatja be pártfogoltját, segíti őt a gyorsabb hálózatépítésben. Ha pedig a pártfogó nyilvánosan kiáll védelmében (például általa kezdeményezett projektek kapcsán vagy előléptetési helyzetben), olyan támogatásban részesíti, amely védelmet nyújthat a pártfogolt karrierjében.

A személyközi bizalmat McAllister (1995) úgy határozta meg, mint „azt a mértéket, amelyben a személy bízik egy másik személy szavaiban, tetteiben és döntéseiben, és hajlandó azok alapján cselekedni.” A bizalom kiemelkedő szerepet játszik a szervezeti kapcsolatháló összetartásában (Batt, 2008), valamint a bizalom szintje kulcsfontosságú a hálózaton belüli információmegosztás és egyéb cseretevékenységek szempontjából is (Swift & Hwang, 2013). Ugyanis a kapcsolathálózatokon belül az egyén azzal osztja meg az akár bizalmas információit vagy tudását, akiben megbízik.

A bizalom mellett fontos kiemelni a bizalomra méltóság fogalmát is. Ez az észlelt jellegzetesség azt mutatja meg, hogy a bizalmat adó fél észlelésében mennyire bizalomra méltó a másik fél. Azaz a bizalomra méltóság azt a hitet jelenti, hogy a bizalmat adó fél mennyire meri felvállalni sebezhetőségét, kockáztatva, hogy a bizalmat kapó fél esetleg visszaél vele. A bizalom pedig a bizalomra méltóságra épített cselekvés, az a hajlandóság, amely arra irányul, hogy az egyik fél partnerével szemben kockázatot vállaljon, tudva, hogy társa nem használja ki a helyzetét és él vissza sebezhetőségével (Gelei & Dobos, 2016).

A bizalom és a bizalomra méltóság jelentősége megjelenik a pártfogói kapcsolatokban is. A férfiak által dominált hálózatok évtizedek óta alkalmazzák a pártfogást, ahol a bizalom

és a lojalitás alapja a hasonló jellemvonásban gyökerezett. Azonban ami a mai világban a munkahelyeken kölcsönösen előnyös szövetséggé teszi a pártfogást az ennek az ellenkezője: a bizalom felépítéséhez nem kell fennállnia törzsi jellegű hasonlóságoknak, mindenkinek tartós karrierlehetőséget biztosít (Hewlett, 2013). Vodicka (2006) szerint a bizalom kiépítéséhez nem kell más, mint következetesség, megfelelő kommunikáció, kompetencia és együttérzés. Ha ezek fennállnak a pártfogói kapcsolatban, azaz a felek a kitűzött célokhoz következetesen tartják magukat, meg tudják beszélni az esetleges konfliktusokat, a pártfogolt bizonyosságot tud adni a kompetenciájáról és érzelmi támogatás formájában megjelenik az együttérzés is, akkor megalapozzák a kapcsolatuk alapját.

A bizalomra méltóság nagyban befolyásolja az üzleti tevékenységek során a partnerek közötti kockázatos cselekvések alakulását (Gelei & Dobos, 2016). A pártfogó a pártfogói kapcsolat részeként vállalkozik arra, hogy pártfogoltjáért kockázatot vállal, ezzel sebezhető helyzetbe hozva önmagát. Ez a helyzet nagyfokú bizalmat igényel, hiszen enélkül a pártfogó nem lehet biztos abban, hogy pártfogoltja nem él vissza helyzetével. Mayer et al. (1995) kiemeli, hogy csak akkor beszélhetünk a bizalom meglétéről, ha az adott fél felvállalja a kockázatos helyzeteket, hiszen bizalom nélkül nem érhető el bizalmi kapcsolat. A kockázatos tevékenységek alakulását nagyban befolyásolja a bizalomra méltóság szintje is, azonban kizárólag akkor, ha a felek között kölcsönösség áll fenn (Gelei & Dobos, 2016). Nem elég tehát, ha a pártfogolt feltétel nélkül bízik támogatójában, a pártfogónak is bizalomra méltónak kell találnia pártfogoltját.

Bizalom nélkül továbbá nem végezhetné a feladatát eredményesen sem a pártfogó, sem a pártfogolt. Ha a pártfogó nem bízik a védencében, hogy hozni fogja azt a teljesítményt, amelyet elvár tőle, illetve bizalmasan kezeli azokat az információkat, amelyeket átad számára, akkor a pártfogolt karrierjének segítségét és építését nem tudná elsődleges felelősségének és feladatának tekinteni, illetve nem tudna teljes mértékben kiállni mellette. Ha a kapcsolatban a felek nem tudják elsajátítani a bizalom kiépítését, akkor az a kapcsolat megszakadásához vezethet. Ez pedig azt eredményezi, hogy akik bizalmatlanok a vezetőséggel szemben, gyakorlatilag megtagadják maguktól a támogatást, amelyre vezetői potenciáljuk beteljesüléséhez szükségük lenne (Hewlett, 2013).

A kapcsolati tőke forrásai tehát elengedhetetlen elemeit képezik a pártfogói kapcsolatoknak is. Ahhoz, hogy a felek megfelelő mértékben tudják egymás karrierjét

építeni, szükségük van az információmegosztás folyamatára, támogatásra és a személyközi bizalom és a bizalomra méltóság kiépítésére.

II.3. A pártfogás szerepe a női vezetői karrierekben

Globális kihívást jelent napjainkban, hogy továbbra is rendkívül kevés nő található az üzleti, állami, politikai és nonprofit szervezetek felső vezetésében. Annak ellenére, hogy a munkavállalók közel felét ők teszik ki, és a közvetlen irányítói, illetve középvezetői szinteken folyamatosan nő a számuk, a top menedzsmentben még mindig alulreprezentáltak számítanak (Franczak & Margolis, 2022). A Russell 3000 index alapján a tőzsdén jegyzett vállalatok körében 2022-ben a nők az igazgatósági helyek mintegy 28 százalékát foglalták el – ez egy 2,4 százalékpontos növekedés az ezt megelőző évhez képest (Olson, 2022). A növekedés ellenére ez a szám továbbra is meglehetősen alacsonynak tekinthető.

Ez a problémakör a férfi munkavállalók számára is előnytelen helyzetet teremt. Bizonyítható ugyanis, hogy a diverz csapatok eredményesebbek: minél sokszínűbb egy csapat összetétele, annál nagyobb valószínűséggel hoz meg jó döntést egy lassabb folyamat eredményeként (Maznevski, 1994). Valamint a férfi vezetők érdekében áll a szervezet pozitív megítélése is: azáltal, hogy a vezetői szinteken a nők és férfiak aránya kiegyenlített, a szervezetről egy progresszív és befogadó képet közvetítenek az ügyfelek és más érintettek felé, ezzel erősítve a szakmai hitelességüket és hírnevüket (Wilton et al., 2019).

A problémakör orvoslására megjelent többek között a diverzitási kvótarendszer, amely szabályozza a nők és más kisebbségi csoportok (mint fogyatékkal élők, különböző etnikumúak és vallásúak) számát a menedzsmenti szintekben (Bush, 2011). A kvóták hatásossága és eredményessége azonban erősen vitatott (Sojo et al., 2016). Míg egyfelől növelik a reprezentativitást és a szervezetek igazságosságába vetett bizalom mértékét (Terjesen & Sealy, 2016), addig másfelől háttérbe szorítják a meritokráciát és növelik a megbélyegzés lehetőségét: a kvóták hatására kinevezett nők szakmai hitelességét könnyen alááshatja ez a rendszer, ezzel újabb kihívások elé állítva őket (Murray, 2014).

Ebben a fejezetben elsősorban arra fogok rávilágítani, hogy a vállalati hierarchiában magasabb pozíciót betöltő nők vezetői szerepében való sikerességét milyen akadályok nehezítik, és szervezeti oldalról a pártfogói kapcsolatok ezt hogyan tudják enyhíteni.

II.3.1. Nehézségek a női karrierekben

Diehl & Dzubinski (2016) 27 olyan nemi-alapú akadályt nevesített, amelyek a vezetői szerepben helytálló munkavállalókat érintik. Ezeket a kihívásokat elsősorban három csoportba sorolhatjuk: az adott dolgozó találkozhat társadalmi, szervezeti és egyéni szintű nehézségekkel a munkahelyén. A kutatásom szempontjából a társadalmi- és szervezeti nehézségek tekinthetők relevánsnak, így elsősorban ezekre szeretnék kitérni.

A társadalmi szintű akadályok, mint a nemi sztereotípiák, illetve a vezetőkkel kapcsolatos, alapvetően maszkulin jegyeket tartalmazó implicit elvárások, megnehezítik a nők számára, hogy sikeresek legyenek a vezetésben és az előre jutásban, valamint abban, hogy mind a férfiak mind a nők komolyan vegyék őket a vezetői pozícióban (Diehl & Dzubinski, 2016). A nemi sztereotípiák megjelenése negatív hatással lehet a szervezetek egészére, ugyanakkor e sztereotípiák a férfi munkavállalóknak kedvezhetnek is (Bear et al., 2017).

Az előítéletek megjelenése általában az inkumbens csoportok számára kedvez: a hatalmon lévők felértékelik saját csoportjukat másokhoz képest, azt jobbnak és kiemelkedőbbnek tartják szemben a többi csoporttal. A létrejövő előítéletek a hatalommal rendelkező csoport helyzetét legitimizálják, miközben elvi alapot teremtenek más csoportok elnyomásához (Dinók, 2015). Az előítéletek alapjául szolgáló kategorizálás során adott szempontok szerint (mint nem, bőrszín, életkor) egy csoportba sorolódnak emberek, így hozzájárulva ahhoz a téves hiedelemhez, miszerint az egy kategóriába tartozók mind egyformák. A magas státuszú csoportok tagjai jelentősebb szerepet játszanak a társadalmi valóság alakításában és a kollektív tudatkonstrukciós folyamatok befolyásolásában, ezzel stabilizálva és újratermelve a hatalmi struktúrában betöltött szerepüket (Kovács, 2010).

A társadalmi előítéletekből kialakult sztereotípiák a férfiakat elsősorban a kenyérkereső szerepbe helyezik, amely szerephez olyan tulajdonságok társulnak, mint asszertivitás vagy versenyképesség. Ugyanebben a kontextusban a nőkre a gondoskodó szerep hárul, amely tulajdonság mellé a hatalommal rendelkezők felé tanúsított tisztelet és egyetértés társul. Ezen sztereotípiák kialakulásával a nők vezetésre való törekvése, illetve a vezető szerepre való észlelt alkalmassága bizonyítottan csökken (Bear et al., 2017).

A vezetői szerep észlelése is hátrányosan érinti a női vezetőket: a maszkulinitás és a vezetői lét összemosásával a döntéshozók tudatosan vagy tudattalanul a női jelölteket alkalmatlanabbnak ítélik meg a férfi társaikhoz képest (Netchaeva et al., 2022). A jelenség hátterében az intézményesülés áll: társadalmi elvárások konstruálódnak, amelyeknek

következménye, hogy az így kialakult ok-okozati viszonyok természetesnek hatnak, hiszen a társadalom maga nem kérdőjelezi meg ezeket (Primecz & Baksa, 2022). A vezetői szerep kialakításában azoknak a vezetőknek a megítélése lesz kedvezőbb, akiknek a viselkedése és tulajdonságai megfelelnek az intézményesült vezetői képnek (Johnson et al., 2008). A vezetői létet körülvevő nyolc dimenzió szerint az ideális vezető megértő, elkötelezett, hataloméhes, vonzó, férfias, karizmatikus, intelligens és erős (Offermann et al., 1994).

Ezek a dimenziók elsősorban férfiak jellemzésére alkalmasak, ezáltal ellentétet képeznek a női lét és a vezetői szerep között. Ezt az összeegyeztethetetlenséget ragadja meg a szerepkongruencia-elmélet (Eagly & Karau, 2002). Az elmélet szerint a nőket érintő előítélet lehet leíró (deskriptív) vagy előíró (preskriptív). A deskriptív torzítás a női szerep és a vezetői szerep közötti egyezés hiányából ered, amiből az következik, hogy a nők nem rendelkeznek a vezetői szerep betöltéséhez szükséges tulajdonságokkal. Ezzel szemben a preskriptív előítélet akkor jelentkezik, amikor egy nő inkább maszkulin vezetői stílust vesz fel, ez az izomorfizmus, azaz a formai hasonulás jelensége. A normatív nyomás hatására az adott személy felveszi a környezetében lévő személyek viselkedését, hozzájuk hasonlóvá akar válni (Primecz & Baksa, 2022). Ezzel azonban a környezete szemén keresztül megsérti a nemi szerepéhez kapcsolódó elvárásokat (Eagly & Karau, 2002). Mindkét esetben végső soron a női vezetők negatív megítélésre kerül sor.

A szervezeti szintű nehézségek a rendszerszintű problémák és a már kialakult normák kombinációjából eredeztethető. Ide tartozik többek között a diszkrimináció, a női vezetői létet övező szervezeti ambivalencia, a tokenizmus, a mentorálás- és pártfogás hiánya, valamint a szervezeti kapcsolathálóból való kirekesztettség (Diehl & Dzubinski, 2016; Ibarra et al., 2010).

A szervezeti ambivalencia önmagában egy adott tárgy felé mutatott egyszerre fennálló pozitív és negatív érzések együttesére vonatkozik (Ashforth et al., 2014). Ha ez a nők vezetői létére vetül ki, akkor a szervezet fennálló támogatása és elismerése mellett megjelenik egyfajta kételkedés és bizonytalanság a nők vezetői kompetenciáit és külső megítélését illetően (Diehl & Dzubinski, 2016).

