

## Női vezetők a Dél-Dunántúlon

Póra Gabriella,\* Kőműves Zsolt,\*\* Horváthné Petrás Viktória\*\*\*

**Abstract** **Female Managers in South Transdanubia.** In the last one hundred years women's life has changed radically both in Hungary and worldwide. Comparing to earlier historical periods their life has become more open. The traditional outlook on women's tasks as including only the upbringing of the children and the care of the family and the household has been relegated to the background. Women have discovered that they can achieve as much as men. They can perform successfully at the same universities, and meet the same requirements in other spheres of social life, as those who belong to the "stronger" gender. Today more and more research proves that in certain managerial qualities like empathy, situation awareness, conflict management, women perform better than male managers. In our research we wanted to know how a female manager can cope with her tasks in the 21st century. We paid special attention to exploring the personal features of female managers and their position in the workplace. We examined the career versus family problem, whether "singleton lifestyle" can be considered as an advantage if a woman wants to be a manager as well as other factors influencing the female managers' position in the labour market. We also investigated what factors influence conflict management, motivation and what factors are important to perform successfully in their everyday work. In order to achieve our objective, we carried out a questionnaire survey asking 160 female managers at basic, middle, and top level in Hungary's South Transdanubian region.

**Keywords** manager, career, motivation, conflict management

### Bevezetés

A munkaerőpiac különböző területein (bérek, karrier, felvételi elbeszélgetés, pályázatás stb.) lényeges különbségek vannak a női és a férfi vezetők megítélésében, foglalkoztatásában és előrelépési lehetőségeiben. Ezen különbségek egy része empirikusan

---

\* Napraforgó Családi Napközi, Kaposvár, vezető

\*\* Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Kar

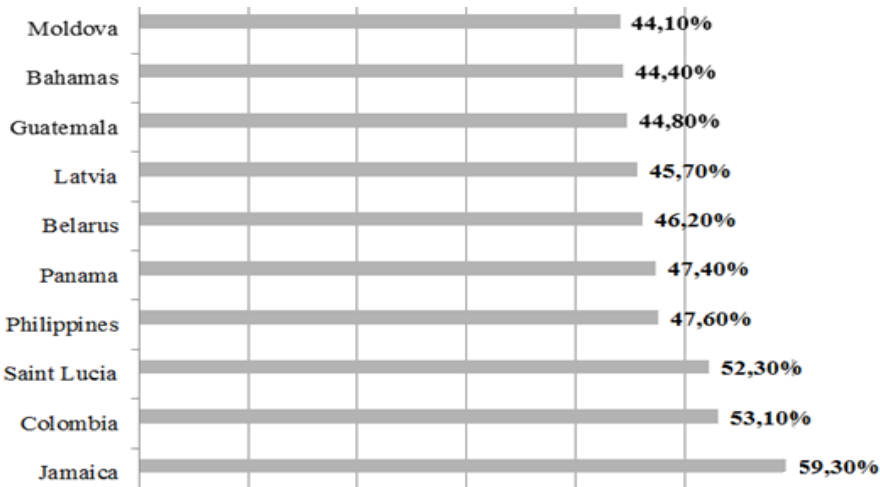
E-mail: komuves0223@gmail.com (levelező szerző / Corresponding Author)

\*\*\* Kaposvári Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, PhD-hallgató

csak nehezen tetten érhető társadalmi sztereotípiákon alapszik, más részük tapasztalati úton is bizonyítható.

Bár globálisan mindenhol azt hirdetik, hogy a szakmai tudás és rátermettség a döntő egy vezető kiválasztásakor, a nőknek gyakran több akadályt kell legyőzniük, mint a férfiaknak, ha vezetői posztra vágnak. Ezért is lehet, hogy míg a frissdiplomások között több a lány, mint a fiú, a vezetők között még mindig a férfidominancia a jellemző, annak ellenére, hogy olyan világcégek élén állnak nők, mint például a Yahoo vagy a HP. További általános tapasztalat, hogy a vezetői szint növekedésével egyre csökken az arányuk, bármely területet vizsgáljuk (ipar, pénzügyi szféra stb.). Ezt erősíti meg a Fortune 500 kutatásai is, ahol az USA 500 legnagyobb bevételt elérő vállalatának vezetői közül csak 23-an voltak nők. Ez 4,6 százalék. A világ milliárdosainak listáján a *Forbes* szerint 1426-an tartózkodnak, közülük mindössze 138-an nők, a húsz leggazdagabb között pedig csupán egyetlen van, aki nem örökölte a vagyonát valamilyik felmenőjétől vagy a férjétől (HVG 2014). Az ILO statisztikái alapján – a legmagasabb a nők aránya a vállalatok, közintézmények és szervezetek menedzsmentjében (beleértve a magán- és a közszférát is) Jamaicán és Kolumbiában (1. ábra). Ebben a kutatásban Magyarország a lista 28. helyén áll, a felmérések szerint a női vezetők átlagos aránya a menedzsmentben: 38,6%. (Összesen 126 országot rangsoroltak, az egyforma értékek miatt összesen 108 helyezést meghatározva.

**1. ábra.** A legmagasabb női vezetők %-os arányának megoszlása országonként



Forrás: ILO 2012

A tényfeltáró munkánk során arra kerestük a választ, hogy a 21. században hogyan tud boldogulni egy női vezető. Kiemelt figyelmet tulajdonítottunk a női vezetők munkahelyi és személyes jellemzőinek a feltárására, a karrier versus család dilemma kérdéskörére valamint a női vezetők munkaerő-piaci pozícióját befolyásoló tényezők beazonosítására. A kitűzött célok elérése érdekében kérdőíves megkérdést hajtottunk végre alsó-, közép- és felsővezetők körében.

## Anyag és módszer

A dolgozatban megfogalmazott célkitűzések elérése érdekében primer és szekunder információs forrásokat használtunk fel. A női menedzserek véleményének feltérképezéséhez kérdőíves kutatást alkalmaztunk. A felmérés anonim volt, ami biztosította a dolgozók névtelenségét, ezzel lehetőséget teremtettünk az egyéni vélemények megismerésére. A kutatásban 160 vezető vett részt, akiket a dolgozat elkészítésének céljáról tájékoztattunk. Munkánk nem tekinthető reprezentatívnak, de ok-okozati összefüggések megfogalmazására a kapott eredmények alkalmasak.

Mintavételi mód:

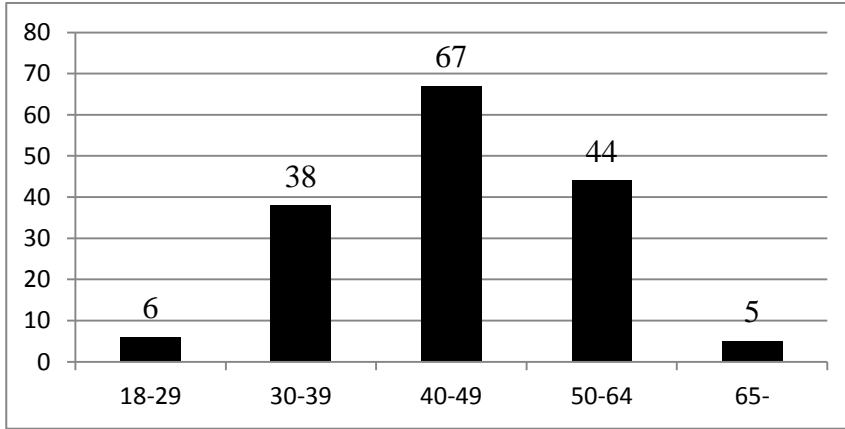
- Mintavételi egység: hazai vállalkozások női vezetői.
- Mintavételi eljárás: véletlenszerű
- Mintavétel helye: Dél-Dunántúli régió.
- Adatforrás: primer adatok.
- Kutatási módszer: megkérdezéses vizsgálat.
- Kutatási eszköz: kérdőív.
- Kapcsolat-felvételi mód: személyes megkérdezés, illetve online adatfelvétel.

