

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Ocskay Bori Dalma
Nappali tagozat
Emberi Erőforrások alapszak

2022

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

A hazai női vezetők kihívásai a munka és a
magánélet területén

Belső konzulens: Nikolettné Virág Edina

Külső konzulens: Szám Andrea

Ocskay Bori Dalma

Nappali tagozat

Emberi Erőforrások alapszak

2022

NYILATKOZAT

Alulírott OCSKAY BORI DALMA büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2022 év ~~DECEMBER~~ hónap 11 nap

Ocskay Bori

hallgató aláírása

Tartalom

1	Bevezetés	1
1.1	<i>Témaválasztás indoklása</i>	<i>1</i>
1.2	<i>A dolgozat felépítése és a kutatás módszertana</i>	<i>2</i>
2	A nők munkaerő piaci helyzete régen és napjainkban	2
2.1	<i>A munka</i>	<i>3</i>
2.2	<i>A nők foglalkoztatásának rövid történeti áttekintése</i>	<i>3</i>
2.3	<i>Női munkavállalók helyzete napjainkban</i>	<i>4</i>
3	Nőket érő sztereotípiák a munka világában	5
3.1	<i>A sztereotípiák fogalma és kialakulása</i>	<i>5</i>
3.2	<i>Nemi sztereotípiák</i>	<i>6</i>
3.3	<i>Női vezetőkkel szemben megnyilvánuló előítéletek</i>	<i>8</i>
4	Női vezetők	9
4.1	<i>Női vezetők helyzete napjainkban</i>	<i>9</i>
4.2	<i>Női vezetőket hátráltató jelenségek</i>	<i>13</i>
4.2.1	<i>Szegregáció</i>	<i>14</i>
4.2.2	<i>Bérkülönbségek</i>	<i>14</i>
4.2.3	<i>Üvegplafon jelenség</i>	<i>16</i>
4.3	<i>A vezetés fogalma és modern vezetői stílusok</i>	<i>18</i>
4.4	<i>Női és Férfi vezetés közötti különbség</i>	<i>20</i>
4.5	<i>Empátia és érzelmi intelligencia, mint a vezetői készségek egyik legfontosabb eleme</i>	<i>22</i>
5	Munka-magánélet egyensúly női vezetők körében	24
5.1	<i>A munka-magánélet egyensúly fogalma</i>	<i>24</i>
5.2	<i>Női munka-magánélet preferenciák</i>	<i>26</i>
5.3	<i>Karrierista nők</i>	<i>27</i>
5.4	<i>Család és munka összeegyeztethetősége</i>	<i>28</i>
5.5	<i>Egyensúly támogatásának lehetséges módszerei</i>	<i>29</i>
6	A kutatás elemzése	30
6.1	<i>A kutatás célja és módszertana</i>	<i>30</i>
6.2	<i>Kutatási kérdések</i>	<i>31</i>
6.3	<i>A kutatás menete</i>	<i>32</i>
6.4	<i>Interjúalanyok bemutatása</i>	<i>32</i>
6.5	<i>Kutatási eredmények bemutatása</i>	<i>33</i>
6.5.1	<i>Női vezetők a munkaerőpiacon, előrelépési nehézségek és sztereotípiák</i>	<i>34</i>
6.5.2	<i>Vezetési stílusok és a női és férfi vezetők közötti különbség</i>	<i>40</i>
6.5.3	<i>Munka- magánélet egyensúly</i>	<i>44</i>

7	Összegzés.....	50
8	Irodalomjegyzék.....	55
9	Ábra és táblázatjegyzék.....	57
10	Internetes források.....	58
11	Melléletek.....	58

1 Bevezetés

1.1 Témaválasztás indoklása

Munkájuk során a férfiak általában magasabb pozíciót töltenek be és ezáltal jobban keresnek, mint a nők. Ez a tény már régóta benne él a köztudatban. Bár az utóbbi néhány évtizedben a női munkavállalók és a női vezetők egyre nagyobb teret kaptak a munka világában, úgy gondolom még a mai napig is kényes és vitatott témát érint a szakdolgozatom. Pályakezdő fiatal nőként, mint sok mindenkit, engem is érdekel, hogy a jelenlegi hazai közép és felsővezetésben dolgozó nők milyen nehézségekbe és kihívásokba ütköztek pályafutásuk során, és vajon a karrierépítés mellett mennyi idejük maradt foglalkozni egy egészséges magánélet fenntartásával. Egyetemi éveim alatt volt szerencsém jelenlegi munkahelyemen mind férfi, mind női vezető keze alá dolgozni, és úgy vélem, hogy az emberi erőforrások, mint munkakör napjainkban bár elnőiesedett szakma, még itt is szembesülhetnek nehézségekkel a női vezetők, nemhogy egy kifejezetten maszkulin területen. Szakdolgozatom témaválasztását első körben munkahelyi tapasztalataim és jövőbeni lehetőségeim iránti kíváncsiság indokolta. Emellett úgy vélem, hogy a téma évtizedes kutatottsága ellenére, még a mai napig sem történtek szembetűnő változások a női vezetők megítélésében és foglalkoztatottságában, ezt számos az utóbbi években készült felmérés is alátámasztja, melyekre a későbbiekben rátérek majd.