A tokenizmus jelensége egy szervezet azon tevékenységére utal, amely a kisebbségi csoportok segítésére irányul, azonban ez kizárólag látszólagos, valójában nem történik tartós változás (McIntosh, 2013). Női karrierек esetében ez a támogatás a nők vezetői

testületekben való kirakat-szerepeltetésére vonatkozik (vö. „kvóta nők”), amelynek célja csökkenteni a nők foglalkoztatását övező egyenlőtlenségeket az erősen férfiak által dominált pozíciókban, azonban a látszat tevékenység ellenére nem történik szignifikáns változás az egyenlőtlenségek megszüntetésében.

A nők kapcsolati hálókhoz való hozzáféréseinek korlátozottsága is kihívásként jelenik meg karrierjük során. A vezetővé válásban és a sikeres vezetői munkában döntő fontosságú lehet a kapcsolatok építése. Fontos, hogy legyen, aki támogat, felkészít a vezetői szerepre, illetve legyen kihez fordulni, ha egy adott problémát kell megoldani. Mások gondolkodásmódjának megismerése önmagában is lehetőséget ad megkérdőjelezni a már berögzült gyakorlatainkat, és ezáltal változtatni viselkedésünkön (Bear et al., 2017).

Nőként nehezebb a már meglévő kapcsolati hálót bővíteni, nagytudású vagy hatalommal bíró szenior vezetőkkel mélyebb kapcsolatokat építeni (Cullen-Lester et al., 2016). Ez azt eredményezi, hogy vállalati közegben a nők férfi kollegáikhoz képest inkább mentorálásban, mint pártfogásban részesülnek (Mahendran et al., 2022). Ennek elsődleges oka, hogy a nők kiszorulnak az „öreg fiúk társasága” elven alapuló kapcsolathálókból (Jenner et al., 2008). Ezek a férfiakból álló kapcsolathálóok évtizedek óta fennállnak és céljuk, hogy azokat a férfiakat segítsék (pártfogolják), akik a tagokhoz hasonlóan gondolkodnak, beszélnek és cselekednek, valamint akikben saját fiatalkori énjüket vélik felfedezni (Hewlett, 2013). Ez az elit kapcsolatháló azért tud fennmaradni, mert jól működik.

A szivarszobákban, golf klubokban, vadászaton és más exkluzív eseményeken – sokszor olyan helyszíneken, ahol a nők tradicionális nézetek szerint nem szívesen látott vendégek – találkozó férfiak pártfogásukba veszik társaikat és ezzel a szorosan összezárt támogató hálóval érnek el sikereket (Lang, 2011). Így annak ellenére, hogy a nők aránya közel azonos a férfiakéhoz képest és hasonló társadalmi osztályokba tartoznak, a kapcsolati hálójuk struktúrája eltérő lesz, hiszen ők nem rendelkeznek hasonlóan támogató, erős és befolyással bíró közösséggel (Ibarra, 1992; Kirsch, 2018). Azt pedig, hogy mekkora ereje és kihatása van a kapcsolati hálónak, már több kutatás is megerősítette (Allemand et al., 2022). Az Egyesült Államokban az igazgatók 11 százaléka együtt dolgozik korábbi vezető társaival, míg az Egyesült Királyságban a bizottsági tagok felét barátokon vagy személyes kapcsolatokon keresztül léptették elő (Higgs, 2003; Hoitash, 2011).

Ezek a nehézségek elsősorban a felső vezetői körökben jelennek meg, az elmúlt években az alsó- és középvezetői szinteken a női vezetők száma növekedésnek indult (Hewlett et al., 2010), különösen az emberi erőforrások, az adminisztráció, a pénzügy, a marketing és a nemzetközi kapcsolatok területein (International Labour Organization, 2019). Azonban a ranglétrán felfelé haladva a vezetői pozíciót betöltő nők száma egyre csak csökken (Hewlett et al., 2010) az említett nehézségek megjelenése miatt (Diehl & Dzubinski, 2016). Ez maga az üvegplafon effektus. A fogalom meghatározása Morrison et al. (1987) nevéhez kötődik, akik meghatározásában az üvegplafon jelenség nem más, mint egy olyan láthatatlan akadály, amely korlátozza, hogy a nők magasabb szintű vezetői pozíciókat töltsenek be. Az üvegplafon áttörése azonban megfelelő kapcsolati tőke birtokában lehetséges (Choi, 2019; Hewlett et al., 2010). Ha a nők a karrierjük során részesülnek mentori és pártfogói programokban, akkor megkapják azt a lelki és szellemi támogatást, fejlődési lehetőséget, illetve hozzáférést egy olyan kapcsolati tőkéhez, amivel a hátuk mögött már bátrabban jelentkeznek vezetői szerepekre, és a támogatásnak köszönhetően jobban helyt is tudnak állni ezekben (Franczak & Margolis, 2022). A kapcsolathálókból és így a pártfogói kapcsolatokból való kiszorulás ugyanis jelentős mértékben hozzájárul ahhoz, hogy kevesebb nő válik felső vezetővé.

II.3.2. A pártfogás jelentősége

A női karrierutakban a pártfogók hiányát elsősorban a már említett „öreg fiúk társasága” hálózatokkal magyarázhatjuk, ahol a nők kiszorulnak az értékes, férfiak számára megadatott kapcsolatokból (Hewlett, 2019; Jenner et al., 2008). A korábban részletesen kifejtett jelenség összezáró jellege ellehetetleníti a nőket, hogy ők is bekapcsolódjanak ezekbe a kapcsolati hálóba, ezzel csökkentve a szakmai lehetőségeik számát, korlátozva a pártfogói kapcsolatokhoz való hozzáférésüket és megerősítve a szervezeti elszigeteltségüket és kirekesztettségüket.

Hewlett et al. (2010) amellet érvelnek, hogy a nők is felelősek saját karrierjük előmozdításáért. A pártfogói kapcsolatok hiányának másik oka lehet, hogy a nők nem használják ki megfelelő mértékben a kapcsolati tőkéjüket. Ez megmutatkozik abban, hogy a nők inkább szociális színtereken kapcsolódnak és kevésbé szakmai oldalról, míg a férfiak általában olyan kapcsolatokat ápolnak, amelyekből később nyerhetnek is: olyanokat, amelyekkel szívességeket szerezhetnek vagy amelyek üzleti tanácsokat és kapcsolatokat tudnak nyújtani. A megfelelő kapcsolati háló hiányával a nők csak egy érzelmileg támogató közeget nyerhetnek, de a vezetői szerepben nem tudnak érvényesülni. A

kapcsolatok ápolását és önmaguk népszerűsítését egyfajta alkalmi szükségletnek tekintik, nem pedig a vezetői lét lényegének, így megfosztva önmagukat az előrelépés esélyétől (Hewlett et al., 2010).

Kotter (2001) is megerősíti, hogy a kiterjedt informális hálózatok fontossága addig terjed, hogy ha ezek nem állnak fenn, akkor a vezetői tevékenység egyik kulcsfeladata ezeknek a hálózatoknak a létrehozása és fenntartása, ápolása. Nem elég, ha a nők szorgalmasan és keményen dolgoznak, abban reménykedve, hogy majd egy felső vezető felfigyel a tehetségükre és szárnyai alá veszi őket, nekik maguknak kell saját karrierjük felett átvenni az irányítást (Hewlett, 2013). Ki kell használniuk minden olyan lehetőséget, amely segítségével vezetői szintekre tudnak lépni – a pártfogói kapcsolatok ezt az előnyt tudják biztosítani (Hewlett et al., 2010).

A pártfogás legnagyobb előnye, hogy megtámogatja a női karrierek gyenge pontjait: a pártfogó kapcsolati tőkéje által a nők is belekerülnek a befolyásos és hatalommal bíró kapcsolati hálókba, valamint támogatójuk láthatóvá teszi a munkájuk minőségét a szervezet tagjai számára (Hewlett, 2013). A pártfogó az, aki elküldi a női védencének az önéletrajzát vagy üzleti tervét a régi kollégáknak és ismerősöknek, akik a hálózaton keresztül bármikor könnyen elérhetővé válnak számára (Forbes, 2021). A pártfogoltak sikerének és teljesítményének hirdetésével a pártfogók hozzájárulnak a nők viselkedését övező sztereotípiák lebontásához is, például az olyan szocializációs elvárások széttöréséhez, hogy alázatosnak és szerénynek kell lenniük (Chow, 2021).

A pártfogó továbbá egyfajta garanciát vállal a pártfogoltja sikeréért: saját hírnevét felhasználva és kockáztatva támogatja. A pártfogó ajánlás formájában a nevével biztosítva vállal felelősséget a pártfogolt kiválóságáért (Hewlett, 2013). Ez különösen fontos azokon a területeken, ahol erősen jelentkezik a nők alulreprezentáltsága és a teljesítményértékelés gyenge minősége. Ilyen esetekben ugyanis a női munkavállalók konstruktív visszajelzés hiányában nehezebben tudnak fejlődni, azonban ajánlás útján megkapják azt a legitimitást, amelyre szükségük van, hogy érvényesülni tudjanak (Chow, 2021). A pártfogók másik fontos feladata és egyben felelőssége, hogy védik a pártfogoltjukat. A nők esetében ez kritikus fontosságú, ugyanis a korábban említett szerepkongruencia-elmélet is arra mutat rá, hogy a kritikák tüzeiben képtelenek a nők megfelelni a feljuk támasztott elvárásoknak (Eagly & Karau, 2002). A pártfogó támogatása ezért döntő lehet: ha kiállnak a védencük mellett akkor ugyan konfliktushelyzetbe is sodorhatják magukat, de vélemény befolyásoló és szemlélet változtató hatásuk is lehet (Chow, 2021).

Az említett szempontok arra mutatnak, hogy a pártfogói kapcsolatok csak előnyös pozícióba tudják elmozdítani a női munkavállalók karrierjét. Azonban a pártfogás sem egy csodaszer, ahhoz, hogy ezek a kapcsolatok létrejöjjenek a nőknek proaktívan kell keresniük a lehetőséget, ahol kapcsolatba tudnak lépni egy pártfogóval (Hewlett et al., 2010). Gyakran mentorok válnak pártfogóvá, ugyanis ők már ismerik a pártfogolt erősségeit és gyengeségeit, valamint teljesítményét és munkásságát, korábbi karrierútját, illetve a mentori kapcsolatban már létrejött rapport megalapozza a pártfogáshoz szükséges bizalmat (Hewlett, 2013).

Amikor pártfogóválasztásra kerül a sor, a nők hajlamosak előnyben részesíteni a férfi kollégákat: emögött az a percepció áll, hogy a férfiak jobban teljesítenek ebben a szerepben, mivel a kapcsolathálóik kiterjedtebbek, ők maguk nagyobb hatalommal bírnak, tudják, hogyan kell sikereket elérni és több idejük van a pártfogói kapcsolatokba időt és energiát fektetni (Hewlett et al., 2010). Azonban ez a percepció nem feltétlenül igazolható: az ellentétes nemű pártfogói kapcsolatok kiemelkedő nehézsége, hogy pletykák célpontjául szolgálhatnak (Hewlett et al., 2010). A férfi pártfogók 65 százaléka hezitál, ha négy szemközt kell találkoznia a fiatal női pártfogoltjával, félve a találkozók külső megítélésétől (Hewlett, 2013). Ezt tovább nehezítette a #MeToo botrányok 2017-es kibukása: a virális hashtag közösségi médiákban való rapid terjedése egyre több nőt bátorított fel, hogy nyilvánosan vállalják, ők is szexuális zaklatás áldozatává váltak (Jaffe, 2018). Különösen elrettentően hathatott a mozgalom közösségi médiában való felfutása, ahol a vád egyben az ítéletet is jelenthette: filmstúdiók például több esetben azonnal szerződést bontottak hírbe keveredett férfiakkal, hogy elkerüljék a negatív hírhatást.

A jelenség hatóköre az egyéni panaszoktól egészen a szervezeti szintű változásokért tett aktív lépésekig terjedt, és hosszú távú jogi és kulturális hatásokat hozott magával (Maricourt & Burrell, 2022). A vállalatok máshogyan kezdték el tekinteni a női-férfi interakciókra, megváltozott a munkahelyi szexuális zaklatással kapcsolatos tréningek és a visszaélésekre irányuló vádak felé mutatott hozzáállás. Azonban míg ez a megmozdulás a nőket a lelki erősítés és támogatottság érzésével ruházta fel, addig a férfiak esetében megjelent a hamis vád felé tanúsított félelem (Forbes, 2020). Ez azt eredményezte, hogy a férfi munkatársak 60 százaléka elutasítónak vált a nők mentorálásával szemben (Forbes, 2020), még annak ellenére is, hogy a hamis vádak aránya mindössze 6 százalék körülre volt tehető (Zhang et al., 2020). Így elmondható, hogy a #MeToo jelenség és a potenciális

pletykák megjelenése is okozhatja azt, hogy a férfiak miért pártfogolnak szívesebben inkább férfiakat és nem nőket (Hewlett, 2013).

Abban az esetben, ha női pártfogó támogatása alá kerül egy női pártfogolt az elvárások mértéke többszöröződik: a pártfogónak nagy befolyásúnak és tudásúnak kell lennie, hogy felérjen a férfi társaihoz (Hewlett et al., 2010). A valóság azonban az, hogy nagyon kevés nő tud példaképként szolgálni a női pártfogoltak számára: vagy nem tudnak kiemelkedő felső vezetői szintekre jutni, vagy csak olyan áldozatok és kompromisszumok árán, amely egy pártfogolt számára inkább visszatartó, mint inspiráló erő (Hewlett, 2013; Hewlett et al., 2010).

Szakirodalmi gyűjtésem alapján bemutattam a pártfogás fogalmi kereteit, majd ismertettem a szervezeti hálókban betöltött jelentőségét, különösen kiemelve a bizalom fontosságát e kapcsolatokban. Ezt követően a női karrierek kihívásainak szemléltetésével rávilágítottam arra, hogy női vezetőként jóval nehezebb érvényesülni felső vezetői szinteken: a pártfogást mint egy lehetséges megoldási eszközt jelenítettem meg.