A kutatás szélesebb körben való megkezdése előtt szükségesnek tartottuk egy pilot-felmérés elvégzését annak érdekében, hogy tesztelni lehessen a kérdőív esetleges hiányait. A kvantitatív kutatás lebonyolítására 2016 januárja és áprilisa között került sor, önkitöltős kérdőívek segítségével. A kérdőív kitöltésére személyes illetve online formában került sor. Valamennyi kérdésünkre 100%-os válaszadói hajlandóság mutatkozott. Az alkalmazott kérdőív két fő részt tartalmazott. Az első rész általánosságban foglalkozott a női vezetők kérdéskörével, így pl. a siker tényezőivel, okaival, következményeivel. A második rész az vezetés napi gyakorlatát, motivációt, vezetői tulajdonságokat boncolgatta.

A mintavételezett adatok statisztikai elemzésére PSPP programot használtunk fel, amely program a statisztikai elemzések széles tárházát nyújtja a felhasználónak, ezzel segítséget nyújtva a gyakran előforduló hibaelemzési, döntés-előkészítési, mérésiértékelési ill. egyéb statisztikai feladatok megoldásához. A feldolgozó program kiválasztását az indokolta, hogy a legnépszerűbb statisztikai eljárásokon túl lehetőséget teremt a gyakoriság, a keresztábrák, leíró statisztikák, adatok korrekt pontos megjelenítésére. Az ábráknak, táblázatoknak az elkészítéséhez a Microsoft Program csomagot használtuk fel.

## Eredmények

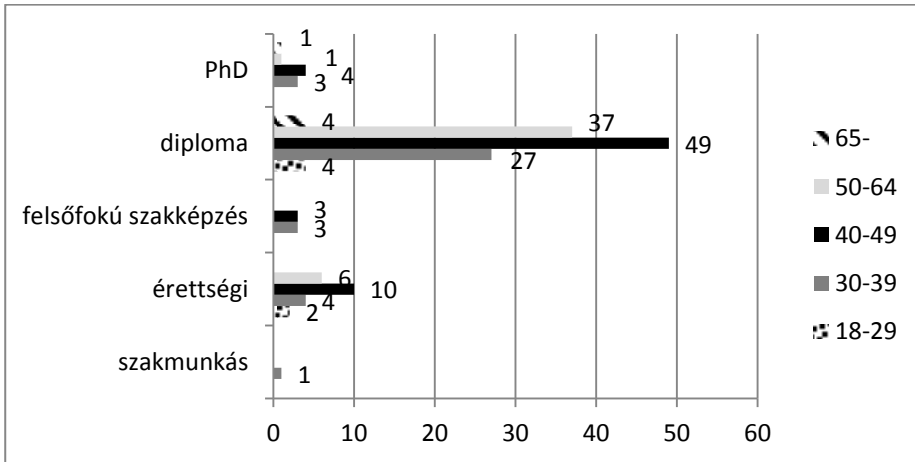
A kérdőív első részében tájékoztató jellegű adatok felvételével kezdtünk, amelyek segítségével ok-okozati összefüggések megfogalmazására nyílt lehetőségünk. A háttérváltozók közül az iskolai végzettséget, az életkort, családi állapotot, gyermekek számát, a házasság idejét, a munkahely ágazati besorolását, cégen belül betöltött szerepét, ellátott vezetői területet vettük kiindulási alapnak. A 2. ábrán a válaszadók korcsoport szerinti megoszlását mutatjuk be.

**2. ábra.** A válaszadók korcsoport szerinti megoszlása (fő)

Forrás: saját adatgyűjtés

(A következőkben, ha másként nem jelöljük, a diagramokon és a táblázatokban szereplő adatok a saját adatgyűjtésünkből származnak.)

Az összesített ábra alapján megállapíthatjuk, hogy a megkérdezettek életkor szerinti megoszlása a következőképpen alakult: a 18–29 év közötti tartományba eső női vezetők a minta 3,75 %-át, a 30–39 év közötti korosztály 23,75 %-át, a 40–49 évesek a megkérdezettek 41,88%-át, az 50–64 közötti kategóriába eső vezetők 27,50 %-át és a 65 év feletti vezetők a minta 3,13 %-át tették ki. A 3. ábrán a megkérdezettek iskolai végzettség szerinti besorolását tüntettük fel.

**3. ábra.** A válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása

Az ábrát elemezve megállapíthatjuk, hogy a vezető pozícióban lévő női topmenedzserek az irányításhoz szükséges felsőfokú végzettséggel rendelkeznek. Valamennyi korosztály esetén a munkaerő-érték (Kőműves 2010) mutatók a diplomás végzettséget erősítik meg. A mutatók korosztályonként a következőképpen alakulnak:

$ME_m$  18–29 év közötti korosztály:  $4*1+8*3/12= 2,16$

$Me_m$  30–39 év közötti korosztály:  $-1*2+8*1+6*2+54*3+6*4/76= 2,68$

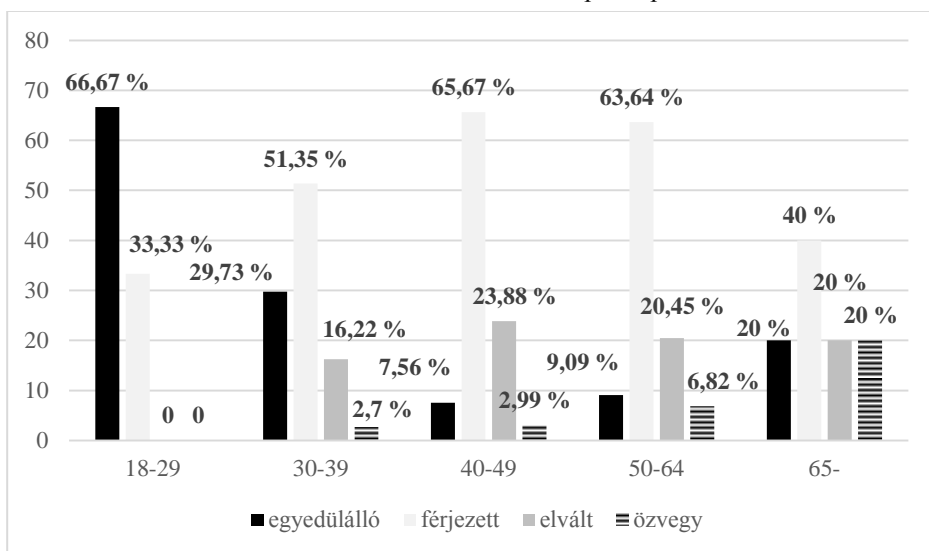
$Me_m$  40–49 év közötti korosztály:  $20*1+6*2+98*3+8*4/132=2,71$