Úgy vélem a sikeres női vezetők karrierjük során számos nehéz helyzettel szembesülnek, a munkaerőpiacon és a magánéletükben egyaránt. Napjainkban a nők nem csak pénzügyi okokból törekednek az előrelépésre, hanem emellett számos olyan motiváló tényezőre is megjelenik már, mint az önmegvalósítás, a társadalmi elismerés vagy a szakmai siker is. Látható, hogy a nők évről évre egyre inkább képzetesebbek és nagy figyelmet fordítanak a tudásuk folyamatos fejlesztésére, ezért nagyobb eséllyel tölthetnek be magasabb pozíciókat és vezetői szerepeket, azonban sajnos ennek ellenére sem indulhatnak még a mai napig sem ugyan olyan esélyekkel a munkaerő piacon, mint a férfiak. Véleményem szerint ennek egyik legfőbb oka a történelmünk során kialakult hagyományos férfi és női szerepek berögződése, miszerint a férfi feladata munka és a család eltartása, a nőé pedig gyermek nevelés és háztartást vezetése.

Az utóbbi évszázadok feminista mozgalmi és a karrierista női életkép kialakulásának ellenére is szinte még az összes területen érezhető a történelmünk során belénk sulykolt felfogás. De mi van azokkal a nőkkel, akik ebből ki szeretnének törni, karriert építeni és emellett mégis megmaradnának a családalapítás és háztartásvezetés hagyományánál. A ranglétrán való előrelépést nehezítő tényezők mellett lehetséges-e az egészséges munka- magánélet egyensúly fenntartása? Kutatásom célja, hogy első körben a szakirodalmak alapján egy előzetes képet kapjak a fent említett kérdésekről, majd saját kutatásom keretein belül válaszokat is kapjak ezekre, így dolgozatomban kutatási kérdéseim is a szekunder kutatás főbb témáira építettem. Első kutatási kérdésem nőket érő sztereotípiákra és egyéb nehezítő tényezőkre irányul, illetve, hogy ezek hogyan befolyásolják egy vezetői babérokra törő nő karrier útját. Második kutatási kérdésem a női vezetők helyzetét vizsgálja, illetve magát a vezetést, mint fogalmat és a nőies vezetési stílust. Ezek alapján felmerül, hogy valóban létezik-e különbség férfi és nő vezetési stílusa között és ezek miben nyilvánulnak meg. Harmadik kutatási kérdésem az általam vélt nőket érintő egyik legnagyobb problémát a munka-magánélet egyensúly kérdését vizsgálja és ezen belül is, hogy a karrierépítés mellett lehetséges-e ennek a fenntartása.

1.2 A dolgozat felépítése és a kutatás módszertana

Szakedolgozatomban felépítését tekintve két egységre bontható, a szakirodalmi áttekintésre és empirikus kutatásomra. Dolgozatomban bevezetést követő fejezeteiben tehát a szekunder kutatásom keretein belül a saját kutatásomat legjobban érintő témákat dolgoztam fel, így szakirodalmi vizsgálataim alapján rátértem a női munkaerőpiac évtizedes alakulására, a vezetés fogalmára és nemi különbségeire, a női vezetők helyzetére, illetve a munka- magánélet egyensúly fenntarthatóságára vezetői pozícióban. Dolgozatomban második egységében a saját kutatásom menete és eredményeinek kiértékelése látható. A kvalitatív kutatásomban célja az volt, hogy minél több eltérő korú, illetve eltérő vállalat típusnál dolgozó női közép vagy felsővezetővel készítsek félig strukturált interjút, hogy a kutatási kérdésemet minél nagyobb merítésből vizsgálhassam. Dolgozatomban a kutatásom elemzésével és konklúzió levonásával zárom.