III. MÓDSZERTAN

Kutatási célom annak feltárása volt, hogy a női felső vezetők életében milyen szerepet játszottak a pártfogók szakmai előmenetelük során. A kérdéskör elemzéséhez fontosnak tartottam a jelenség mélyebb vizsgálatát, illetve az egyéni sajátosságok és élményanyagok feltárását. Az elmélyült, többszemponútú megértés célját leginkább a kvalitatív kutatómódszertan eszközei tudják kielégíteni. A pártfogói kapcsolatok vizsgálatához félig-strukturált interjúkat készítettem. Ebben a fejezetben a választott módszertan indoklását követően az elvégzett empirikus kutatás folyamatát ismertetem.

III.1. A választott módszertan bemutatása

A kvalitatív kutatás főbb jellemzői közé tartozik, hogy a kutatás ebben az esetben értékvezérelt és elfogult: a fő cél az egyediségek feltárása, azok leírása és megőrzése. A kutató saját szemüvegén keresztül szűri a befogadott információkat, és úgy elemzi azt (Horváth & Mitev, 2015). Jellemző a holisztikus beszámoló, azaz a kvalitatív kutatás során a kutató megpróbál egy komplexebb képet festeni a különféle nézőpontok és kapcsolatrendszerek feltárásával (Creswell, 2009). Lényeges továbbá, hogy a kvalitatív kutatás kisebb elemszámú mintával dolgozik, ami lehetővé teszi a komplex rendszerek

működésének és természetének vizsgálatát (Babbie, 2008). Ezen vizsgálódások és feltárások során a kutató saját megítélésére hagyatkozva elemzi a kívánt anyagot, beemelve különböző elméleti lencsákat, amelyeken keresztül szemlélni tudja a vizsgált problémát (Horváth & Mitev, 2015).

A kvalitatív kutatás hátrányát azonban pont a szubjektivitása jelenti: mivel ez a módszertan a saját interpretációra épít, azaz arra, hogy maga a kutató hogyan értelmezi a szöveget és azok összefüggéseit – így, ellentétben a kvantitatív kutatásokkal – nem számszerűsíthető vagy modellezhető. A kvalitatív kutatás során a szubjektív megítélés kerül a fókuszba, és ez azt eredményezi, hogy sok esetben a domináns funkcionista paradigmában végzett mainstream tudományos diskurzusban az ilyen kutatást kevésbé megbízhatónak, kevésbé mérhetőnek, hova tovább, pontatlannak vélik (Horváth & Mitev, 2015).

A kvalitatív kutatások módszertani eszközei közé tartoznak az interjúk. Ezek között megkülönböztethetünk mély-, strukturált és félig-strukturált interjúkat. Kutatásomhoz félig-strukturált interjúkat készítettem, hiszen ennél az interjú fajtánál a kutatónak lehetősége van eltérni az előre meghatározott kérdéssortól, így több teret adva a beszélgetés szabadabb és kötetlenebb lefolyásának. A válaszadó ebben az esetben mélyebben fejtheti ki gondolatait és hangot adhat érzéseinek (Hunkár, 2013). Ahogyan minden kvalitatív kutatási módszernél, az interjúk kutatás során is kiemelt szerepe van a kutatónak: a beszélgetések során fontos megteremtenie a biztonságos környezetet, hiszen ez a fajta kutatás bizalmon és kölcsönösségen alapul. Az egyén jelentősége moderáló szereplőként hangsúlyos, hiszen a beszélgetés megfelelő irányításával láthat igazán a vizsgált téma mélyére, és tárhatja fel azt.

III.2. Az empirikus kutatás bemutatása

A kutatásom során tizenegy női felső vezetővel volt lehetőségem interjút készíteni. Az interjúalanyok felkutatásához első körben saját és témavezetőm kapcsolati hálóját hívtam segítségül: korábbi személyes ismertségek révén kértem fel az alanyokat, hogy járuljanak hozzá élményeikkel a kutatásomhoz. A további interjúalanyokat hólabda módszerrel és hideghívás útján kerestem fel: ezek között volt sikerrel végződő megkeresés is.

Az interjúalanyok kiválasztásánál fontos szempont volt, hogy a megkérdezettek jelenleg is felső vezetői pozícióban dolgozzanak, vagy rendelkezzenek korábbi felső vezetői tapasztalattal. Mivel a mintám a kutatási kérdéssel összhangban homogén volt az interjúalanyok neme szerint, a felkérések során arra törekedtem, hogy az alanyok köre az

általuk képviselt iparágak tekintetében minél inkább diverz legyen. A különböző nézőpontok és tapasztalatok megjelenítése lehetővé tette, hogy minél inkább többszólamú, színes és átfogó eredményeket kapjak.

Az alábbi táblázatban foglaltam össze az interjúalanyokkal és az interjúkkal kapcsolatos legfontosabb információkat:

1. táblázat: Az interjúalanyok főbb adatai és az interjúk hossza

Kód	Szektor	Szakterület	Felső vezetői tapasztalat (év)	Beszélgetés hossza (perc)
A1	Pénzügy	CEO	20+	70-80
A2	Légi közlekedés	Pénzügy, számvitel	5-10	40-50
A3	FMCG	HR	15-20	40-50
A4	Élelmiszeripar	HR	1-5	50-60
A5	IT	Marketing	15-20	30-40
A6	Telekommunikáció	HR	10-15	40-50
A7	Gyógyszeripar	HR	5-10	40-50
A8	IT	Marketing	15-20	50-60
A9	Pénzügy	Tanácsadás	20+	50-60
A10	Oktatás	Pénzügy, számvitel	5-10	40-50
A11	Gyártóipar	HR	10-15	40-50

Forrás: saját szerkesztés

Az interjúalanyokat e-mailen keresztül (1. melléklet) kerestem fel és az interjúk lebonyolításához a Microsoft Teams videókonferencia-platformot használtam, illetve két esetben volt lehetőségem élőben találkozni és beszélgetni az interjúalanyokkal. Az online találkozások háttérében elsősorban a megkérdezettek szoros napi- és hetimenetrendje állt.

Az interjúk megkezdése előtt részletes tájékoztatást adtam az interjú során felvett adatok felhasználásáról, biztosítottam az alanyokat, hogy az általuk megadott információkat kizárólag a TDK dolgozatomhoz, és az ehhez kapcsolódó publikációkhoz használom fel, és egy évnél tovább nem tárolom. Már a felkeresésnél engedélyt kértem az interjúk hanganyagának rögzítésére, amit az interjúk megkezdése előtt újra megerősítettem. Biztosítottam őket arról is, hogy ezeket az adatokat aggregált formátumban tárolom és csak kutatási célból használom fel. Fontos volt kiemelni továbbá, hogy az anonimitás teljes mértékben biztosított, az említett személyek nem lesznek felismerhetők: ez vonatkozik az általuk említett pártfogókra és pártfogoltakra, valamint a válaszadók személyére is.

Az interjúk megkezdése előtt fontosnak tartottam egy rövid összefoglaló keretében tisztázni a pártfogók és mentorok közötti különbséget, mindezt példával illusztrálva. Ezt követően egy tizenhat pontos kérdéssorral készültem (2. melléklet), amelyet az interjúbeszélgetés ívének alakulása miatt tehettem fel. Mivel a pártfogás fogalma és jelensége kevésbé ismert hazánkban, ezért készültem egy második, öt pontból álló kérdéssorral (3. melléklet) is, arra az esetre, ha az interjúalany nem tudna kiemelni az életéből olyan meghatározó személyeket, akik klasszikus értelemben pártfogói szerepet tölthetnek be. A tizenegy interjú alatt három esetben volt szükségem erre a kérdéssorra, ekkor próbáltam az eredeti, hosszabb kérdéssorból beemelni a beszélgetésbe olyan kérdéseket, amelyek relevánsak lehetnek ebben az esetben is.

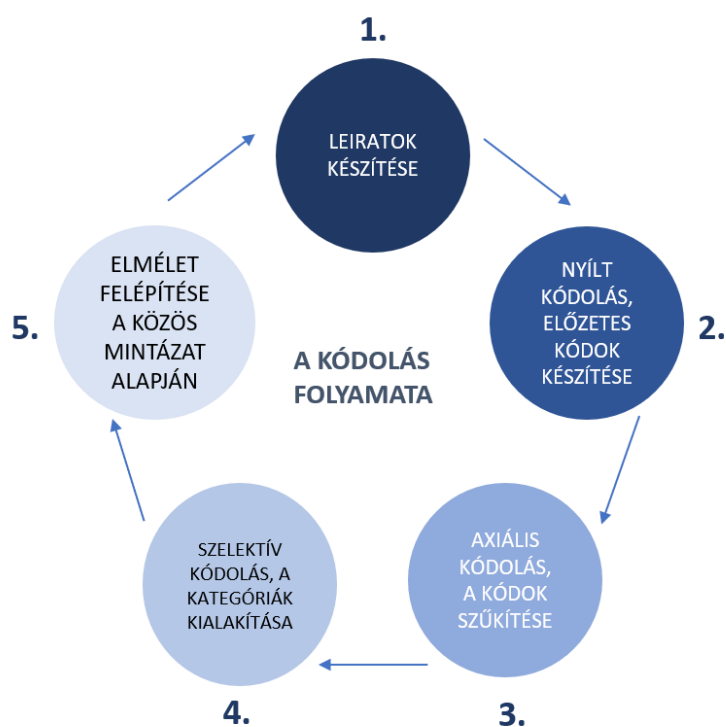
A kérdések megfogalmazásakor törekedtem arra, hogy először egy általános képet kapjak az interjúalanyok és pártfogóik kapcsolatáról, majd ezt a képet pontosítva és színesítve kérdeztem rá többek között a kapcsolati dinamikájukra, nehézségeikre, és arra, hogy ők mennyire töltenek be pártfogói szerepet.

Az interjúkról az Alrite mesterségesintelligencia-alapú beszédfelismerő szoftverrel készítettem leiratokat. Ezeket a leiratokat szükség szerint korrigáltam, majd az interjúk során készített jegyzeteim alapján a nemverbális jelekkel kapcsolatos megjegyzésekkel egészítettem ki. A leiratokat ezután az nVivo tartalomelemző szoftver segítségével kódoltam.

Az interjúk elemzéséhez induktív megközelítést alkalmaztam, azaz a szöveg átolvasása után határoztam meg annak tartalmi elemei alapján az elsődleges kódjaimat. Míg a deduktív megközelítés esetében a kutató már előre meghatározott elméletekből és mintázatokból indul ki, és azt próbálja igazolni kódjaival, addig az induktív kódolás a szabad értelmezésre épít (Bell et al., 2019). Az induktív kódolás előnye, hogy a kevésbé kutatott és feltárt témák esetében a kutatónak van lehetősége új elméletek, ötletek és fogalmak megalkotására, a már meglévő irodalom kiegészítésére (Crosley, 2020). Az induktív megközelítés kiválasztását követően magát a kódolási folyamatot a megalapozott elmélet szerint végeztem.

A megalapozott elmélet (grounded theory) Glasser & Strauss (1967) nevéhez fűződik, akik a kvalitatív kutatások tudományos igazolására fejlesztették ki ezt a módszertant. Ennek során a kutató szisztematikusan gyűjtött és elemzett adatokból határozza meg az elméletet. Az adatgyűjtés és az elemzés párhuzamosan halad, folyamatosan visszautalva egymásra (Bell et al., 2019). Az adatok feldolgozására kódolási eljárások útján kerülhet sor, ahol beazonosíthatók a mintázatok és összefüggések. A kódolási folyamatot nyílt kódolással kezdjük, ezt követi az axiális, majd a szelektív kódolás (Mitev, 2012).

3. ábra: A kódolás folyamata a grounded theory alapján



Forrás: saját szerkesztés

A nyílt kódolás az elemzési folyamat kezdeti szakasza, amely során a kutató sorról sorra haladva határoz meg olyan kulcsfogalmakat, amelyek átfogó képet adhatnak a szövegről (Mitev, 2012). A nyílt kódolás során 160 előzetes kódot határoztam meg, amelyek egy erős kiindulási pontot jelentettek az eredményeim további elemzéséhez.

Az axiális kódolás a már előző folyamatban megalkotott kódhalmaz szűkítésére szolgál: a kutató a hasonló kategóriákat csoportokba rendezi és emeli ki a főbb kategóriákat, ezzel kapcsolatot teremtve a kategóriák és kódok között (Bell et al., 2019; Mitev, 2012). Az axiális kódolás folyamatában az előzetes kódjaimat 146 kódra szűkítettem, amelyből a primer kódok száma tizenegy, míg a szekunder kódok száma huszonkettő volt. Ezeket a kódokat a témavezetőm keresztvalidálta, így biztosítva a több szempontúságot a kvalitatív kutatás elemzése során. Az elkészült kódokból elkészítettem a 3. ábrát, amely az elsődleges és másodlagos kódjaimat foglalja össze egy gondolattérkép formájában.

4. ábra: A kódfa primer és szekunder kódjai



Forrás: saját szerkesztés

A kódolási folyamat utolsó lépése a szelektív kódolás: ebben a szakaszban történik meg a megalkotott kódok és kategóriák szöveghez való hozzárendelése. Hét fő kategóriát határoztam meg, amelyekre az elemzés gondolati ívét építettem fel:

- 1) pártfogói kapcsolat motivációja, célja
- 2) kapcsolat kialakulása, feltételei
- 3) pártfogók személye, kapcsolatuk dinamikája
- 4) kapcsolat sikertényezői
- 5) kapcsolat buktatói
- 6) pártfogás hatása a női karrierekre
- 7) kapcsolat vége/utóélete

Az elemzés megkezdése előtt egy gyakorisági szófelhőt készítettem az interjú leiratokban leggyakrabban előforduló 50 szóból, hogy egy átfogó képet kapjak az interjúk hangulatáról és mintázatairól.