$Me_m$  50–59 év közötti korosztály:  $12*1+74*3+2*4/88= 2,75$

$Me_m$  65 év feletti korosztály:  $8*3+2*4/10= 3,2$

A 40–49 és az 50–64 év közötti korosztály esetén szembevetendő az érettséggel rendelkezők viszonylag magas aránya. Ennek magyarázata abban rejlik, hogy a rendszer-váltás előtt, illetve az azt követő években a vállalatvezetéshez elegendő volt a középfokú végzettség. Napjainkban azonban a kor követelményei a felsőfokú végzettséget preferálják. A 4. ábrán a kutatásba bevont vezetők családi állapot szerinti megoszlását mutatjuk be. A családi állapot elemzése rámutathat arra, hogy mennyire jut érvényre a szerepkonfliktus a magyar női vezetők életében. A kérdőív adatai alapján szignifikáns összefüggés állapítható meg az életkor és a családi állapot között.

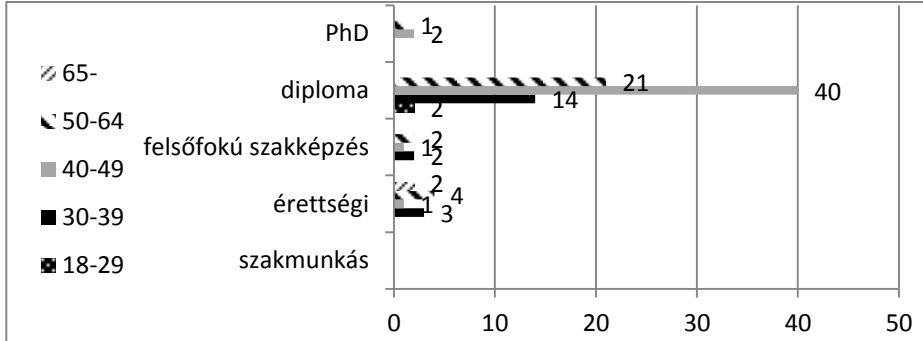
4. ábra. Az életkor és a családi állapot kapcsolata



A kapott eredmények a fent említett megállapításainkat – miszerint az életkor és a családi állapot között szignifikáns összefüggés állapítható meg – alátámasztják. Látható, hogy az életkor előrehaladtával a válaszoknak a száma a vezető pozíciót betöltő válaszadók esetében növekszik. A fiatalok korcsoportjánál a szingli életmód jellemző, míg a 40 év feletti vezető pozíciót betöltőknél a házasság intézménye dominál. Hasonlóan szoros összefüggés figyelhető meg a családi állapot és a vezetői szint között is. Minél magasabb vezetői pozíciót töltött be a válaszadó, annál inkább előtérbe került az egyedüllét illetve a válás fogalma. De mi lehet ennek az oka? Azt gondoljuk, hogy a sikeres nőktől félnek a férfiak, így a hölgyeknek választania kell: karrier vagy család? Azok a nők, akiket esetleg nem érdekel a házasság, kemény megítélésben részesülnek: rájuk sütik a magának való, öreglányos, unalmas jellemzőket. A házasságok számának a növelését a kormányzati politika is célul tűzte ki magának, így a fiatalok számára adókedvezményt nyújt (2016. 01. 01), ha házasságukat hivatalosan is megpecsételik,

ezzel is csökkentve az életjársi közösségben élők számát. A kormányzati akarat tehát megvan, a labda a továbbiakban már a párok térfelén pattog. Vizsgálat tárgyát képezte a megkérdezett vezető házastársi választása is (5. ábra). Ennek során megállapítottuk, hogy a női menedzserek az iskolai végzettségi csoportjukra jellemző arányban választanak a sajátjukkal megegyező, illetve annál magasabb végzettségű társat.

5. ábra. Házastársi iskolai végzettségek megoszlása



Ezt igazolja a munkaerőérték mutatójuk is:

$$ME_m \text{ 18-29 év közötti korosztály: } 2 \cdot 2 / 2 = 2$$

$$ME_m \text{ 30-39 év közötti korosztály: } 3 \cdot 1 + 2 \cdot 2 + 3 \cdot 14 / 19 = 2,57$$

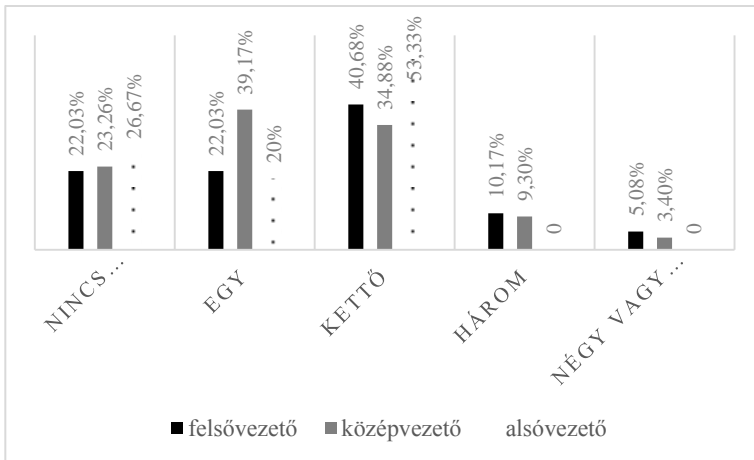
$$ME_m \text{ 40-49 év közötti korosztály: } 1 \cdot 1 + 2 \cdot 1 + 40 \cdot 3 + 2 \cdot 4 / 44 = 2,97$$

$$ME_m \text{ 50-59 év közötti korosztály: } 4 \cdot 1 + 2 \cdot 2 + 21 \cdot 3 + 1 \cdot 4 / 28 = 2,67$$

$$ME_m \text{ 65 év feletti korosztály: } 2 \cdot 1 / 2 = 1$$

A következő háttérváltozó, amellyel dolgoztunk az a családban lévő gyermekek száma volt. Erre utaló eredményeket a vezetői szinttel összevetve a 6. ábrán mutatjuk be.