2 A nők munkaerő piaci helyzete régen és napjainkban

A nők munkaerő piaci helyzete sokat változott az évszázadok alatt, ám sajnos még napjainkban is fellelhetőek olyan tényezők, melyek hátráltatják őket a munka világában.

2.1 A munka

„A munka az ember tudatos, célszerű tevékenysége, amellyel a természet tárgyait megváltoztatja és szükségletei kielégítésére alkalmassá teszi. A munka során az ember átalakítja a természetet, amely tevékenység másokkal való kapcsolatban, együttműködésben valósul meg.” (Dr. Poór Ferenc HR Portal 2003-2022)

2.2 A nők foglalkoztatásának rövid történeti áttekintése

A munka és nemek szerinti munkamegosztás már az ősidők óta jelen van az életünkben. Szigorúan véve a nőknek időtlen idők óta egyetlen feladatuk volt a társadalomban, a gyermeknevelés és a háztartás vezetése. Ha történetileg szeretnénk megvizsgálni a nők munkához való jogát igazából arra jövünk rá, hogy történelmünk során a munkához nemcsak joga, hanem kezdettől fogva kötelessége is volt a nőknek. Ám amíg a férfiak társadalmi helyzetükből kifolyólag egy konkrét szakmában dolgoztak, a nők általában komoly fizikai feladatokat láttak el a háztartásban és a ház körül. Pukánszky (2006) tanulmányából is kiderül, hogy már az ókori társadalmakban is a férfiaké volt a domináns vezetői szerep, míg a nők alávetettként voltak kezelve. Feladatuk első sorban a gyermek szülés és nevelés és a háztartás vezetése volt, ezek mellett azonban a legnehezebb fizikai munkákat kellett végezniük (Pukánszky 2006).

A középkori és újkori nyugati kultúrákban a nők elsődleges feladata még mindig a feleség, illetve az édesanya szerep betöltése volt, azonban a királyi és nemesi családok lány gyermekeinek ebben az időben részesülhettek már házi oktatók tanításában. „Az arisztokrata születésű lányok oktatása kiterjedhet a tudományok bizonyos fajtáira is, de csak azért, hogy megóvjának a tétlenség veszélyeitől.” (Pukánszky 2006. p.8).

Az ipari forradalom megjelenésével egyre több nő állt munkába a családi ház körül történő feladatok ellátása mellett. Első sorban mezőgazdaságban, illetve gyárakban helyezkedtek el, ám munkájukat egyáltalán nem tartották a férfiakéval egyenértékűnek, fizetésük jelentősen kevesebb volt, és a szellemi munka területén egyáltalán nem helyezkedhettek el. Ennek egyszerű oka a nők iskolázottságának hiánya volt. A 18. század környékén a magyar nőknek csekély lehetőségük volt a tanulásra és egyéb művelődésre, elsősorban úgynevezett női tanítónédek nyújtották az intézményes oktatás lehetőségét számukra (Pukánszky 2006).

A 18. század utolsó évtizedétől Magyarországon megélnékült az érdeklődés a nők társadalmi helyzete és a nők oktatása iránt, de mindenekelőtt a női nemhez illő tantárgyak oktatását tartották szükségesnek, azonban felsőbb fokú oktatás, illetve a férfiakéval egyenértékű művelődési lehetősége még mindig nem volt opció (Pukánszky 2006).

A változást hozó első lépések a 19. század közepétől erősödő női egyenjogúsági mozgalmakkal kezdődtek melyeknek egyik fő célja a nők magasabb szintű iskoláztatása volt, ám az itt elért sikereknek köszönhetően is csak közép, illetve szakképző iskolában folytathatták tanulmányaikat a lányok. Bizonyos magyar egyetemek kapui 1895-ben nyíltak meg a nők előtt. Elsősorban a bölcsészeti, orvosi és gyógyszerészi felsőfokú tanulmányokat folytathattak. Magyarországon az 1916-ban kiadott miniszteri rendelet azért volt fontos a nők számára, mert számos olyan karriert nyitott meg a nők előtt, amelyek korábban nem voltak elérhetőek számukra. A szabályzat szerint a leányegyetemen végzett nők tudományos egyetemeken bizonyos képzéseiben, tanárképző főiskolákon, kereskedelmi és színművészeti főiskolákon is folytathatják tanulmányaikat. A tanulási lehetőségek bővítése azt eredményezte, hogy a nők már nem csak mezőgazdaságban és gyárakban dolgozhattak, hanem a miniszteri rendeletnek köszönhetően a fentebb említett érettségi bizonyítvánnyal az eddig kifejezetten férfiak számára elérhető munkahelyeken is elhelyezkedhettek (Vörös 2018).