5. ábra: Gyakorisági szófelhő az interjúk alapján



Forrás: saját szerkesztés

A megjelenő szavak elsősorban feladatorientált nézőpontúak, erre engednek következtetni a csinálni, tudatosan, dolgoztam szavak. Érzelmi töltetüket tekintve elsősorban semlegesek, negatív töltetű szóként kizárólag a nehézség és nehezebb szavak jelennek

meg. A szavak hangulata célratörő, a cselekvést leíró szavak túlsúlyban vannak, ilyen például a segített, a csinálni, a dolgoztam, a mentorálás és a beszélni szavak.

IV. EREDMÉNYEK

Ebben a fejezetben ismertetem az empirikus kutatásom eredményeit. A vizsgálatom célja az volt, hogy átfogó képet kapjak tizenegy felső vezető nőtől arról, hogy ők miként vélekednek a pártfogói kapcsolatok jelentőségéről. Igyekeztem megtudni, hogy az ő karrierjükben milyen szerepet játszottak a pártfogók, befolyásolta-e az előmenetelüket és karrierjük alakulást egy ilyen segítő kapcsolat jelenléte, valamint ők mennyire törekednek hasonló kapcsolatok kialakítására. Elemzésem során az alábbi gondolati ívet fogom követni: (1) először bemutatom a pártfogói kapcsolatok mögött rejlő motivációkat és indítékokat, ezt követően a pártfogói kapcsolatok kialakulásának folyamatát, illetve (2) az interjúalanyok által említett pártfogók személyét és kapcsolati dinamikájuk jellegzetességeit vizsgálom, majd (3) a sikertényezőket és buktatókat szemléltetése után ismertetem (4) a pártfogás női karrierre gyakorolt hatását, végezetül pedig összefoglalom, hogy (5) hogyan alakult az interjúalanyok által említett pártfogói kapcsolatok utóélete.

IV.1. A kapcsolatok kialakulása

A pártfogói kapcsolatok mögött rejlő elsődleges indítékot Hewlett (2013) is bemutatta könyvében: a pártfogoltak elsősorban kimagasló teljesítménnyel tudják megnyerni a pártfogóikat. Ha a pártfogó kihagyhatatlan potenciált ismer fel az adott személyben, akkor biztosítva saját örökségét, hírnevét és karrierje sikerességét, pártfogásba veszi a tehetséget. A felismert potenciálba vetett rendkívüli hit határozza meg a pártfogás kezdetét, és alapozza meg a bizalom kiépülését a két fél között. Ezt erősítette meg az A7 jelű interjúalany is beszélgetésünk során: *„Szerencsémre, pont egy olyan projektbe csöppentem, ahol nem a közvetlen felettesemmel dolgoztam elsősorban, hanem egy nagyon nagy tapasztalatú európai HR igazgatóval, aki már részt vett a felvételen, és eleve úgy vett föl, hogy kereste azt a potenciált, ami a növekedéshez kell. És tulajdonképpen ő volt az első, aki olyan bizalmat szavazott nekem, ami szerintem így huszonéves korban elég ritka, így visszatekintve elég merész volt tőle az a feladat, amit rám bízott.”*

A felismert potenciál mellett a pártfogói kapcsolat létrejöttének további komponense a közös szakmai múlt is, amely lehetővé teszi a pártfogó számára, hogy egy olyan személyt vegyen szárnyai alá, akiről nem csak biztosan tudja, hogy lelkiismeretes és kiváló munkaerő, de az évek alatt a bizalom is elkezdett megerősödni és kiépülni: „*A motiváció szerintem tényleg az, hogy az embernek van egy közös múltja, egy közös sikeres múlt. Akkor már bizonyított mindkét fél, hogy ő jó csapattag lesz, szakmailag nagyon jó, én meg jó főnök, és nagyon jól tudunk együttműködni szakmailag. És ez olyan szempontból könnyítheti meg a közös munkát, és lehet nagyon hatékony, hogy van már ez a kiépült bizalom szint, és sokkal hatékonyabb lesz a munka, mert én mondok valamit, együtt ötletelünk, hogy mit kéne, és ő nem kérdőjelezi meg, hiszen tudja, hogy mit miért mondok, vagy hogy amit mondok, az valóban úgy van*” – erősítette meg A3.

Fontos azonban kiemelni, hogy a pártfogói kapcsolatok sokszor mentorálásként kezdődnek, és csak az évek múlásával és közös tapasztalások által válnak pártfogói kapcsolattá. Erre világított rá A1 is: „*Sokszor össze is folyik a kettő. Azt gondolom, hogy eleve minden mentorálással kezdődik. És akkor talán az élet is hozza, hogy valakinek szüksége van aktívabb segítségre.*”

Az interjúalanyaim közül többen is kiemelték, hogy amikor ők kerültek pártfogói szerepbe, akkor a pártfogásra irányuló motiváció a tehetségen túl elsősorban a segítség vágya volt, azaz annak a szakmai tudásnak és tapasztalatnak az átadása, amely több év vagy akár évtized munkájának a gyümölcse. A6 így mesélt erről: „*Bennem volt az, hogy akiben láttam az akaratot, az alázatot és a lehetőséget, akkor az nekem egy hihetetlen jó élmény volt, hogy őket felkarolni és támogatni.*” Míg A2 számára a saját pozitív tapasztalatai adták meg az első megerősítést, hogy pártfogásába vegye fiatalabb kollégáit: „*Én is megéreztem, hogy nekem mennyire sokat számított mindig egy nálam tapasztaltabb személynek a támogatása.*”

Amint megszületik a motiváció a pártfogóban, hogy szárnyai alá vegyen egy nála tapasztalatlanabb, de hasonlóan tehetséges, lelkes és fejlődni vágyó kollégát, a kapcsolat a megfelelő feltételek betartásával és fenntartásával létrejön. Ahogy korábban a szakirodalmi áttekintésben kiemeltem, a pártfogói kapcsolatok működéséhez elengedhetetlen a lojalitás és a bizalom közös fennállása, enélkül nem lesz hatékony ez az egymás segítségén és építésén alapuló kapcsolat. A11 a következőképpen vélekedett erről: „*A bizalom az üzleti környezetben az első, amit ki kell építeni ahhoz, hogy egyáltalán létrejöjjön egy jó kapcsolat. Ugye van a Lencioni modell, amiben az első bármilyen fajta*

eredményes csapat úgy kezdődik, hogy eredményes együttműködés, hogy trust building van.” A10 pedig így nyilatkozott: „Ő belém vetett egy hatalmas nagy bizalmat, amit én ugye azzal háláltam meg, hogy az én lojalitásom az végtelen volt.” Lojalitás nélkül a bizalom sem tud teljes értékűen kiépülni. Kiváló teljesítménnyel és hozzáadott értékkel a pártfogolt nélkülözhetetlenné válik pártfogója számára, azonban a lojalitás lesz az, ami biztosítja, hogy a kapcsolatban a pártfogó tartósan és elkötelezetten támogassa a pártfogoltját.

A bizalmon és lojalitáson kívül a pártfogói kapcsolatok feltételeként emelték ki az interjúalanyok a bátorság, a tisztelet és a közös szakmai ismertség meglétét, valamint fontosnak tartották, hogy a kapcsolat résztvevői egy közös cél felé dolgozzanak egyenrangú felekként, hiszen *„ezek nélkül hiányos a kapcsolat”* - vélte többek között A8 is.

Ezek mellett többen megerősítették, hogy a kapcsolat elmélyüléséhez szükség van arra a bizonyos kémiára is a pártfogó és a pártfogolt között, ami miatt mindkét félnek többet jelent a kapcsolat egyszerű támogatásnál. Az A4 jelű interjúalany így definiálta a mélyebb szintű kapcsolódását egykori pártfogójával: *„Kicsit olyan, mintha két fa lennének, aminek a gyökerei egy ponton így összenőttek, és hogyha látszólag távol is vannak, de ott valahol ez a kapcsolódás ez mindig megvan. És hogy az időről-időre kicsit szorosabb vagy lazább, de mindig ott van.”*

Markánsan megjelenik továbbá annak jelentősége is, hogy a pártfogó megosztja kapcsolati tőkéjét a pártfogoltjával. A kapcsolati háló lehetővé teszi, hogy a pártfogó szakértelmét és tudását megtámogassa olyan kapcsolatokkal, akik egyedülálló lehetőségeket tudnak a pártfogoltnak kínálni: *„Ott már rajta keresztül nagyon sok lehetőség megnyílt előttem, bekerültem ebbe a talent programba és nyilván azzal már úgy ki volt valamennyire kövezve az utam”* – nyilatkozott erről A7. Illetve a pártfogó kapcsolati tőkéje által közvetetten tudja növelni a pártfogolt is a saját kapcsolati hálóját. A kapcsolati tőke megosztásával pedig a pártfogolt részesülhet a pártfogó személyes befolyásában is: *„Kihívott Pittsburgh-be, ott van a központ, és akkor rögtön bemutatott mindenkinek, akinek kell. Nagyon jól menedzselte az onboardingomat is, mert tudta, hogy a pozícióm sikere az attól függ, hogyha vannak támogatóim a központban.”* – erősítette meg A11 is.

IV.2. A kapcsolatok jellege

Interjúalanyaim közül többen említették, hogy a pártfogójukkal való hatékony és eredményes együttműködés egyik oka a kapcsolatuk egymást kiegészítő jellege volt. A pártfogóval való hasonló gondolkodás és értékrend hozzájárult a sikeres közös munkához, míg a különbözőségek megjelenése lehetővé tette, hogy a diverz nézőpont által jobb döntések szülessenek, valamint a felek tanulni tudjanak egymásról és egymástól.

A hasonló értékek közül kiemelkedett a gondolkodásmód, az alap értékrend, a munkával és a karrierrel kapcsolatos attitűd, valamint az olyan soft skillek gyakorlása, mint a „reflektív működés” vagy a „szelíd konfrontáció”. Az azonos értékrend meghatározó volt a karrier későbbi fázisaiban is, A7 arról számolt be, hogy a mai napig a pártfogója értékrendjének szellemében vezeti csapatát, míg A3 így emlékezett vissza közös munkájukra: *„Itt a nap végén semmi más nem fontosabb, mint az ember, az ő biztonsága, az egészsége és a boldogsága, kis túlzással. Amikor ebben egyetértünk, hogy nincs mismásolás, nincs okosba csináljuk a dolgokat, transzparenssek vagyunk és transzparensen kommunikálunk, akkor eredményes a közös munka.”*

A megjelenő különbségek elsősorban a pártfogó személyiségjegyeire, valamint szemléletmódjára terjedtek ki: A10 „tűz és vízként” írta le kapcsolatait korábbi pártfogóival, amelyben támogatóinak *„nagyon határozott elképzelései vannak, amiből, ha tévednek is, nem lehet őket kizökkenteni”*. A7 hasonló tapasztalatokról számolt be, miszerint *„nagyon különböző személyiségek voltunk”*. Az introvertált és extrovertált személyiség típusok találkozása lehetővé tette, hogy a két fél tanulni tudjon egymástól, illetve a közös munkához való hozzáállásról, gondolkodásról. A két személyiség tökéletesen ki tudja egészíteni egymást, ha elfogadják egymás jellemét, és nyitottan állnak a másikhoz. *„Ő például abban nagyon sokat segített nekem, hogy egy nagyon extrovertált ember, én meg nem vagyok extrovertált, ami egy ilyen amerikai cégnél nem annyira szerencsés, tehát kábé így betegnek tekintenek, hogy miért nem szeretsz fölperdülni a színpadra és ötszáz ember előtt stand upolni. És például ezekben nagyon sokat tanultam tőle.”* – mondta A7.

A pártfogó és a pártfogolt kapcsolatát nem csak eltérő személyiségük vagy azonos értékrendjük befolyásolta, alakította és egészítette ki, de hatással volt a kapcsolat dinamikájára a felek neme is. A férfi pártfogókat a szakirodalom értékesebb támogatóként határozza meg, hiszen kapcsolati hálójuk általában kiterjedtebb (vagyis kapcsolataik

számossága nagyobb), valamint nagyobb befolyással is bír (vagyis kapcsolataik között sok szintén sok kapcsolattal rendelkező, beágyazott hálózati szereplő található), tehát összességében átlagosan a nőknél értékesebb hálózattal rendelkeznek. Az „öreg fiúk társaságával” a hátuk mögött lehetőségek száza hever a lábaik előtt (Hewlett et al., 2010). Abból adódóan továbbá, hogy a felső vezetői szinteken a férfi vezetők száma jóval magasabb, mint a nőké, ők több vezetői tapasztalattal és rendszerszintű rálátással rendelkeznek, mint a női vezetők, ez pedig tovább növeli pártfogói értéküket.

Többségében voltak azok az interjúalanyok, akik férfi pártfogóról számoltak be, ennek oka, hogy felső vezetői szinten a férfiak felülreprezentáltak, így elérhetőbbek is pártfogóként. A válaszadók mind pozitív élményként emlékeznek kapcsolatukra. Kapcsolataik dinamikájára nem volt hatással a pártfogolt női neme, cáfolták, hogy lett volna bármiféle távolságtartás az esetleges pletykák megjelenése miatt vagy hogy pártfogójuk máshogyan kezelte volna őket nemükből kifolyólag. *„Teljesen korrektül kezelte a diverzitás kérdését, nem volt nála semmilyen senki irányába, hogy ő most férfi vagy nő.”* – erősítette meg A2. A6 is *„tisztá üzleti, szakmai kapcsolatként”* definiálta pártfogójával a közös együttműködést, ahol a nemi kérdés nem játszott szerepet. Az ellentétes női és férfi energiák pedig ugyancsak tökéletesen kiegészítették egymást a kapcsolat fennállása alatt. A8 így indokolta, hogy miért szeretett inkább férfi pártfogóval együtt dolgozni: *„Én női fejjel gondolkodom – az ő visszakapcsolásuk, vagy visszajelzésük adhat egy másik szemszöget.”* Interjúalanyaim közül csupán egyikük emelte ki, hogy a férfi pártfogója által adott tudás és tapasztalat mellett a pártfogója hátrányát jelentette, hogy a nőket érő kihívásokkal nem tudott azonosulni, kevésbé tudta felkészíteni pártfogoltját, hogy női vezetőként mire számíthat és azzal hogyan tud megküzdni.