6. ábra. Gyermekek száma az egyes vezetői szinteken



Az ábrán látható, hogy a legalább két gyermekes anyák közül a felső-, közép-, alsóvezetők (40,68%, 34,88%, illetve 53,33%) közötti megoszlás egymáshoz közel helyezkedik el. A válaszok alapján megállapítottuk, hogy a kutatásban résztvevők két harmada szeretett volna gyermeket, és fel sem merült bennük, hogy karrierjük érdekében lemondjanak a gyermekvállalásról, még ha az esetleg lassította is az előrejutást. De ez fordítva is igaz: a gyermekvállalás miatt egyikük sem gondolta úgy, hogy lemond a karrierjéről. Hangsúlyozni szeretnénk azonban azt is, hogy a kérdést megválaszoló 18–29 év közötti vezetők közül egyetlen válaszadó sem volt, akinek legalább egy gyermeke lenne. Egyetértünk Szabó, Szentgróti és Csonka (2016) véleményével, akik a kérdéssel kapcsolatban hangsúlyozzák, hogy a mai fiatalok, illetve a húszas éveikben járók között már sokkal gyakoribb az, hogy először utazgatni, szórakozni akarnak, továbbá, biztos anyagi háttérrel szeretnének teremteni, és csak több évnyi munka és karrier után kívánnak gyermeket vállalni. Nekik már nem kielégítő kizárólag a családanya szerepe, sőt egy réteg már nem is minden esetben tervezi e szerep betöltését. A 30–39 éves korosztály esetén is elmondható, hogy a válaszadók 66%-nál vagy nem, vagy csak egy gyermek született. A válaszadók egyharmadánál (elsősorban középkorúak) találtunk két vagy annál több gyermeket. Ezek az adatok megerősítik azokat a hazai statisztikai mutatókat mi szerint az egy családra jutó gyermekek száma folyamatosan csökken (jelenleg 1,4–1,5). A közgazdasági szakemberek véleménye szerint a családi rendszer fenntartása minimum 2,2 gyermeket igényelne családonként. A mintában szereplő vezetőkre jutó gyermekek száma: 1,44. Másik súlyos probléma az első gyermekvállalás idejének kitolódása, amely a kutatási mintában szereplő vezetők esetében 31 év.

A következő lépésben a vizsgálat tárgyát képezte a megkérdezettek által betöltött vezetői pozíció (1. táblázat).

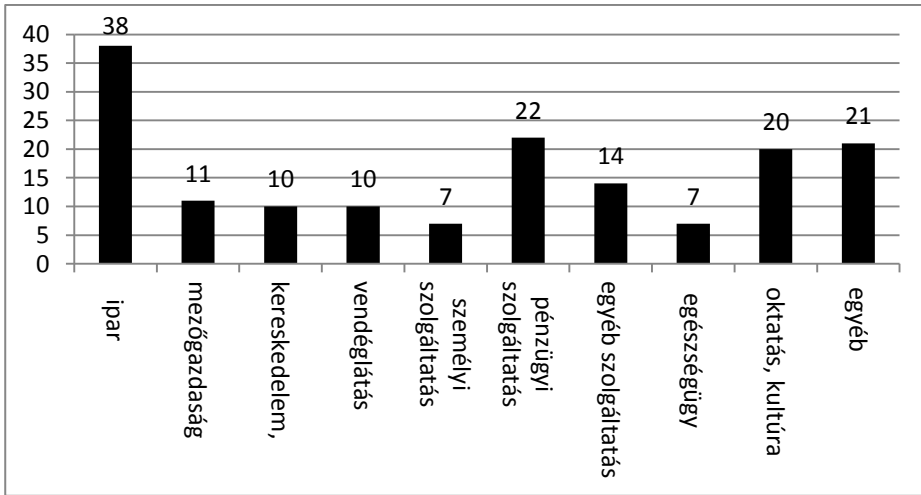
**1. táblázat.** A különböző vezetői pozícióban levő nők száma az életkor függvényében

	felsővezető	középvezető	alsóvezető
18–29	1	4	1
30–39	14	19	5
40–49	23	37	7
50–64	17	25	2
65–	1	4	0

A táblázat adatait vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a vezetői pozíció betöltésében jelentős szerepe van az életkornak. Látható, hogy a felsővezetői pozíciót betöltők döntő többsége a 40–49 éves korosztályra datálódik, természetesen ez összefügg az 5–10 éves szakmai tapasztalattal is, amely vezetési funkció egyik alapkövetelménye. A 18–29 év közötti válaszadók közül csupán egy fő töltött be felsővezetői szerepet ő saját családi vállalkozás tagja. A fiatalabb korosztály a középsővezetői és alsóvezetői pozíciókra viszont reálisabb esélyekkel pályázhat. Itt elsősorban a rátermettség, szakmai tapasztalat és a nyelvtudás az, amely komoly szerepet tölt be. A magasabb életkor és a magasabb szintű nyelvtudás növeli a vezető beosztás esélyét, de ha figyelembe vesszük a tevékenységi szférát, akkor a nyelvtudásnak már nincs hatása.

Az ágazati besorolás tekintetében (7. ábra) az iparban dolgozó és a pénzügyi szolgáltatás területén tevékenykedő vezetők voltak túlnyomó többségben.

7. ábra. Válaszadók ágazat szerinti besorolása (fő)



A háttérváltozók ismertetését követően térjünk át a női menedzserek szakmai kérdésekre adott válaszaira. Néhány évtizede, amikor először jelentek meg női vezetők a munkahelyeken a férfiaktól igyekeztek minden szakmai fortélyt ellesni. Mára azonban már a helyzet gyökeresen megváltozott, hiszen egyre több kutatás támasztja alá, (Gyórfi 2017; V. G. 2014) hogy a női vezetők vezetői készségei legalább olyan jók, vagy még jobbak, mint férfi társaiké. Gondoljunk csak az együttműködő- vagy a problémamegoldó-készségre, ahol a nők vitathatatlanul jobban teljesítenek, mint a férfiak. 2001-ben a kaliforniai Hagberg Consulting Group átfogó felmérést végzett az Egyesült Államokban, hogy megvizsgálja, milyenek értékelik a beosztottak főnökeik munkáját és teljesítményét. A kutatás olyan kérdéseket boncolgatott, mint az együttműködés vagy a kommunikatív készség, az empátia készség, vagy éppen a céltudatosság. A feldolgozott kérdőívek eredményei meglepő eredményeket hoztak, hiszen az 52 vizsgált vezetői készségből 42-ben a női vezetők bizonyultak jobbnak (origo.hu). Ezek az alap gondolatok arra ösztönöztek minket, hogy megvizsgáljuk a magyar női vezetők egyes készségekről alkotott véleményét. Első lépésként, azt igyekeztünk tisztázni, hogy mi jellemez ma egy sikeres női vezetőt. Erre utaló eredményeket a 2. táblázatban mutatjuk be.

2. táblázat. Vezetői sikerességet befolyásoló tényezők vizsgálata

Válaszok (1.-5.-ig terjedő Likert skálán)	átlag
személyes képesség	4,57
egyedi ötletek/kreativitás	3,97
iskolai végzettség	3,95
jó hírnév	3,59
házastársi támasz	3,04
szülői, rokonai támasz	2,71
szerencse	2,69
baráti támasz	2,49



Válaszadóink egyértelműen a vezetői sikeresség kulcsaként a személyes képességeket tartják. De mit is jelent ez? A személyes képesség azon adottságok és személyiségi jellemzők összessége, amelyek meghatározzák és befolyásolják a vezető teljesítményét, hatékonyságát a munkavégzés során. Azt gondoljuk, hogy a válaszok a 21. században sikeres női vezető jellemzői is egyben. Azaz a vezető legyen kitartó, precíz és magabiztos, ugyanakkor rendelkezzen kellő határozottsággal, empátiával és stressz-tűrőképességgel. A második helyre az egyedi ötleteket/kreativitást helyezték a megkérdezettek. Véleményünk szerint a vezetői kreativitás napjaink egyik legfontosabb fogalma, amely révén egyedi ötleteket, megoldásokat alkalmazhatunk a vállalati vezetés során, gondolunk itt a konfliktuskezelésre vagy éppen a problémamegoldásra. Fontos szerepe van a női vezetők sikerességében a házastársi támasznak is, hiszen a szerepkonfliktus – elmélet szerint számos nehézséget okoz a női menedzsereknek a családi és a munkahelyi teendők összehangolása. A válaszadók egyértelműen megerősítették, hogy a házastárs/élettárs az, aki – e konfliktust hivatott feloldani. Így legtöbb esetben a férjekre marad az otthoni/háztartási munkák ellátása (3. táblázat).