Bár a nők tanulmányaiban és foglalkoztatásában a 20. századra nagy változások indultak el, Nagy Beáta tanulmányában mégis arról számol be, hogy ezek ellenére sem látszott lényegi változás a rendszerváltás utáni Magyarországon (Nagy 2005).

2.3 Női munkavállalók helyzete napjainkban

Napjainkban a történelemmel ellentétben az egyenjogúság és az esélyegyenlőség nem az oktatásra, annál inkább a munka világára élezzük ki. Bár hivatalos akadály a nők esetlegesen akár férfias pozíciókba való elhelyezkedésének már nincsen, ám az előrelépési nehézségek a nemek szerinti bérkülönbség és az üvegplafon-jelenség még ma is létező probléma Magyarországon, ahogy a következőkben ezt ki is fejtem. Az évtizedek alatt sok változás történt, kifejezetten nőies szakmává alakultak bizonyos területek, mint az oktatás, azonban más területeken nem feltétlenül nyíltak meg ennyire a lehetőségek a nők számára. Bár összességében a női munkavállalók kilátásai javulnak a munkaerőpiacon, egy vezetői pozíció betöltéséhez még mindig rögzös út vezet számukra. Ameddig középvezetői szinteken viszonylag

emelkedik a nők száma, addig a felsővezetésben sajnos még mindig nincsenek nagy számban jelen.

3 Nőket érő sztereotípiák a munka világában

Sokáig az a tény volt jelen a köztudatban és a tudomány világában egyaránt, hogy a férfiakra és nőkre jellemző különböző tulajdonságok és pszichológiai jellemzők a nemek eltérő biológiájából kifolyó természetes következmények, melyek alapján a társadalom az adott nemről egy bizonyos képet alakított ki és elvárásokat támaszt velük szemben. Ezeket nevezzük nemi sztereotípiának, amely ahogy az élet több területén, a munka világában is gyakran megjelenik. (Ranschburg 1998).

3.1 A sztereotípiák fogalma és kialakulása

„A sztereotípiák szélsőségesen leegyszerűsített és széles körben elterjedt megfigyelések valamely közösség tagjairól. Vagy pozitívak, vagy negatívak, vagy akár semlegesek is lehetnek. Közös vonásuk, hogy ellenállóak a tapasztalattal szemben és nem vesznek tudomást egyéni különbségekről. (...) A sztereotípiák két szó összetétele, a görög stereos jelentése 'kemény', 'merev', szintén görög a typos, melynek különféle jelentései vannak, mint 'forma', 'minta', 'sablon'.” (<http://tarstudszotar.adatbank.transindex.ro/?szo=79>)

Összességében sztereotípiának nevezünk minden előzetesen és sokszor alaptalanul megalkotott elképzelést egy adott személyről vagy csoportról. A felszínesen általánosító vélemény kiterjedhet etnikumra, életkorra és ami esetemben nagyon fontos, a nemre is. Biológiai neméből adódóan a férfiről elképzelt képünk határozottabb, markánsabb, tekintélyt parancsolóbb, dominánsabb, mint a nő, így az emberek szemében évszázadok folyamán a munka és a vezetői pozíciók területén előnyben részesültek. Ezzel ellentétben a nő (szintén biológiai okokból) törékeny, érzékeny és határozatlan, elsődleges feladata a gyermek nemzés és gondozás, illetve azon feladatok ellátása, melyek a munkából hazatért férfi életét megkönnyítik.

Ennek ellenére Margaret Mead Férfi és Nő című könyvében mégis arra a következtetésre jutott, hogy az adott nem magatartása nem velünk született, hanem tanult viselkedés, amit a szocializáció folyamatában sajátít el az egyén (Mead 2003).

Így alakult ki hosszú idők alatt az ideális férfi és női szerep, melyek erősen általánosított tényeken alapulnak. A szocializációs folyamat, illetve a tudatos és nem tudatos nevelés által bizonyos nemi szerepeket és nemi sztereotípiákat kisgyermek korunktól hozunk magunkkal (például a fiúk autóval játszanak a lányok babáznak), életünk további szakaszában pedig úgyszintén a család, a kortársak és napjainkban a média hatására alakulnak ki ezek a feltevések.