A női pártfogók értékelésében megjelent a férfi pártfogóknál hiányzó azonosulás: *„Nekem tök könnyű volt azonosulni azzal, hogy nőként ő ott van, ahol van, és hogy ez egy olyan út, amit el lehet érni.”* – mondta A4, *„segített, hogy azért így értettük egymást”* – erősítette meg A2 is.

IV.3. A kapcsolatok két oldala

A pártfogói kapcsolat egy olyan eszköz a munkavállalók kezében, amellyel szinte csak nyerhetnek pártfogoltként: a pártfogó hatására előléphet karrierjében, olyan tudással és tapasztalattal gazdagodhat, amelyre másképp nem tehetne szert, és egy olyan szövetséget építhet ki, amellyel a háta mögött bátran próbálgathatja szárnyait és vállalhat kockázatot. Az interjúk során arra is kíváncsi voltam, hogy interjúalanyaim mit nyertek ezekből a pártfogói kapcsolatokból, milyen meghatározó fordulópontok voltak a karrierjükben, amelyet pártfogójuknak köszönhetnek, és hogyan befolyásolta jellemük és karrierjük alakulását egy támogató jelenléte.

A válaszok teljes mértékben lefedték a már a szakirodalom által is kirajzolt képet: a megkérdezett női vezetők pártfogójuk nélkül nem biztos, hogy ugyanitt tartanának karrierjükben, mint most. A beszélgetések során kiderült, hogy a pártfogó hatására átért fordulópontok szinte mindenki esetében valamilyen nagyobb váltáshoz kötődtek: kinevezés, állásajánlat vagy karierváltás formájában jelentek meg ezek a meghatározó változások. Az előléptetések esetében erősen megjelent a pártfogók részéről a már korábban említett nagyfokú hit és bizalom, azaz, hogy akár a pártfogolt tapasztalatlansága ellenére is kockázatot vállal érte, hiszen ennyire hisz és bízik sikerének biztosságában. A7 így mesélt a pályája elején átért, akkori karrierjét megrengető fordulópontról: *„És az lett a vége, hogy nem zárták be a gyárat, de 900 emberből 600-at leépítettünk. És képzeld el, hogy ez a francia főnököm – aki mondom nem a közvetlen főnököm volt – elérte azt, hogy gyakorlatilag három vagy négy hónappal azután, hogy én asszisztensként kezdtem, hogy én vezessem azt a csoportot, aki a 600 ember leépítését koordinálja. Ezt úgy, hogy előtte soha életemben nem foglalkoztam HR-rel.”* Míg A9 hasonló nagyfokú bizalomról számolt be, amikor pártfogója átlépve a szabályokat, kockázatot vállalva előléptette: *„De ahhoz, hogy engem kinevezzenek a [cég] magyarországi vezetőjévé, ahhoz kellett az, hogy a [cég] elnöke például kijárja nekem, hogy engem kinevezzenek. Ez is csak azért volt, mert alapvetően Magyarországon, tehát az adott országban az adott országnak a nációja nem lehetett Chief of Mission, azaz misszióvezető.”*

A nagyfokú hit mögött megjelenik a pártfogolt elhivatottsága és bizonyítási vágya is, ami lehetővé tette, hogy a pártfogolt bizalmat szavazva előléptesse, nagyobb feladat végrehajtását bízza rá: *„És ez volt az a fordulópont, amikor meglátták szerintem bennem azt, hogy merek úgy kockázatot vállalni, hogy nekem senki nem mondta és senki nem hagyta jóvá. Tehát viselem ennek a pozitív, meg a negatív végkifejletnek a következményeit*

is, és hogy hajlandó meg képes vagyok arra, hogyha nekem most kell döntenem, akkor én most döntök. És akkor még nyilván nagyon fiatal voltam, viszont ott kaptam egy olyan lehetőséget, hogy akkor tessék, akkor te leszel ezeknek a területeknek a vezetője, és építsd fel.” – mesélte A10.

A bizalom mellett megerősítésben, őszinte és nyílt visszajelzésben és új szemléletmód megismerésében is részesültek a pártfogoltak pártfogójuknak köszönhetően. A lelki megerősítés és az önbizalom növelése olyan érték volt, amely később a nehézségeken átszűrő erőként szolgált az interjúalanyok életében. A10 így mesélt erről az élményről: „Mert nagyon sokáig azért amikor minden oldalról hallod azt, hogy 'jó, de persze azért vezető, azért ez, meg az', akkor néha te saját magad is elgondolkodsz rajta, pedig tudod, hogy hogy jutottál oda. És az, hogy amikor érezték, hogy na most kell az, hogy én ezt szóban halljam, akkor hallottam szóban, amikor már csak az kellett, hogy én érezzem magam kvázi biztonságban, akkor az volt, amit én megkaptam.” A2 karrierjének formálásban pedig a teljesítményére kapott visszajelzések játszottak jelentős szerepet, azok segítették át a nehéz pillanatokban és adtak erőt azokban a helyzetekben, amikor kételkedett önmagában és tehetségében: „Nagyon hiteles személyiségektől kaphattam visszajelzést, és ezáltal én magam is ezeket sokra értékeltem. És mondjuk egy-egy elakadásnál vagy nehézségnél nagyon sokat számított, hogyha valaki olyan, akinek adtam a véleményére, megerősített engem abban, hogy jó úton járok, és csak bátran menjek tovább.”

A pártfogó hatalmas szerepet játszott több interjúalany életében az új szemléletmód megformálásában is, hogy milyen egy jó vezető és hogyan gondolkodik más tudással és élettapasztalattal a háta mögött bizonyos kérdésekben, hogyan reagál feszült szituációkban, hogyan hoz döntéseket. A11 számára az egyik legmeghatározóbb tudás, amit pártfogójával való kapcsolatából nyert az annak világszemlélete és a vezetéshez való hozzáállása volt: „Hogy hogyan kell perspektívába tenni az életet, meg perspektívába tenni a dolgoknak a fontosságát. Mert szerintem az üzleti életben hajlamosak, főleg a vezetők, így túlpörögni, hogy mi mennyire fontos. Vagy félelemből, vagy egyébből, és ő fantasztikusan nem csinált semmi olyat, ami káros lett volna, és hátráltatta volna az eredményt. És nagyon jó eredményeket is értünk el.” Míg A10 azokat az élményeket emelte ki, amikor pártfogója bepillantást engedett a vezetői lét mindennapjaiba: „Azokat a helyzeteket én nagyon értékeltem, amikor nekem mondjuk nem lett volna szükséges ott lennem egy-egy megbeszélésen, viszont így kábé ilyen csendes megfigyelőként én ott

lehettem, és ugye azt figyeltem, hogy ő hogyan tárgyal, hogyan alkudozik, hogyan ad el valamit, hogyan győz meg valakit, vagy hogyha éppen a saját igazát kell védenie, hogyan teszi ilyen intelligens eszközökkel.”

Azonban nem elég, ha a pártfogó vakon bízik védencében vagy ő látja elhivatottságát és kitartását és mindezek mellett felruházza olyan tudással, amely egyedülálló a munkaerőpiacon. Az előléptetés igazi kulcsa a láthatóság – a pártfogolt tehetségének mások számára is láthatóvá kell válnia. A kemény és szorgalmas munkát nem ismerik fel vizibilitás nélkül, a szervezeti tagoknak ismerniük kell az adott személyt és tudniuk kell, hogy mire képes, hogy ezáltal biztosítsa helyét egy olyan környezetben, amely másképpen nem ismerné el. A láthatóság által a pártfogolt teljesítménye elismerésre kerül, és olyan új lehetőségek nyílnak meg előtte, amelyek újabb ajtókat nyitnak meg tehetsége bizonyítására. Az énmárka építése pedig segít egy olyan kép kialakításában, amely növeli a bizalmat és hitelességet.

A9 vizibilitásának kiépülése is karrierjének felfelé íveléséhez vezetett: *„Odaadta a főnökömnek, és mondta, hogy írja alá, és azt mondja, hogy ő nem ír alá semmit, amit nem olvasott el, és akkor azt mondták neki, hogy ezt A9 írta. És akkor megkérdezte, hogy ki az az A9, és így kerültem én a horizontra. Szóval annyira bíztak abban, amit én csinálok, hogy már ilyen brandként tekintettek arra, hogy akkor ezt nyugodtan alá lehet írni.”* A6 is hasonló véleménnyel rendelkezett a láthatóság fontosságáról: *„Segített abban, hogy vizibilissé váljak olyan emberek előtt is, vagy olyan embereknek beszélt rólam, akik egyébként lehet, hogy nem láttak volna.”*

A kiemelkedő tehetség, az elhivatottság, a példaértékű munkamorál és a láthatóság mind olyan tényező, amely hozzájárul az előléptetéshez. A karrier előmozdításához azonban csak egy pártfogóra van szükség, aki feltétel nélkül bízik pártfogoltjában és úgy segíti a karrierjét, hogy közben növeli a láthatóságát, bővíti a kapcsolathálóját és olyan többlet tudással és tapasztalattal látja el, amely hozzáadott értékkel bír munkakörnyezetében.

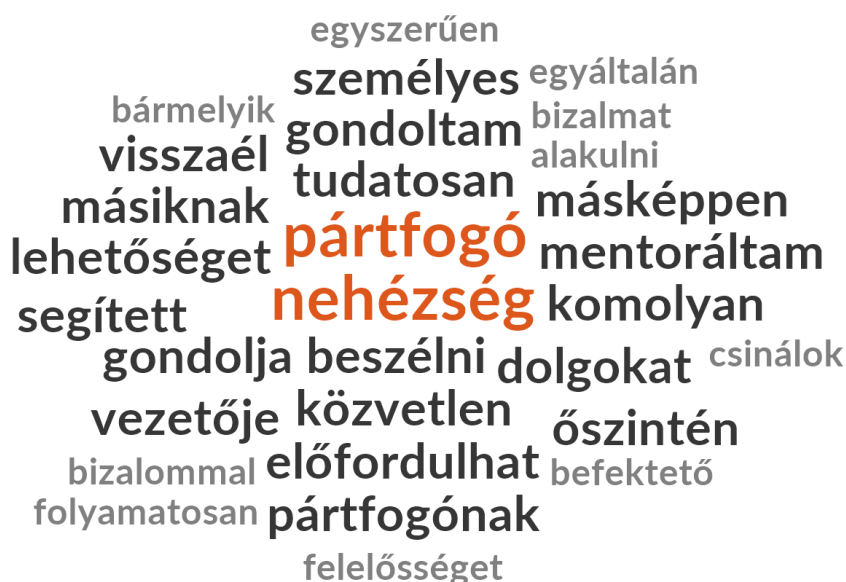
Amikor arról kérdeztem az interjúalanyaimat, hogy pártfogójuk hozzájárult-e előmenetelükhöz, vagy egyáltalán szükség van-e pártfogásra ahhoz, hogy egy adott személy felső vezetői pozíciót érjen el, egy-két kivétellel csak megerősítő válaszokat kaptam. A2, A6 és A11 is határozottan megerősítette, hogy pártfogójuk nélkül nem tudtak volna ilyen karriert befutni, A2 hozzátéve *„ezt azóta is így gondolom, meg akkor is úgy gondoltam, hogy minél több támogatónk van, annál nagyobb esélyünk van bármit is*

csinálni.” A legfelsőbb vezetői szint eléréséhez az interjúalanyaim többsége szerint szükség van pártfogóra.

A támogató az, aki biztosan tud egy vezetői karrier beindításáért tenni, hiszen megfelelő kapcsolati tőkével és hatalmi befolyással a birtokában olyan kulcs van a kezében, amely lehetőségek százát nyithatja meg. A pártfogó közvetlen és közvetett kapcsolatai által számos fejlődési lehetőséget tud pártfogoltja számára bocsátani, amellyel nem csak növeli vizibilitását, de új kihívások elé is állítja, amelyek által pótolhatatlan tudással és tapasztalattal gazdagodhat. Többen kiemelték, hogy a pártfogó egy nagyon jó lehetőség az előrelépéshez, azonban nem jelent kizárólagos feltételt: tehetséggel is ugyanúgy lehet érvényesülni és magasabb pozíciót elérni. A8 így vélekedett: *„3 év tapasztalathoz 3 évet kell eltölteni valahol. Nem lehet 3 hónap alatt. És ezeknél a vezetői szinteknél valamit le kell tenni az asztalra. Valami track rekordnak kell lenni, amire egy bizalmat tudunk építeni, vagy ajtót tudunk nyitni.*” Míg ezzel szemben A10 határozottan kijelentette, hogy szükség van pártfogóra egy felső vezetői pozíció betöltéséhez, hiszen *„ez egy olyan dolog, amit nem tudsz megtanulni.*” A pártfogó az, aki segít az elakadásokban és nehézségekben, átlendít a kihívásokon és saját sikerével és tapasztalataival példát mutat pártfogoltja számára miközben aktívan segíti vezetővé válását. A7 is hasonlóképpen válaszolt, saját karrierjére reflektálva: *„Gyakorlatilag tényleg mindannyiójukhoz nagyon komoly karrierlépések köthetők, ami tényleg lehetetlen lett volna. Tehát azt így az ember magának meg csak így a saját felettesével.... egyszerűen nem tudtam volna elérni.*”

Elmondható, hogy egy pártfogói kapcsolat számos olyan nyereséget rejt magában, amely kihagyhatatlan lehetőséggé teszi szervezeti környezetben. Ugyanakkor, mint mindennek, ezeknek a kapcsolatoknak is van egy másik oldala. A sikertényezők után tártam fel, hogy milyen nehézségekkel találkoztak interjúalanyaim pártfogói kapcsolatukban, illetve milyen potenciális veszélyforrásokat tudnak azonosítani, amelyek egy ilyen jellegű kapcsolat kisiklásához vezethetnek. Az előforduló nehézségek bemutatását a 30 leggyakrabban előforduló szót kivetítő szófelhővel kezdem (6. ábra).