**3. táblázat.** Kire támaszkodhat az otthoni/házkörüli munkák ellátásában?

	Alsóvezetők	Középvezetők	Felsővezetők
férj	5	49	24
nagyszülő	3	12	5
bejárónő	0	4	13
gyerek	2	7	3
testvér	0	1	–
senkire, én végzem	5	13	14

Az eredményekből az is megállapítható, hogy a gazdasági elit a háztartási teendők ellátására rendszeres vagy alkalmi fizetett segítséget is igénybe vesz, különösen jellemző ez a felsővezetői pozíciót betöltők esetében. A fizetett segítséget nem alkalmazó vezetők esetén nagy segítséget jelentenek a nagyszülők, akikre mindig lehet számítani nemcsak a háztartásban, hanem a gyermekfelügyeletben is. Az 4. táblázatban a női vezetők munkáját befolyásoló tényezőket foglaltuk össze és a résztvevőket arra kértük, hogy a 1-től 5-ig terjedő Lickert-skálán értékeljék őket.

**4. táblázat.** Női vezetők iránt megnyilvánuló elvárások

	átlag
jól kommunikáló	4,87
döntésképesség	4,78
határozottság	4,78
nagy felelősségtudattal rendelkező	4,77
magabiztosság	4,71
következetesség	4,58
önbizalom	4,43
empatikus	4,15
ambiciózus	4,13
magas szintű iskolai végzettséget és szakmai tudást birtokló	4,12
kockázatvállaló képesség	3,84
nyelvtudás	3,37

férfias gondolkodással bíró	2,74
karrierista	2,66
legyen törtető	2,42
családi életet mellőző	2,23
kifejezetten férfias tulajdonságokkal rendelkező	2,01

A női vezetők sikerességét befolyásoló tényezők között első helyen jelenik meg a jó kommunikációs készség. Mondhatjuk, hogy a legtöbb vezetői feladathoz a jó kommunikáció a megfelelő eszköz, úgy mint: az informáláshoz, a szervezéshez és a motiváláshoz. Egy vezető számtalan módon és csatornán keresztül kommunikál(hat) a beosztottjaival, például egy értekezleten, egy személyes megbeszélés vagy éppen e-mailen keresztül is. Mindezeknél más-más stratégia a legcélravezetőbb, de mindegyikben közös, hogy igen sok múlik a kommunikáció milyenségén. Elsősorban az asszertív kommunikáció említhető meg, amely megítélésünk szerint a női vezetők erősségei a férfi vezetőkkel szemben. Hangsúlyozni szeretnénk, hogy a jó kommunikáció a vállalati vezetés kulcsa. A második helyre került a döntésképeség. De valóban ennyire fontos lenne ez a tulajdonság? Ennek magyarázatát szolgálja a German Consulting Group 220 kutatása, ahol 220 vállalatvezetőt kérdeztek meg a vezetői munkához elengedhetetlen tulajdonságokról. A válaszadók 75–80 százaléka a női erősségek között említette a diplomáciai érzéket, a konfliktuskezelési képességet, a szerénységet, a motiváló képességet és a csapatban dolgozás készségét. A megkérdezetteknek azonban alig 10 százaléka állította azt, hogy ezek a kompetenciák elengedhetetlenek a cégek első számú vezetőinél. A vezetők 70 százaléka sokkal fontosabbnak tartotta a döntésképeséget, a feladatok leosztásának képességet, az átütőerőt, az önbizalmat és a kockázatvállalási képességet. Ezeket a készségeket azonban a 70–75 százalékban a férfiakra mondták jellemzőnek. A dönteni tudó, határozott vezető a beosztottak szemében is kiemelkedően fontos (Szabó és Kalmár 2009).

**5. táblázat.** A vezetői stílus és a döntésképeség kapcsolata

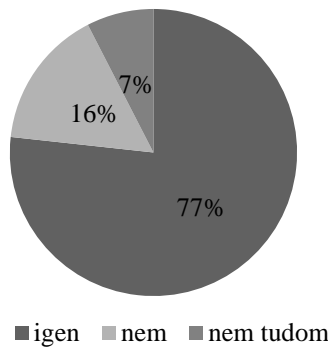
döntés- képeség	vezetői stílusok			
	irányító	bevonó	megbízó	bátorító
2	0%	1,45%	0%	0%
3	11,11%	0,72%	33,33%	25%
4	11,11%	11,59%	33,33%	12,5%
5	77,78%	86,23%	33,33%	62,5%

Az 5. táblázat adatai arra hívják fel a figyelmet, hogy a döntésképeség szignifikáns összefüggést mutat a vezetési stílussal. Azok a vezetők, akik a bevonó vezetői stílust jelölték a kérdőívben (1–5-ig terjedő skálán, ahol az 5 kiemelten fontos, még az 1 legkevésbé fontos), azok közül 86,23% ötös értéket adtak a döntésképeség fontosságára. Legkevésbé volt fontos a megbízó vezetői stílus számára a döntésképeség. Erre a vezetési formára a kismértékű feladatorientáltság és gyenge kapcsolatorientáció jellemző. A vezetési stílus tekintetében egy női főnök két lehetőség közül választhat: lehet feladatorientált, vagy érzelmi alapú. Ez utóbbit tartja az általános vélekedés a nőkre jellemzőnek, ám kérdéses, hogy a beosztottak számára ez a stílus mennyire elfogadható. A Debreceni Egyetem munkatársai által elvégzett kutatás szerint az alkalmazottak a vezetőktől elvárt

tulajdonságok közül első helyre a döntésképeséget helyezték, majd a magabiztosságot (Rády és Szücs 2014), ahol az érzelmeknek nem vagy csak kismértékű szerepe lehet, sokkal inkább a határozottságot preferálják a beosztottak, mint az érzelmektől átszőtt vezetési stílust. Az eredmények alapján érdekesnek találtuk, hogy a női vezetők elutasítják a férfi gondolkodásmódot és a férfi tulajdonságokat. Mi lehet ennek az oka? Azt gondoljuk, hogy a válasz a genetikai felépítésben és működésben rejlik. A nők és a férfiak különböznek, de nemcsak külsőleg, hanem belsőleg is. A különbségnek legfőbb hordozója az agy, amely irányítja és befolyásolja az érzelmeket, illetve az életfunkciókat. A nő és a férfi agya másféleképpen dolgozza fel az információkat, más viselkedési formát diktál a két nemnek, más fontossági sorrendet alakít ki számukra, illetve egy ugyanazon dolgokat különbözőképpen észlelnek. Ez magyarázza meg azt, hogy a férfakkal ellentétben a nők miért érzékenyebbek a hangokra, a szagokra, az ízekre és az érintésre. Arról sem szabad megfeledkeznünk, hogy kiskorban hamarabb fejlődik ki a nőkben a nyelvi készség, a folyamatos beszédképessége és a nyelvi memória (Kömüves, Berke és Póra 2016). Véleményünk szerint erre vezethető vissza, hogy a női vezetőktől távolabb áll a diktatórikus vezetési stílus, a parancsolgatás, utasítgatás, bár vannak olyan női vezetők, akik megjelenésükben, határozottságukban túltesznek bármelyik férfi vezetőn.