3.2 Nemi sztereotípiák

A nemi sztereotípiák olyan jellemzőket, fizikai tulajdonságokat, személyiségjegyeket és elvárásokat jelentenek, amik egy adott csoport tagjára jellemzőek. Ezen sztereotípiák szerint a nők érzelmesek, a férfiakkal szemben engedelmesek, szubjektívek, hiszékenyek, sokszor helyeznem maguk elé másokat és elsődlegesen a háztartás vezetésében és a gyermeknevelésben jók. Ezzel szemben a férfiak a domináns nem, ők objektíven és racionálisan gondolkodnak, versengő típusok, sokszor agresszívek és jó vezetők. (Ashmore et al 1986; Diekman & Eagly 2000 in Kovács 2007). Az évek alatt ezek az általánosító vélemények összekapcsolódtak a munka világában való elhelyezkedési lehetőségekkel. Nagy Beáta (2001) *Női menedzserek* című könyvében Morgan (1997) írása alapján összeszedte, hogy melyek azok a sztereotíp jellemzők, amelyek alapján akár egy munkahelyen is megítélésre kerülnek a férfiak és nők (Morgan 1997 in Nagy 2001).

1. táblázat: Férfiakat és Nőket érintő sztereotípiák

Férfi Sztereotípiák	Női sztereotípiák
logikus	intuitív
racionális	emocionális
agresszív	engedelmes
kizsákmányoló jellegű	együttérző
stratégiai gondolkodású	spontán
független	gondoskodó
kompetitív	kooperatív

Forrás: Nagy B. 2001 Női menedzserek című könyve, 43. o. (Morgan, 1997) alapján saját szerkesztésben

Jól látható, hogy az egyik nemhez társított sztereotípiák, általában ellentétes a másik neméhez társítottal (Morgan 1997 in Nagy 2001). A táblázat alapján megfigyelhető, hogy a női sztereotíp jellemzők teljesen ellentétben állnak azzal, amit egy felső vezetői pozíció igényel.

„A nemi sztereotípiákra jellemző, hogy ha egy tulajdonságot jellemzőnek tartunk az egyik nem esetében, akkor a másik nem esetében annak hiányát tartjuk ugyan ennyire jellemzőnek.” (Geis 1993 in Kovács 2007 p.101).

Egy másik táblázat szintén jól mutatja, hogy különböző életszakaszokban milyen megítélésük van a nőknek a munkaerőpiacon.

2. táblázat: *Nőket érintő sztereotípiák a munkaerő piacon*

Nők különböző életszakaszban	Nőket érintő sztereotípiák a munkaerő piacon
Gyermektelen nő	Hosszú távon nem lehet rá építeni, mert el fog menni szülni. Nem éri meg a belső céges továbbképzésekre küldeni.
Kisgyermekes anyuka	Nem megbízható, mert a kisgyerek gyakran megbetegszik, ilyenkor a nő szabadságot vesz ki.
50 évesnél fiatalabb, nagyobb gyerekkel rendelkező anyuka	Nagyon megbízható dolgozók.
50 év feletti nő	Idősek, lassúak, képzésük leginkább a múlt rendszerben történt. Nem tudnak bánni a számítógéppel, és nem beszélnek idegen nyelveket.

Forrás: Mandalai K: A nők foglalkoztatásának problémái a foglalkoztatottak és a munkaadók szemszögéből 2007.- Euconsult Alapítvány 2003-as felmérése alapján saját szerkesztésben

A táblázat alapján megfigyelhető, hogy a munkáltatók a saját javukat nézve melyik életkorban milyen tényezők alapján diszkriminálják a női munkavállalókat. Jól látható, hogy az egyik fő „problémának” a nők életében fontos szerepet betöltő gyermekvállalás tekintik. Míg a fiatalabb, karrier építés elején járó nőkre maga a jövőbeni családalapítás feltételezése miatt nem mernek építeni, a kisgyermekes anyukákat a gyermekneveléssel kapcsolatos munkán kívüli tevékenységek miatt kezelik előítéletekkel.

3.3 Női vezetőkkel szemben megnyilvánuló előítéletek

Bár a nőket érő sztereotípiák általánosságban jelen vannak mindennapjainkban és a munka világában, a vezető pozícióba kerülő nőket még jelentősebben érinti ez a probléma. Nagy Beáta (Nagy B. 2001) Női menedzserek című könyvében nem csak a férfiakat és nőket érintő sztereotípiákat gyűjtötte össze, de Judi Marshall 1984-ben megjelent Women in Management című könyvében leírt gondolatmenet alapján, kifejezetten a női vezetőket ért előítéletekre is kitért. Marshall 30 angol női menedzserrel készített interjút két különböző iparágból, a női vezetők esélyegyenlőségét vizsgálta, az alábbi ambícióval és vezetői képességekre vonatkozó igencsak provokatív feltevések érvényessége alapján (Marshall 1984 in Nagy 2001).