6. ábra: Gyakorisági szófelhő a pártfogói kapcsolatok nehézségeiről, a kisiklás okairól



Forrás: saját szerkesztés

A szófelhő alapján következtethetünk arra, hogy megjelennek olyan kulcsértékek a hozzáállásban, amelyek fontos szerepet töltenek be a nehézségek áthidalásában, a kapcsolat kisiklásának kivédésében: ilyen a bizalommal, a tudatosan, a komolyan és az őszintén szavak. Míg a visszaél vagy másképpen szavak negatív mondanivalót hordoznak magukban.

A nehézségek meghatározása kisebb gondolkodást igényelt az interjúk során: többen az interjúalanyaim közül nem tudtak pártfogási kapcsolatukból bármilyen nehézséget kiemelni. Az előforduló negatívumok között elsősorban a pártfogolti oldalról fennálló túlzott megfelelési vágy jelent meg, amelynek elsődleges oka a pártfogó iránt érzett hála és csodálat volt. A6 esetében ez egyfajta belső tépelődésként jelent meg, ahol olyan kérdéseket boncolgatott önmagában, mint „*a viszonyunk megromlik-e attól, hogyha én nemet mondok valamire?*” míg A10 a túlzott bizonyítási vágyáról mesélt, aminek háttérében a maximális megbecsülés, a hála és a végtelen lojalitás viszonzása állt. „*A telefonomban a kedvencek között voltak a főnökeim azért, hogy éjszaka is kicsöröggjön a telefonom. Amit kaptam lehetőséget minden egyes alkalommal, azt én olyan túlzóan akartam meghálálni, amit igazából a munkámmal és a lojalitásommal már megtettem.*” – nyilatkozta. Illetve megjelent a nehéz időszakok alatt való rövidebb eltávolodás, valamint a külföldi pártfogók esetében jelen lévő kulturális különbségek legyőzése és kezelése.

Pártfogásuk kisiklása egyetlen interjúalany kapcsolatában sem jelent meg, így erről a kérdésről kizárólag elméleti értelemben tudunk beszélgetni, ahol arra voltam kíváncsi, hogy mitől tud egy ilyen kapcsolat megszakadni. A leggyakrabban előforduló válasz a bizalom megtörése és a pártfogó vagy pártfogolt cserben hagyása, elárulása volt, amely komoly kockázatot jelenthet a pártfogónak, ha ő előzetesen felelősséget vállalt pártfogoltjáért. *„Bizonyos döntéseknél azt gondolom, hogy a saját érdekét követi, nincsen vele baj, de az, amiben én garanciát vállaltam rá, hogy ott ne hagyjon engem cserben, az fontos.”* – mondta A1. Egy másik problémaként jelenhet meg, ha a kapcsolatban bármelyik fél nem mutat elég elkötelezettséget. Pártfogó esetében ez az erőforrások hiányából, mint idő vagy megfelelő tudás, kapcsolati háló következhet, ami indokolhatja az elköteleződés hiányát. Míg a pártfogolti oldalról ez elsősorban a céltalanság, az ambíció és a pártfogói kapcsolatok értékének felismerésének hiányából eredhet. A pártfogolt továbbá túlnőheti segítőjét, és a babérjaira törve érvényesítheti újonnan létrejött befolyását ezzel féltékenységet ébresztve pártfogójában – ezzel szintúgy előidézve a kapcsolat megszakadását.

Központi dilemmaként merült fel több interjú esetében a pártfogás etikusságának kérdése. Nemzetközi közegben a pártfogás egy sokkal bevettebb gyakorlatnak tekinthető, ahol a sikerről és a támogatásról máshogyan gondolkodnak az emberek. Ezt erősítették meg azon interjúalanyaim is, akik külföldi közegben is vezetői tapasztalatot szereztek: *„Ott nincs mögötte, hogy ‘igen de’, ott nincs, hogy ‘igen, biztos azért sikeres, mert itt valaki tolta előre’. Hanem ez egy bevett dolog, és ennek örülhetünk. Itt a sikernek nem biztos, hogy egyértelműen tudunk örülni, mert mindig van valami hátsó gondolatunk.”* – emelte ki A6. A11 pedig elmondta, hogy *„nekem Magyarországgal kapcsolatban nagyon rossz tapasztalatom van”*, hiszen külföldi környezetben a hazai gondolkodást árnyaló irigység és ítélkezés ott nem jellemző.

Míg A8, aki nem rendelkezett karrierje során pártfogóval ezt inkább pozitív élményként emelte ki, mivel *„Így sokkal biztonságosabban és jobban vagyok én úgy érzem magammal, hogy nem az, hogy nem tartozok, vagy nem vagyok adósa, de valahogy a mérleget mindig egyformára kell tölteni ahhoz, hogy jól érezzük magunkat a szűk és a tágabb környezetünkben.”* Hazai környezetben erősen megjelenik a pártfogói kapcsolatok ismertségének és elterjedtségének hiánya: idegennek és tisztességtelennek tűnhet azok számára, akik nem részesülhettek ilyen kapcsolatban karrierjük során, kiemelten azokban az esetekben, amikor egy vezető pártfogó nélkül is sikeressé tudott válni. A3 hasonló

keserű élményről számolt be pártfogása értékelésénél, amely egyfajta rossz szájízt kölcsönözhet a jelenségnek. *„Nekem is ott magyarázkodni kellett, meg bizonygatni kellett, hogy nem véletlenül vagyok itt, nem csak azért, mert én ismertem őt, és a másik cégnél is, hogy ők nem csak azért vannak ott, mert az én ismerőseim, hanem mert tényleg a legjobbak a szakmájukban, vagy az egyik legjobbak.”* – mesélte.

A pártfogói kapcsolat óriási előnyt jelenthet egy karrier életében, hiszen ahogy az interjúalanyaim is megerősítették, hozzá tud járulni az előmenetelhez. Azonban hozhat magával egy olyan negatív kívülről jövő megítélést, amely beárnyékolhatja a siker iránt érzett elégedettséget és büszkeséget.

IV.4. A pártfogói kapcsolatok szerepe a női karrierekben

Interjúalanyaim többsége arról számolt be, hogy szerintük nehezebb nőként pártfogói kapcsolatokban részesülni és később érvényesülni azokban. Habár a tizenegy beszélgetés során összesen egy interjúalanyom tapasztalta ezt meg saját bőrén, a többi válaszadó esetében is felfedezhetők közös mintázatok általános vélekedésekben és hiedelmekben.

A legtöbbször említett nehézség a nőket övező előítéletek és sztereotípiák megjelenése volt. A társadalom által bevett norma a nőket egy olyan keret közé szorítja, amelyben rájuk a visszafogottság, a szerénység és az együttműködés jellemző, míg a férfiakat olyan erős jellemvonásokkal jelenítik meg, mint határozottság vagy akarat és erő. Erről a jelenségről mesélt A1 is: *„Mert ugye a női sztereotípiája az az, hogy szemérmesen mosolygunk és nézegetjük a cipőnk orrát, ugye? És nem beszélünk arról, hogy hú, én milyen okos voltam, meg én milyen ügyes.”* A vezetői és a női lét összeegyeztethetlensége is megjelent a válaszokban, amely arra mutat rá, hogy a nők társadalmi valóságban élő képe nem felel meg a vezetőkről alkotott képnek. Így azok a nők, akik vezetői pályára törnének azzal az elutasítással szembesülnek, hogy ők vagy nem elég jók, vagy nem mutatnak olyan kvalitásokat, amelyek férfi kollégáikban erősen megjelennek. *„Amikor egy nőt nem akarnak kinevezni, mert ‘nem látjuk benne az akaratot’, ezt mondják. Akkor én mindig megkérdem, hogy ‘mit látsz benne, vagy hogy akarod látni az akaratot?’. És hát úgy, hogy például megkerüli a jelenlegi főnökét, vagy utat tör.”* – mondta A7 felidézve korábbi tapasztalatait.

A nők esetében szinte mindig fennállnak bizonyos torzítások arra vonatkozóan, hogy mennyire érdek nélküli a kapcsolat vagy tisztán kemény munka áll-e a siker hátterében. *„Egy nőnél mindig ott van a kérdőjel, hogy ‘jó, de mit tesz még a munkája mellett azért,*

hogy...?” – erősítette meg A10 is, aki saját karrierje során is tapasztalta ezeknek a vádaknak a súlyát: „Ezek a susmusok mögöttes, vagy néha úgy, hogy azért tudják azt, hogy te most hallod, és akkor úgy mondaná a dolgokat, az a “biztos valakinek a valakije”; “Nem véletlenül van abban a pozícióban”; “Ugyan már ennyi idősen, hogy?”.

A nehézségek újabb spektrumát jelenítik meg a családi életet övező berögzült tradicionális nézeteket követő normák: a nők feladata az anyaság és a gyermeknevelés, míg a férfiak feladata a karrierépítés és a pénzkeresés. A9 is találkozott karrierje során ezekkel a társadalom által konstruált képekkel: „Amikor azt mondod, hogy te karriert csinálsz, vagy vezérigazgató vagy, akkor rögtön megkérdezik, hogy mi van a családdoddal. A férfiaktól nem kérdezik meg.”

A helyzet javítását A1 és A7 is ugyanabban látja: ahhoz, hogy a társadalmi előítéleteket lebontsuk szükség van a női vezetők arányának növelésére – ezáltal új nézőpontok jelenhetnek meg és új beszélgetések kezdődhetnek el. „Ez akkor oldódik meg, ha egyszer már elég sok nő lesz a vezetésben.” – mondta A1, és ezt erősítette meg A7 is: „Egészen másfajta és sokkal értelmesebb beszélgetések vannak, hogyha jobb a férfi-nő arány.”

A pártfogói kapcsolatok jelentősége itt is megjelenik: a női karrier meg támogatásának eszköze lehet a pártfogó, aki segít a kihívások áthidalásában és az előmenetel megkönnyítésében. „A nők hibásan azt gondolják, hogy ha ők szorgalmasan és szépen dolgoznak, akkor azt észre fogják venni. Ez nincs így.” – mondta A9 rávilágítva arra a problémára, hogy a nők láthatósága alacsony marad, ha nem tesznek azért, hogy változás történjen. A1 is hasonlóképpen vélekedett, kiemelve, hogy a nők mit tehetnek ez ellen: „Ez egy legitim női feladat - eladni magunkat. Nem elég okosnak lenni, látszani is kell.” A pártfogó feladata, hogy ezt a vizibilitást növelje és közvetítse a szervezet számára, hiszen „A tehetséges nők esetében még fontosabb a sponsorship. Nem is azért, hogy az elvtelen protekció legyen, nyilván annak hosszú távon nincs értelme, hanem egyáltalán felhívni a figyelmet, hogy itt van egy tehetséges nő, és nézd meg, és hogy érdemes vele dolgozni.” – tette hozzá A1.

A nők vezetői karrierjének alakulását számos kihívás nehezíti, azonban ezen nehézségek kiszorításának eszköze lehet a pártfogó jelenléte. A kapcsolatháló befolyása és a láthatóság biztosítása olyan eszköz, amely lehetővé teszi, hogy a nők vezetői szerepe megerősödjön.

IV.5. A kapcsolatok utóélete

Az elemzésem utolsó szakaszában a pártfogói kapcsolatok utóéletét mutatom be interjúalanyaim tapasztalatain keresztül. Szinte mindannyian megerősítették, hogy megmaradt a kapcsolat korábbi pártfogóikkal, bár sokuk esetében szakmai szinteken már elváltak útjaik. Az elsődleges oka annak, hogy a szakmai elágazást követően is legalább az egy-két évi interakció fennmaradt, az a munkán kívüli kapcsolódás volt. Voltak, akik együtt utaztak vagy farsangbálba jártak, míg másoknál családi barátságok kialakításán keresztül maradt meg a kapcsolat: *„Megismertük egymás családját, és akkor több ponton tudtunk kapcsolódni, és a munkakapcsolat már ugye véget ért, már nem együtt dolgozunk, de hogy lett helyette egy ilyen családokat is érintő közeledés.”* – emlékezett vissza A2. Míg A4 így mesélt korábbi pártfogójával való kapcsolatáról: *„A mi szakmai és emberi kapcsolatunk is megvan, tehát hogy karácsonykor megajándékozunk egymást, meg fél évente összeülünk.”* A pártfogói kapcsolatok baráti kapcsolattá formálódása, kibővülése nem ritka jelenség. Többek esetében fennáll egy közös igény arra, hogy a személyes és szakmai szinteken is kövessék egymás útját, kit milyen magánéleti és szakmai sikerek érnek. A6 így idézte fel, hogy egy szakmai sikerét követően hogyan kereste fel pártfogója: *„Volt, hogy kaptam üzenetet egyszer tőle, hogy “de büszke vagyok rád”.”* Hasonló élményekről mesélt A7 is: *„Nyomon követik űk is, hogy mi történik velem, de engem is tényleg nagyon érdekel, hogy mi van velük.”* Míg A11 magánéleti sikerét osztotta meg egykori pártfogójával: *„Nemrég, két-három hónapja küldtem neki a kislányomról képet, és akkor így mondta, hogy néha írok neki update-et.”*

V. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatomban azt vizsgáltam, hogy a pártfogói kapcsolatok milyen szerepet játszottak a felső vezető nők személyiségfejlődésében és szakmai előmenetelében. A megéléseik bemutatásával egy átfogó képet kaptam arról, hogy egy pártfogó jelenléte milyen mértékben gyakorol befolyást a karrierre és hogyan hat az egyénre. Dolgozatom eredményét kvalitatív kutatás keretében félig-strukturált interjúk kutatásból nyertem, amely lehetővé tette, hogy a kutatási téma mélyére látva tárjam fel annak különböző aspektusait mint a pártfogói kapcsolatok kialakulása, a kapcsolatok dinamikája, nyereségeik és nehézségeik, valamint utóéletük.