Az elemzésünk során olyan sok szó esett a vezetési stílusról, hogy időszerűnek tartjuk, körüljárni vajon létezik-e női vezetési stílus vagy sem. Erre vonatkozó eredményeket 8. számú ábrán mutatjuk be.

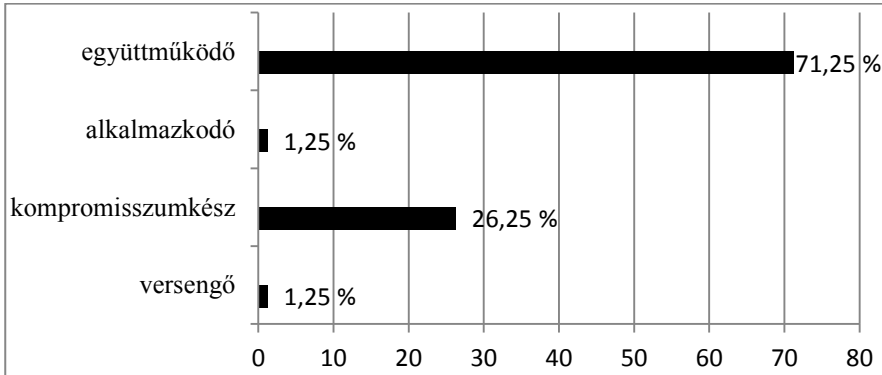
**8. ábra.** Létezik-e női vezetői stílus?



Az eredmények értékelése során feltétlenül szólnunk kell, ezen vezetői stílus jellemzőiről. Nerge (1991) szerint a női vezetési stílusra a jó kooperációs készség, csapatszellem, az együttműködésre és a beosztottakra támaszkodás jellemző, olyan sajátosságok, amelyeket a nők a nemhez tartozás által birtokolnak és/vagy szocializációjuk révén szereznek meg. A nők ezáltal, sokkal ritkábban alkalmaznak parancsokat, és gyakrabban interaktívak, a kollegák részvételére alapozó vezetési stílust használnak a menedzseri munkájukban. Az interaktívabb vezetés a nők sajátos szocializációs folyamatára vezethető vissza. Egyetértünk Eisler (1991) kutatásával, aki rámutat arra a kérdéssel kapcsolatban, hogy a világon hangsúlyeltolódás van az autokratikus vezetési stílus irányából egy megértőbb, csoportorientáltabb vezetési stílus irányába. Azt gondoljuk, hogy eredményeket ott lehet elérni ahol demokratikus, az alkalmazottak együttműködésére számító vállalati vezetés van, a női vezetők e feltételeket maradéktalanul képesek megvalósítani. A kérdésre adott válaszokban is ez jelenik meg, hiszen a válaszadók 77 %-a elismeri, hogy női vezetési stílus létezik. A következő kérdésben

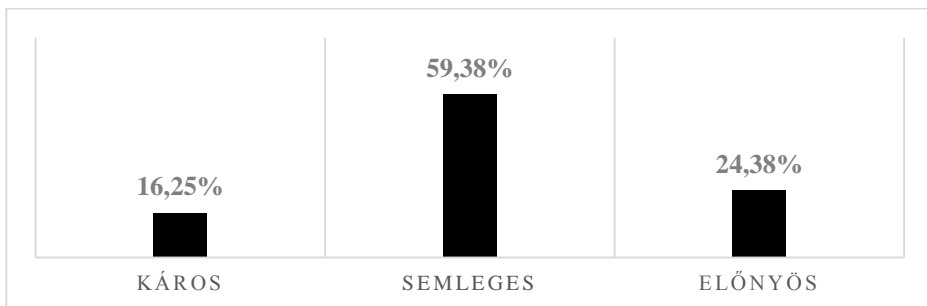
azt vizsgáltuk, hogy ehhez a vezetési stílushoz milyen hatékony konfliktuskezelési stratégiákat alkalmaznak. A válaszadók nagy része (71,25%-a) az együttműködő stratégiát jelölte meg a kérdőívben (9. ábra). Ez a stratégia a konfliktusokat olyan problémának tekinti, amelyet meg kell oldani, és amelyek során olyan megoldást kell kitalálni, amelyben a saját és a másik fél érdekei is érvényre jutnak. Az asszertív gondolkodás és kommunikáció képezi az alapját.

9. ábra. Konfliktuskezelési stratégiák



A kérdőív következő fázisa a vezetői sikeresség és az emberi viszonyok kapcsolatát boncolgatta. Erre utaló adatokat a 10. és a 11. számú ábrákon mutattunk be. Nőként egyszerre sok kihívásának kell megfelelni. Vezető beosztás mellett különösen embert próbáló feladat feleségnek, anyának, háziasszonynak, barátnőnek lenni egyszerre, hiszen ezek a szerepek sokszor teljesen más energiát, attitűdöt, kommunikációs stílust kívánnak meg, mint a munkahelyi eredményesség (Berke, Borbély és Tarnavölgyi 2012). Ezek a gondolatok a válaszokban is megjelentek. A válaszadók 59,38%-a semlegesnek ítélte meg a sikeresség hatását a családi kapcsolatokra, 16%-a azonban károsnak gondolta a vezetői pozíció következményeit. A konfliktusok forrása abból adódik, hogy a családra kevesebb idő jut, mint ahogy azt a szerettek elvárják. Fontos azonban azt is megemlítenünk, hogy ez a stressz forrás hosszú távon a munkahelyi sikerekre is negatív hatással lesz, romlik a teljesítmény, a beosztottakkal való kommunikáció.

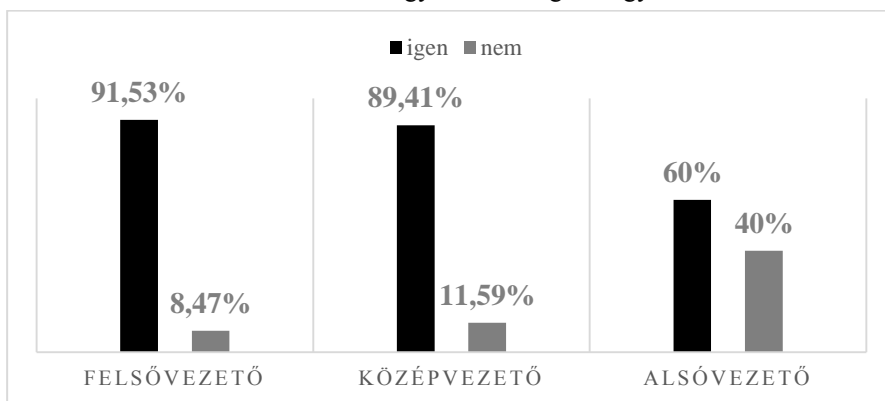
10. ábra. Családra kifejtett hatás



A siker barátokra kifejtett hatása a válaszok alapján nem befolyásolta hátrányosan az emberi kapcsolatokat. Mindössze a válaszadók 18%-a számolt be arról, hogy a baráti köre kisebb lett, a korábbi évekhez képest. Az összefüggés vizsgálatok során megállapítottuk azt is, hogy elsősorban a felsővezetői szinten csökkent a barátoknak a száma.