A kutatás eredménye számos ponton megegyezik a nemzetközi szakirodalommal, az interjúalanyok megélései megerősítik más pártfogói kapcsolatok tapasztalásait. A szakirodalomban (Hewlett, 2013; Hewlett et al., 2010) és az interjúk során is központi szerepet kapott a bizalom kérdése, amely elsődleges feltétele az ilyen jellegű kapcsolatoknak. Interjúalanyaim azt is alátámasztották továbbá – amelyet a nemzetközi irodalom (Hewlett, 2019) is megerősít –, hogy a felismert potenciál jelenti a legfőbb motivációt a pártfogói kapcsolatok hátterében, ugyanis ez az elsődleges indikátora az elhivatottságnak és a szakmai kiválóságnak. Az interjúk során több interjúalany is kiemelte a közös szakmai múltat, mint egy olyan kiindulópontot, amely megeremti a bizalmat a két fél között és ezzel megalapozza a pártfogói kapcsolatokat. Ez is párhuzamként jelenik meg a szakirodalomban fellelhető modellel (Ibarra, 2019), miszerint a pártfogói kapcsolatok több lépcsőt követve épülnek fel, évekig tartó mentorálásból és közös tapasztalásból fejlődnek tovább. Ezt a meglátást támasztja alá a 2. ábra is, amely lépcsőzetesen mutatja be a különböző felelősségkörökkel rendelkező kapcsolatokat. Több interjúalany elbeszélésében megjelentek kizárólag „összekötő”, „lehetőség teremtő” vagy „együtt gondolkodó” szerepet betöltő pártfogók, ezzel megerősítve, hogy milyen sokrétűek és színesek lehetnek ezek a kapcsolatok a bizalom különböző mértékétől függően.

A bátorság, a nagymértékű hit, a lojalitás és az elköteleződés is mind hangsúlyos elemei voltak az interjúknak és a szakirodalomnak (Ayyala et al., 2019; Hewlett, 2013), amelyek lehetővé teszik a két fél együttműködésének sikerességét. A kapcsolati tőke megosztása, a kockázatvállalás, a nyilvános védelem és a vizibilitás biztosítása is mind olyan jellemzői ezeknek a kapcsolatoknak, amelyek nélkül csak mentori kapcsolatokról beszélhetnénk, így

azzal, hogy az interjúalanyaim is beemelték ezeket a szempontokat megerősítették, hogy a karrierjük segítésére irányuló kapcsolataik pártfogói kapcsolatoknak tekinthetők.

A szakmai előmenetelt érintő kérdésekben is kiemelkedőnek és jelentősnek bizonyult a pártfogók szerepe: a legtöbb interjúalanyom megerősítette és hangsúlyozta, hogy pártfogóik hozzájárultak ahhoz, hogy magasabb vezetői pozíció betöltésére tegyenek szert. Ez az eredmény igazolta a szakirodalom (Hewlett, 2013) által is megnevezett pártfogói kapcsolatok célját: azáltal, hogy a nők egy pártfogó szárnyai alá kerülnek, aki tudatosan segíti karrierjüket, könnyebben tölthetnek be vezetői pozíciót.

A visszaemlékezésekből az is kiderült, hogy a felső vezető nők karrierjét gyakrabban segítették férfi pártfogók. Ezzel megerősítették, hogy a vezetői szinteken a férfiak hangsúlyos jelenléte miatt több férfi pártfogó elérhető, az ő kapcsolathálójuk kitettsége nagyobb befolyással és eléréssel bír, mint a nőké. A női vezető karriereket terhelő nehézségek is egybevágtak a szakirodalom által kiemelt kihívásokkal: markánsan megjelentek az interjúk során az előítéletek és sztereotípiák szerepe, a női lét és a vezetői lét összeegyeztethetlensége, valamint kiemelésre került a nők felelőssége is ebben a kérdéskörben. Hewlett et al. (2010) kutatásait és megfigyeléseit megerősítve több interjúalany is hangsúlyozta, hogy a nőknek is tenniük kell azért, hogy helyzetük javuljon: a pártfogói kapcsolatok és az énmárka tudatos felépítése mind olyan tényező, amely erősíti a nők szakmaiságát és hitelességét.

A nemzetközi kutatások (Hewlett, 2013, 2019) kiemelik a férfi pártfogókkal való közös munka veszélyeit: ezek a kapcsolatok potenciális pletykák célpontjául szolgálhatnak, ezzel azt eredményezve, hogy a férfiak pártfogói hajlandósága csökken, bizonytalansággal és fokozott óvatossággal közelítik meg ezeket a kapcsolatokat. Az interjúk során azonban ezt egyetlen interjúalanyom sem igazolta, elbeszéléseik szerint a férfi pártfogóikkal való közös munka pozitív élmény volt, a nemi kérdéseket mindannyian megfelelően kezelték.

Újszerű szempontként jelent meg a pártfogói kapcsolatok külső negatív megítélése. A szakirodalom a sikertényezők hangsúlyozásával egy olyan kapcsolat képét jeleníti meg, amely csak nyereséget jelenthet egy pártfogolt számára. Míg az interjúalanyok tapasztalatai és meglátásai azt mutatták, hogy negatív érzelmek is kötődhetnek egy ilyen kapcsolathoz. Az előmenetel etikusságának kérdése és a kapcsolaton kívüli személyek pártfogói kapcsolatról alkotott megítélése mind olyan tényező, amely befolyással lehet a két fél kapcsolatának minőségbeli alakulására.

Míg a nemzetközi irodalmak (Hewlett, 2013; Hewlett et al., 2010) hosszan és részletesen tárgyalják a pártfogói kapcsolatok kialakulását és működését, addig az utóéletükről jóval kevesebb szó esik. Újdonságot jelenthet a pártfogói kapcsolatok kutatásában, hogy a pártfogók és pártfogoltak kapcsolatban maradásának háttérében a mélyebb szintű kapcsolódás áll, amely baráti kapcsolattá válásával egy hosszabb távú együttműködés alakul ki.

Összeségében elmondható, hogy a kutatásom eredményei több ponton megerősítették az általam feldolgozott szakirodalmat, néhány esetben pedig kiegészítették az eddigi eredményeket. Hozzáadott értéként jelent meg a pártfogói kapcsolatok negatív megítélése, valamint utóélete. Az árnyoldaluk ellenére is ezek a kapcsolatok számottevő előnyt jelentenek a női karrierekben, mivel egy pártfogó jelenléte és feladata megtámogatja a nők karrierjének gyenge pontjait: növeli a szakmai előrelépés esélyét azzal, hogy biztosítja pártfogoltja láthatóságát, bemutatja értékes kapcsolataink és nyilvános védelmet nyújt számára. Kutatási eredményeim olyan szempontokra mutattak rá, amelyek hatással lehetnek a nők szakmai előmenetelére.

Az, hogy a pártfogói kapcsolatok számos előnnyel járnak vitathatatlan. A vezetői pozíció betöltésére törekvő nőknek fel kell ismerniük, hogy ez egy olyan eszköz, amely nem csak előmenetelüket segíti, de kapcsolathálójukat és szakmai fejlődésüket is támogatja. A pártfogók elnyeréséhez kiemelkedő teljesítményt kell nyújtaniuk és ezzel tudatosan építeni az énmárkájukat és kapcsolathálóikat, törekedve a férfi hálózatokba való bekerülésre is. A szervezeteknek pedig fel kell ismerniük a pártfogói kapcsolatok jelentőségét. Azáltal, hogy támogatják a mentorprogramok indítását vállalaton belül, és beemelik a pártfogói kapcsolatok fogalmát, megteremtik a kapcsolatok kialakulásának kiindulópontját. A pártfogói kapcsolatok negatív megítélése pedig megelőzhető azzal, ha a szervezet számára ismertté válik a jelenség: ha a munkavállalók lehetőségként gondolnak a pártfogásra és nem egyedi kiváltsággként elveszik a pártfogói kapcsolatok negatív megítélésének életét.

A kutatás korlátjaként jelent meg, hogy a pártfogói kapcsolatok hazai szintű ismertségének hiányából adódóan kizárólag külföldi kutatások eredményeit dolgoztam fel, így dolgozatomban a saját eredményeimen túl nem jelent meg más magyarországi kutatásból származó szempont. Korlátot jelentett továbbá, hogy az empirikus kutatás részeként a pártfogói kapcsolatok kizárólag női pártfogoltak szempontjából vizsgáltam, a férfi vezetők nézőpontját csak az elbeszélések és a szakirodalom útján ismerhettem meg. Jövőbeli kutatási témaként szolgálhat a pártfogói kapcsolatok férfi oldalról való

megközelítése hazai viszonylatban, mind pártfogói mind pártfogolti nézőpontot beemelve. Ezzel mélyebben megismerhető az „öreg fiúk társaságának” befolyása és erőssége, valamint a nők és férfiak kapcsolati dinamikája biztosítva a kétszemponúságot.

IRODALOMJEGYZÉK

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Allemand, I., Bédard, J., Brullebaut, B., & Deschênes, J. (2022). Role of Old Boys' Networks and Regulatory Approaches in Selection Processes for Female Directors. *British Journal of Management*, 33(2), 784–805. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12485>
- Allen, T. D., Poteet, M. L., Eby, L. T., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., & Pradies, C. (2014). Ambivalence in organizations: A multilevel approach. *Organization Science*, 25(5), 1453–1478. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0909>
- Ayyala, M. S., Skarupski, K., Bodurtha, J. N., González-Fernández, M., Ishii, L. E., Fivush, B., & Levine, R. B. (2019). Mentorship Is Not Enough: Exploring Sponsorship and Its Role in Career Advancement in Academic Medicine. *Academic Medicine*, 94(1), 94–100. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000002398>
- Babbie, E. (2008). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata* (6th ed.). Balassi Kiadó.
- Batt, P. J. (2008). Building social capital in networks. *Industrial Marketing Management*, 37(5), 487–491. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.04.002>
- Bear, J. B., Cushenbery, L., London, M., & Sherman, G. D. (2017). Performance feedback, power retention, and the gender gap in leadership. *Leadership Quarterly*, 28(6), 721–740. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2017.02.003>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Benabou, C., & Benabou, R. (2000). Establishing a formal mentoring program for organizational success. *National Productivity Review*, 19(4), 1–8. [https://doi.org/10.1002/1520-6734\(200023\)19:4<1::aid-npr1>3.0.co;2-5](https://doi.org/10.1002/1520-6734(200023)19:4<1::aid-npr1>3.0.co;2-5)

- Bizzi, L. (2015). Social Capital in Organizations. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 181–185). Elsevier Inc.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73108-4>
- Bush, S. S. (2011). International politics and the spread of quotas for women in legislatures. In *International Organization* (Vol. 65, Issue 1, pp. 103–137).
<https://doi.org/10.1017/S0020818310000287>
- Carter, N. M., & Silva, Christine. (2010). Mentoring: necessary but insufficient for advancement. In *Catalyst*. Catalyst.
- Choi, S. (2019). Breaking Through the Glass Ceiling: Social Capital Matters for Women’s Career Success? *International Public Management Journal*, 22(2), 295–320. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1425225>
- Chow, R. (2021). Don’t Just Mentor Women and People of Colour. Sponsor Them. *Harvard Business Review*, 30.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed methods Approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Crosley, J. (2020). *Qualitative Data Coding 101 (With Examples) - Grad Coach*. Gradcoach.Com. <https://gradcoach.com/qualitative-data-coding-101/>
- Cullen-Lester, K. L., Woehler, M. L., & Willburn, P. (2016). Network-Based Leadership Development: A Guiding Framework and Resources for Management Educators. *Journal of Management Education*, 40(3), 321–358.
<https://doi.org/10.1177/1052562915624124>
- Diehl, A. B., & Dzubinski, L. M. (2016). Making the Invisible Visible: A Cross-Sector Analysis of Gender-Based Leadership Barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 181–206. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21248>
- Dinók, H. É. (2015). A gyűlölet-bűncselekmények - A megkülönböztetett figyelem indokai. *REGIO*, 23(4), 5. <https://doi.org/10.17355/rkkpt.v23i4.83>

- Dougherty, T. W., Dreher, G. F., Arunachalam, V., & Wilbanks, J. E. (2013). Mentor status, occupational context, and protégé career outcomes: Differential returns for males and females. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 514–527.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.08.001>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Ehrich, L. C., Hansford, B., & Tennent, L. (2004). Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature. In *Educational Administration Quarterly* (Vol. 40, Issue 4, pp. 518–540).
<https://doi.org/10.1177/0013161X04267118>
- EuroStat. (2023). *Positions held by women in senior management positions*. Ec.Europa.Eu.
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_05_60/default/map?lang=en
- Ferlander, S. (2007). The importance of different forms of social capital for health. *Acta Sociologica*, 50(2), 115–128. <https://doi.org/10.1177/0001699307077654>
- Forbes. (2020). *The Dark Side of #MeToo: What Happens When Men Are Falsely Accused*. Forbes.Com.
<https://www.forbes.com/sites/karlynborysenko/2020/02/12/the-dark-side-of-metoo-what-happens-when-men-are-falsely-accused/>
- Forbes. (2021). Women Need Sponsor, Not Mentors. *Forbes.Com*.
<https://www.forbes.com/sites/elizabethmacbride/2021/11/08/women-need-sponsors-not-mentors/>
- Foust-Cummings, H., Dinolfo, S., & Kohler, J. (2011). Sponsoring women to success. In *Catalyst*. Catalyst.
- Franczak, J., & Margolis, J. (2022). Women and great places to work: Gender diversity in leadership and how to get there. *Organizational Dynamics*, 100913.
<https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2022.100913>

- Gelei, A., & Dobos, I. (2016). Bizalom az üzleti kapcsolatokban. A diadikus adatelemzés egy alkalmazása. *Közgazdasági Szemle*, 63(3), 330–349.
<https://doi.org/10.18414/kszo.2016.3.330>
- Glasser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine.
- Healy, C. C., & Welchert, A. J. (1990). Mentoring Relations: A Definition to Advance Research and Practice. *Educational Researcher*, 19(9), 17–21.
- Hewlett, S. A. (2011). *The Real Benefit of Finding a Sponsor*. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2011/01/the-real-benefit-of-finding-a>
- Hewlett, S. A. (2013). *(Forget a Mentor) Find a Sponsor: The New Way to Fast-Track Your Career*. Harvard Business Review Press.
- Hewlett, S. A. (2017). *Celebrating Sponsors - and Sponsorship*. Inc.Com.
<https://www.inc.com/sylvia-ann-hewlett/celebrating-sponsors-and-sponsorship.html>
- Hewlett, S. A. (2019). *The Sponsor Effect: How to Be a Better Leader by Investing in Others*. Harvard Business Review Press.
- Hewlett, S. A., Peraino, K., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2010). *The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling*. Harvard Business Review.
- Higgs, D. (2003). *Review of the role and effectiveness of non-executive directors*. The Department of Trade and Industry. www.dti.gov.uk/cld/non_exec_review
- Hoitash, U. (2011). Should Independent Board Members with Social Ties to Management Disqualify Themselves from Serving on the Board? *Journal of Business Ethics*, 99(3), 399–423. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0660-5>
- Horváth, D., & Mitev, A. (2015). *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Alinea.
- Hunkár, M. (2013). *Kutatás módszertan /Gyakorlati jegyzet/*.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Quarterly*, 37(3), 422–447.
- Ibarra, H. (2019). A Lack of Sponsorship Is Keeping Women from Advancing into Leadership. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/08/a-lack-of-sponsorship-is-keeping-women-from-advancing-into-leadership>

- Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why Men Still Get More Promotions Than Women. *Harvard Business Review*, 88(9).
- International Labour Organization. (2019). *Beyond the glass ceiling: Why businesses need women at the top - InfoStories*. Ilo.Org. <https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling#beyond>
- Jaffe, S. (2018). The collective power of #MeToo. *Dissent*, 65(2), 80–87. <https://doi.org/10.1353/dss.2018.0031>
- Jenner, L., Dyer, M., & Whitham, L. (2008). *2007 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500: Voices from the Boardroom (Report)*. <https://www.catalyst.org/research/2007-catalyst-census-of-women-board-directors-of-the-fp500-voices-from-the-boardroom/>
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), 39–60. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.12.002>
- King, M. (2020). *Social Chemistry: Decoding the Patterns of Human Connection*. Dutton.
- Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 29(2), 346–364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.001>
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 85–96.
- Kovács, M. (2010). Az előítéletek okai és mérséklésük lehetőségei: a szociálpszichológiai nézőpont. *Alkalmazott Pszichológia*, 12(1–2), 7–27.
- Lang, I. H. (2011). Co-Opt the Old Boys' Club: Make It Work for Women. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/11/co-opt-the-old-boys-club-make-it-work-for-women>
- Lin, N. (1999). Building a Network Theory of Social Capital. *CONNECTIONS*, 22(1), 28–51.

- Mahendran, G. N., Walker, E. R., Bennett, M., & Chen, A. Y. (2022). Suturing the gender gap through sponsorship: The role of sponsorship in female entry and advancement through their surgical careers. *American Journal of Surgery*, 224(1), 266–270. <https://doi.org/10.1016/j.amjsurg.2022.02.008>
- Maricourt, C. de, & Burrell, S. R. (2022). #MeToo or #MenToo? Expressions of Backlash and Masculinity Politics in the #MeToo Era. *Journal of Men's Studies*, 30(1), 49–69. <https://doi.org/10.1177/10608265211035794>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). Academy of Management Review. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–716. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Maznevski, M. L. (1994). Understanding Our Differences: Performance in Decision-Making Groups with Diverse Members. *Human Relations*, 47(5).
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- McIntosh, C. (2013). Cambridge Advanced Learner's Dictionary. In *dictionary.cambridge.org* (Vol. 4). Cambridge University Press.
- Mitev, A. Z. (2012). Grounded Theory, A kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve. *Vezetéstudomány*, 43(1), 17–30.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Addison-Wesley.
- Murray, R. (2014). Quotas for men: Reframing gender quotas as a means of improving representation for all. *American Political Science Review*, 108(3), 520–532. <https://doi.org/10.1017/S0003055414000239>
- Netchaeva, E., Sheppard, L. D., & Balushkina, T. (2022). A meta-analytic review of the gender difference in leadership aspirations. *Journal of Vocational Behavior*, 137. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103744>
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit Leadership Theories: Content, Structure, and Generalizability. *Leadership Quarterly*, 5(1), 43–58.

- Olson, A. (2022). *Annual report on women corporate board representation finds progress slowing* | *Fortune*. Fortune.Com. <https://fortune.com/2022/09/30/how-many-women-sit-corporate-boards-record-28-percent-russell-3000/>
- Primecz, H., & Baksa, M. (2022). Izomorfizmus a társadalomtudományi publikációs gyakorlatban. *Educatio*, 31(2), 223–235. <https://doi.org/10.1556/2063.31.2022.2.4>
- Rekha, K. N., & Ganesh, M. P. (2012). Do mentors learn by mentoring others? *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 1(3), 205–217. <https://doi.org/10.1108/20466851211279466>
- Richardson, J. (1986). The Forms of Capital. In *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). Greenwood.
- Roche, G. R. (1979). Much Ado About Mentors. *Harvard Business Review*, 57(1), 14–20. <https://hbr.org/1979/01/much-ado-about-mentors>
- Shapiro, S. P. (1987). The Social Control of Impersonal Trust. *American Journal of Sociology*, 93(3), 623–658.
- Sojo, V. E., Wood, R. E., Wood, S. A., & Wheeler, M. A. (2016). Reporting requirements, Targets, And quotas for women in leadership. *Leadership Quarterly*, 27(3), 519–536. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.003>
- Swift, P. E., & Hwang, A. (2013). The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *Learning Organization*, 20(1), 20–37. <https://doi.org/10.1108/09696471311288500>
- Terjesen, S., & Sealy, R. (2016). Board Gender Quotas: Exploring Ethical Tensions from A Multi-Theoretical Perspective. In *Business Ethics Quarterly* (Vol. 26, Issue 1, pp. 23–65). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.7>
- Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 292–307. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2005.05.003>
- Vodicka, D. (2006). The Four Elements of Trust. *Principal Leadership*, 7(3), 27–30.

- Wilton, L. S., Sanchez, D. T., Unzueta, M. M., Kaiser, C., & Caluori, N. (2019). In good company: when gender diversity boosts a company's reputation. *Psychology of Women Quarterly*, 43(1), 59–72.
- Zhang, D., Pistorio, A. L., Payne, D., & Lifchez, S. D. (2020). Promoting Gender Equity in the #MeToo Era. In *Journal of Hand Surgery* (Vol. 45, Issue 12, pp. 1167–1172). W.B. Saunders. <https://doi.org/10.1016/j.jhsa.2020.07.004>

MELLÉKLETEK

Felkérő levél

1. Melléklet

Tisztelt XY!

A női felsővezetők karrierútját vizsgáló egyetemi TDK-kutatásom kapcsán szeretném a segítségét kérni. Szeretném megismerni a témával kapcsolatos tapasztalatait, ehhez interjút szeretnék készíteni Önnel.

Több korábbi kutatás feltárta, hogy a felsővezetők karrierjének alakulásában jelentős szerepet töltenek be a pártfogók, vagyis olyan személyek, akik nem csupán értékes tanácsokat adnak, de kapcsolati tőkéjüket is pártfogoltjuk rendelkezésére bocsájtják. Míg egy mentor inkább tanácsot ad, az önbizalom és a képességek fejlesztésében segít, addig egy pártfogó (sponsor) saját kapcsolati hálóját latba vetve támogatja pártfogoltját az előrelépésben: bemutatja a megfelelő embereknek, nyilvánosan is kiáll érte, akár kockázatot vállalva is lehetőséget ad neki a bizonyításra. A pártfogolt ezt a bizalmat lojalitással és kimagasló teljesítménnyel viszonozza, amivel maga is hozzájárul pártfogója előmeneteléhez. Saját kutatásomban a pártfogói kapcsolatok női vezetői karrierekre gyakorolt hatását vizsgálom, olyan felső vezetőikkel készíték interjúkat, akik karrierjük során részesültek pártfogásban vagy maguk pártfogoltak másokat.

E kutatáshoz kapcsolódóan egyórás interjúra szeretném felkérni Önt, amely során 8-10 kérdést érintenénk. A beszélgetésekhez a személyes formát preferálom, de szükség esetén online platformon keresztül is találkozhatunk. Az időpont és a helyszín kapcsán alkalmazkodom a lehetőségekhez. Kérem, írja meg, mikor és hol lehet alkalmas Önnek a beszélgetés.

A beszélgetések hanganyagát a válaszadók előzetes hozzájárulásával rögzíteni szeretném. A felvételeket csak a TDK dolgozatom és kapcsolódó egyéb publikációk elkészítéséhez használom fel, és egy évnél nem tovább tárolom. A felvételekhez csak én és a kutatásvezető oktatóm férünk majd hozzá. Az adatokat csak aggregált formában és csak kutatási célokra használom fel. Az anonimitás biztosított, a válaszadók által említett személyek nem lesznek felismerhetők a szakdolgozatomban vagy más a kutatás alapján írt publikációkban.

Kérdés esetén, kérem, keressen a következő elérhetőségek egyikén.

Kutató: Fehér Anna egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

E-mail: anna.feher@stud.uni-corvinus.hu Telefon: 30/6648135

Kutatásvezető: Baksa Máté egyetemi tanársegéd, BCE Szervezeti Magatartás Tanszék

E-mail: mate.baksa@uni-corvinus.hu

Üdvözlettel,

Fehér Anna

egyetemi hallgató

Budapesti Corvinus Egyetem

Egy példán keresztül illusztrálva a fogalmat: egy vállalatnál a munkavállalónak kinevezhet a szervezet egy mentort, aki egy támogató szerepet tölt be az életében, ő az, akihez fordulhat, ha segítségre van szüksége, meghallgatja az elakadásait és próbál legjobb belátása szerint tanácsot adni. A pártfogás során viszont egy magasabb pozíciót betöltő vezető felfigyel a nála alacsonyabb pozíciót betöltő személyre, felkarolja és tudatosan segíti a karrierjét: kiáll a döntései mellett egy-egy megbeszélésen, őszinte, nyílt visszajelzést ad a teljesítményére, bemutatja a saját kapcsolatainak, felszólal és támogatja a fizetésemelését és ha úgy alakul, hogy a pártfogó munkahelyet vált sokszor viszi magával a pártfogoltját is, azt, akibe már szakmailag befektetett. Ez a kapcsolat teljes mértékben a bizalmon és lojalitáson alapszik, a felek támogatással vannak egymás felé, hiszen ellentétben a mentorprogrammal ez a pártfogónak is előnyös kapcsolat.

1. Mindezeket hallva, hogy mit jelent ez a kapcsolat, Ön szerint milyen a jó pártfogás?
2. Ön részesült valamilyen pártfogásban, ha igen kitől?
3. Meg tudna nevesíteni olyan fordulópontokat, amikor a pártfogója vitte előre? Milyen tudással, tapasztalattal gazdagodott ennek köszönhetően?
4. Amikor belekerült ebbe a pártfogói kapcsolatba, tudatában volt annak, hogy mit vállal, milyen felelőssége, kötelezettsége lesz?
5. Tudatosan törekedett arra, hogy pártfogolttá váljon?
6. Szert tudott tenni a pártfogónak köszönhetően egy magasabb pozícióra?
7. Ön szerint fontos a pártfogás ahhoz, hogy valaki C level Executive pozíciót érjen el?
8. Milyen szerepet játszott, hogy maga a pártfogó azonos/különböző nemű volt?
9. Mennyire és milyen szempontból hasonlítottak pártfogójukra vagy különböztek pártfogójuktól?
10. Ön szerint nehezebb nőként részesülni egy ilyen lehetőségben és később érvényesülni benne?

11. Milyen nehézségei voltak ennek a kapcsolatnak?
12. Ön szerint hol tud kisiklani egy ilyen jellegű kapcsolat?
13. Vezetőként mennyire törekszik kialakítani pártfogói kapcsolatot, illetve mennyire bátorítja/erősíti ennek a megjelenését a szervezetnél? Önnek vannak pártfogoltjai?
14. Vezetőtársainak voltak pártfogói? Ha igen, megítélése szerint segített ez az ő előrejutásukat?
15. A pártfogoltjai hogyan segítették az Ön teljesítményét, előrejutását?
16. Megmaradt a kapcsolat a korábbi pártfogóival? Ha nem, Ön szerint mi lehetett az oka?

Amennyiben nem volt pártfogója, nem ismerős számára a fogalom:

3. Mellékelt

1. Ön szerint mi a kulcsa a jól működő pártfogásnak?
2. (Most, hogy megismerte) Mit gondol segítette volna a pályafutása alakulását egy ilyen jellegű kapcsolat? Ha igen, miben? Ha nem, miért nem?
3. Mit gondol, mi az oka annak, hogy nem volt lehetősége pártfogásban részesülni?
4. Ön szerint mi a legnagyobb kihívás egy pártfogói kapcsolat megalakításában, fenntartásában?
5. Mit gondol, vezetőként mennyire feladata pártfogolni vagy mások pártfogásának teret adni?