A következő kérdés a család és a siker összeegyeztethetőségét igyekezett körüljárni. A női menedzserek életében azonban a család nem csak nehézség lehet a karrierépítés során, hanem jó háttér, támasz, olykor segítség is. Mint ahogy azt a 11. ábra is szemlélteti, a vezetők összeegyeztethetőnek vélik a családot és a sikereiket, és ennek a véleménynek az aránya az egyes vezetői szinteken felfelé haladva egyre inkább nő.

**11. ábra.** A család és siker összeegyeztethetősége az egyes vezetői szinteken



A vállalatok menedzsmentjébe kevés nő jut be, középvezetői szinten sokan megrekednek. Ennek oka, hogy a férfiakat gyermekkoruktól fogva az eltartói szerepre és a karrierépítésre nevelik, a nők előtt több választási lehetőség áll. Az egyes életciklusokban el kell dönteniük, a családra vagy a karrierépítésre helyezik-e a nagyobb hangsúlyt. Éppen ezért sok nő későbbi életciklusban fut be karriert. Azt gondoljuk, hogy mindenkinek meg van erről a saját véleménye, család vs. munka témájában. Hangsúlyozni szeretnénk azonban azt is, hogy ha egy nőben ott van az ambíció a karrierépítésre, és ezt elhagasztaná a család miatt, ugyanúgy boldogtalan lenne, mintha a családalapítást halasztaná el a karrier miatt. Fontos leszögeznünk azt is, hogy nem minden nőben van késztetés arra, hogy „karrierista” legyen. Jó vezetőnek lenni nem könnyű dolog, felelősségteljes döntést nem mindenki mer és tud hozni. Éppen ezért sokan úgy tartják, erre születni kell. De mitől jó egy vezető? Vajon szakmai téren ugyanolyan megítélésben van részük a női és férfi vezetőknek? A kutatás utolsó részében arra kértük fel a válaszadókat, hogy a Likert-skálán hasonlítsák össze a női és a férfi vezetőket a megadott szempontok alapján. A kérdésre adott válaszokat a 6. táblázatban gyűjtöttük össze.

**6. táblázat.** Női és férfi vezetők összehasonlítása a megkérdezett női vezetők válaszai alapján

	férfi	Női
dominancia	4,83	3,47
önérvényesítés	4,61	3,82
merészség	4,56	3,5

kockázat	4,44	3,45
kezdeményező	4,26	4,25
jó kommunikáció	4,18	4,57
tervezés – szervezés	3,99	4,64
konfliktuskezelés	3,7	4,41
körültekintési mód	3,58	4,61
kompromisszumkészség	3,24	4,47
érzékenység	2,86	4,63

A férfiak szenvedélyesebbek, racionálisabbak, a nők érzékenyebbek, engedékenyebbek: gyakran ilyen és ehhez hasonló általánosságok hangzanak el, ha szóba kerül a főnök neve. A női vezetővel szemben számos előítélet fogalmazódik meg egy munkahelyen. Ha egy női vezető ideges lesz, számon kéri hibázó kollégáit, esetleg elveszíti önuralmát, gyorsan rásütik a hisztis, kiegyensúlyozatlan jellemzőt. Ha egy férfi vezető akad ki ugyanazért, problémáit leterheltségével magyarázzák. De mit gondolnak erről a női vezetők? A vélemények szerint a férfiak ambícióiban a dominanciáé és a hierarchiáé a főszerep. Ezért még azokon a pályákon is, ahol számszerűen több nő dolgozik, mint férfi, a férfiak számbeli arányukat messze meghaladó mértékű befolyásra tesznek szert. A női vezetők sokkal hatékonyabbak és eredményesebbek a tervezés-szervezés, valamint az érzékenység területén. Ezen túl a hölgyeknek jobb a verbális képességeik, gyorsabban és könnyebben ki tudják fejezni magukat, hamarabb találják meg a helyes fogalmakat egyes szituációkban. Dominanciájuk és önérvényesítésük azonban jellemzően alacsonyabb, ami hatalmas gát lehet a csúcsra törésben. Látható, hogy a konfliktuskezelésben is lényeges különbségek mutatkoznak. A válaszokból kiderül az is, hogy a női vezetők jobb konfliktuskezelőnek tartják magukat, mint férfi társaikat. A férfi vezetők, inkább a versengő konfliktuskezelési stratégiát alkalmazzák, az egyes munkahelyi konfliktusokban még a női menedzserek jobb kommunikációs készségüknek köszönhetően gyakrabban alkalmazzák a kompromisszumkereső és problémamegoldó stratégiákat. A merészség és a kockáztatás tekintetében is jelentős különbség figyelhető meg a két nem között. A női vezetők a férfi társaikat merészebbnek és kockázatvállalóbbnak tartják, amely az üzleti életben sokszor kifizetődő. A nők mindig a biztonságra törekedtek, és a fenntartható hosszú távú dolgokat kedvelik, kevesebb felesleges kockázattal. Az eredménnyel kapcsolatban azt gondoljuk, hogy a nők akkor teszik meg a második lépést, amikor az elsőben már teljesen biztosak. A férfiak ezzel szemben szeretnek hirtelen döntéseket hozni, amelynek eredménye majd csak később derül ki. A táblázat eredményei azt is alátámasztják, hogy a nők az eltérő gondolkodásmódból adódóan lassabban, de körültekintőbben döntenek, mint a férfiak. Az előző kérdéshez kapcsolódóan megkérdezésre került a kutatásban részt vett menedzserektől, hogy vajon a női vezetőknek mi-  
ben kellene még fejlődni, annak érdekében, hogy könnyebb legyen a beosztottnak elfogadniuk őket! Rengeteg érdekes és hasznos válasz született, most nézzünk ezekből néhány gondolatot! Több válaszadó írta, hogy egy jó vezetőnek a munkájából ki kell zárnia az érzelmeket és realisztikusabb döntéseket kell hoznia. Fontosnak tartják az önérvényesítő-képesség javítását valamint a határozottság erősítését a vezetői döntések szintjén. Hogy mit is tanácsolnának egy kezdő női vezetőnek? A vélemények szerint egy komoly vezetői pozícióban meg kell őrizni a nőiességet, a határozottság azonban nem összetévesztendő a keménységgel. A vezető pozícióban lévő nőkkel kapcsolatban megjelenhet az az elvárás, hogy a menedzsmentbe bekerülve megmutassák a versenyképességüket és a szívósságukat, mely tulajdonságokat klasszikusan inkább a férfiakhoz kapcsol

a társadalom. A női vezető így patthelyzetbe kerül: ha az elvárt nemi szerepek mentén viselkedik, alááshatja tekintélyét a vezetőségben. Ha viszont valóban szívósságot és versenyképességet mutat, az hosszú távon a munkahelyi kapcsolatai rovására mehet. A férfi beosztottakkal a női vezetők legkönnyebben akkor tudnak bánni, ha finom és elegáns női attitűdjeiket csillogtatják. Említésre került a szakmai alázat is, mint az egyik legfontosabb elvárás, amit hosszú vezetői gyakorlat során sosem szabad elfeledni. A női vezető legyen empatikus, de következetes, minden helyzetben higgadt és türelmes, próbáljon meg igazságos lenni. Nagyon fontosnak tartják a személyes példamutatást. Mindig legyen cél, amit kitűznek a kollegáik elé és ezt próbálják megfelelően kommunikálni, nem elfelejtve, hogy csapatban dolgoznak és a végén elmaradhatatlan a pozitív megerősítés. Arra a kérdésre, hogy mi befolyásolja a napi munkája eredményességét, a családi légkör került első helyen említésre. Ennek magyarázata abban rejlik, hogy egy felelősségteljes családjának szüksége van egy támogató családi háttérre annak érdekében, hogy a munkahelyén is száz százalékosan tudjon teljesíteni. Akkor lehet valaki igazán jó vezető, ha elismerik a munkáját és nem kell folyamatosan a nemi szerepekből adódó – egyébként fölösleges harcokkal is megküzdnie a feladatok mellett. Fontos azt is hangsúlyoznunk, hogy a kutatások szerint (Szekeres 2014) a kisebbségi létformából adódó unikális gátak még mindig jelen vannak, így például hiányoznak a szerepmodellek, erőteljesek az előítéletek és a diszkrimináció általános a női menedzsmenttel szemben. Ez összefüggésben áll több válaszó véleményével is, miszerint egy női vezetőnek napi szinten bizonyítania kell, hogy alkalmas a pozícióra. Erőteljes az a felfogás, hogy többet kell letennie az asztalra, mint az ugyanabban a pozícióban tevékenykedő férfi kollégájának. Még nehezebb a kitörés azok számára, akik egyéb kisebbségi csoportokhoz tartoznak, legyen az vallási, nemzeti, etnikai vagy nyelvi csoport.

### Következtetések

A kérdőíves kutatásunk során az alábbi következtetések megfogalmazására került sor: A vezetők mindennapi tevékenységének, feladatainak vizsgálatára alapján nem találtunk olyan területeket, amelyeken a nők ne tudnának éppúgy megfelelni, mint férfitársaik, bármely megközelítést vettük is alapul. Nyilvánvalóvá vált, hogy a nemek összehasonlításakor elsősorban a magatartásból kell kiindulni, hiszen ha képzettségük és egyéb paramétereik alapján nem vagy alig találhatók különbségek a két nem között, akkor a választ az eltérő viselkedésben, vagyis a pszichológia terén kell keresni. Így került sor bizonyos pszichológiai tényezők – motiváció stb. – megvizsgálására a vezetés szempontjából. Itt már több eltérést találtunk a nők és a férfiak között:

- A férfiakat a dominanciára törekvés motiválja, míg a nőket inkább a jó kollegiális kapcsolatok kialakítása vezérli.
- A nők érzelmi beállítottsága erősebb, mint a férfiaké.
- A kommunikáció terén – mind a verbális, mind a nonverbális kommunikációt (testbeszéd) tekintve – a nők vannak előnyben a férfiakkal szemben.
- A nők és a férfiak gondolkodásmódja eltérő, ennek következtében az intelligenciafaktorok megoszlása és a problémamegoldás, valamint a kreativitás területén egyaránt eltérések figyelhetők meg a nemek között. A nők lassabban, de több tényezőt megvizsgálva, körültekintőbben döntenek, mint a férfi vezetők, akik viszont általában gyorsan, sok kockázatot felvállalva hozzák meg döntéseiket.

### Felhasznált szakirodalom

- Berke Szilárd, Borbély Csaba, Tarnavölgyi Gábor: Szerepek és dilemmák fiatal pályakezdő nőknél. In Fejér-Király Gergely, Lázár Ede (szerk.): *Vállalkozói és gazdasági trendek a Kárpát-medencében*. Csíkszereda: Státus Kiadó, 2012, 161–179.
- Eisler, Riane: Women, men and management: redesigning our future. *Futures* 23 (1991): 1, 3–19.
- Györfi András: Férfivélemény: A nők jobb vezetők, mint a férfiak. *She* 2017. 10. 14., <http://www.she.hu/herself/20171012-vezeto-munka-ferfi-no-tulajdonsagok-gyori-andras.html>.
- Kőműves Zsolt: *Munkaszervezési és munkamegélgedettségi vizsgálatok a sertés-nyésztésben*. PhD dolgozat. Kaposvár, 2010.
- Kőműves, Zsolt; Berke, Szilárd; Póra, Gabriella: Survey on female managers. In Andrea Csata, Biborka Eszter Biró, Gergely Fejér-Király, Otilia György, János Kassay, Benedek Nagy, Levente-József Tánczos (szerk.): *Challenges in the Carpathian Basin. Integration and modernization opportunities on the edges of Europe: 13th Annual International Conference on Economics and Business*. Kolozsvár: Editura Risoprint, 2016, 1–26.
- McCarthy, Niall: Where Are Women Most Likely To Be Your Boss? *Statista. The Statistics Portal*. <https://www.statista.com/chart/3132/where-are-women-most-likely-to-be-your-bos/>. [01. 15. 2015.]
- hvg.hu: Majd én megmutatom! – Ezért jobb a női felsővezetők, *HVG Online*, 2014. április. 16. [http://hvg.hu/kkv/20140416\\_Majd\\_en\\_megmutatom\\_Ezert\\_jobbak\\_a\\_noi\\_f](http://hvg.hu/kkv/20140416_Majd_en_megmutatom_Ezert_jobbak_a_noi_f).
- Nerge, Sonja: Weiblicher Führungsstil und die doppelte Vergesellschaftung von Frauen. *Frauenforschung*, 3 (1991), 79–88.
- Popova K.: *Női vezetők a férfiak világában*. Diplomadolgozat, Budapest, 2002, Budapesti Gazdasági Főiskola.
- Rády, E., Szűcs, E.: Mire mondanak igent a nemek?: Elvart vezetői tulajdonságok a nemek megítélése szerint a Globe-kérdőív értékeinek tükrében. *Vezetéstudomány* 45 (2014): 3, 19–29.
- Szabó Gábor – Kalmár Sándor: How are graduate career starters seeking a job? *Regional and Business Studies* 1(2009): 2, 31–38.
- Szabo-Szentgroti, G; Csonka, A; Szabo-Szentgroti, E: Work vision among Y generation. In Marijan Cingula, Rebeka Danijela Vlahov, Damir Dobrinic (szerk.): *Economic and Social Development: 15th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Human Resources Development. Book of Proceedings* Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency – University North, 2016, 294–299.
- Szekeres V.: Női vállalkozók a XXI. században. In Csizsárik-Kocsir Ágnes (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a 21. században*. Budapest, Óbudai Egyetem, KGK, 2014, 175–188.
- Világgazdaság: A férfi cégvezetők támogatják a női vezetők arányának növelését, *Világgazdaság Online*, 2014. 11. 28., <https://www.vg.hu/kozelet/a-ferfi-cegvezetok-tamogatjak-a-noi-vezetok-aranyanak-noveleset-439769/>.
- B. K.: Női vezetők az üzleti életben. *Origo* 2001. 01. 29., <http://www.origo.hu/tudomany/tarsadalom/20010129anok.html>.