- „1. A nők különböznek a férfiaktól, s ezért nem jó menedzserek.
2. A nőknek nem ugyanolyan a munkával kapcsolatos motivációjuk, mint a férfiaknak.
3. A sztereotípiák miatt a vállalatok vonakodnak menedzserként alkalmazni nőket.
4. A nők is elhiszik a sztereotípiákat, s ennek megfelelően viselkednek.
5. Az emberek nem szeretnek nőekkel dolgozni, illetve nők vezetése alatt, ha pedig kénytelenek, akkor megnehezítik az életüket.
6. Ha a nők dolgoznak, akkor gyermekeik, férjeik és otthonaik és végső eredményben a társadalom látja ennek kárát.” (Marshall 1984 in Nagy 2001 p.59).

Marshall kutatásának első pontjában a férfias és nőies vezetési stílus közötti különbségeket kereste, azonban nem talált nagy eltérést, amit pedig mégis talált, az kifejezetten a női vezetők előnyét segíti. Írásából az derül ki, hogy a nők nagyobb figyelmet szentelnek az interperszonális kapcsolatokra, mint a férfi vezetők. Marshall könyve óta ezt a jelenséget több kutatásban is megfigyelték már, a női vezetők nem hagyatkoznak már a férfiakéhoz hasonló, elvárt vezetési stílusra és eszközökre, saját interaktív és sokkal személyesebb vezetési stílust követnek.

A második pont a nők munka iránti elkötelezettsége, motivációja volt. Bár Marshall kutatásában kiemelte, hogy a tény miszerint a nők csak a stabil jövedelem miatt állnak munkába, a férfiak pedig ezt hivatásként élik meg nem teljesen igaz. Azonban az tény, hogy a férfiak életük alatt sokkal inkább előtérbe helyezik a karrierépítést, és a nők kevésbé fókuszálnak a hosszú távú tervezésre.

Marshall szervezeti oldalról megvizsgálva a témát arra a következtetésre jutott, hogy sajnos a társadalmi berendezkedés, a férfi dominancia és a női alárendeltség valóban jelen van a vállalatok köreiben. A nőkről kialakult sztereotípiák nagyban korlátozzák a nők előrelépési

lehetőségeit, azonban a szerző úgy véli, hogy ezek a sztereotípiák idővel igenis változtathatóak, viszont nem elég magát aényt elismerni, hogy a nők egyenlők a férfiakkal, hanem hogy a gyakorlatban is megjelenjen ez a gondolatmenet.

A nőket érő sztereotípiák azonban nem csak külső tényezőként vannak jelen, hanem nagyban befolyásolják a nők magukról alkotott képét is, illetve, hogy milyen lehetőségeik vannak. Egy nemzetközi kutatás keretein belül a megkérdezettek többsége a berögződött tény miatt még mindig a férfi vezetőket preferálta a nők helyett.

A kutatás során megkérdezett vezetők többsége beszámolt arról az általános problémáról, hogy női létükből kifolyólag a beosztottjaik és kollégáik nem adnak a véleményükre, nem veszik komolyan őket és más mércével mérik őket, mint férfi vezető kollégáikat.

A kutatás utolsó pontjában természetesen előkerült a munka magánéletre és családra gyakorolt hatása is. A korábbi kijelentés ellenér, miszerint, ha egy nő dolgozik az az élet minden más területén negatívan csapódik le, a kutatás során kiderült, hogy azon nők, akik családdal rendelkeznek, így több szerepben is helyt kell állniuk, nagyon kiegyensúlyozottak és elégedettek az életükkel (Marshall 1984 in Nagy 2001).

Az eddigi kutatások is alátámasztják tehát, hogy a nőket évszázadok óta hátráltatják a munka világában az előítéletek és a sztereotípiák.

4 Női vezetők

Alábbiakban a női vezetői lét fontos elemeire és kihívásair térek ki. Első körben a női vezetők jelenlegi helyzetét ismertetem, majd azon körülményeket és jelenségeket, melyek nagyban befolyásolják a női vezetők karrierét. Mivel vezetést, mint fogalom és funkció a témaválasztásom magába foglalja, így röviden erre is kitérek.

4.1 Női vezetők helyzete napjainkban

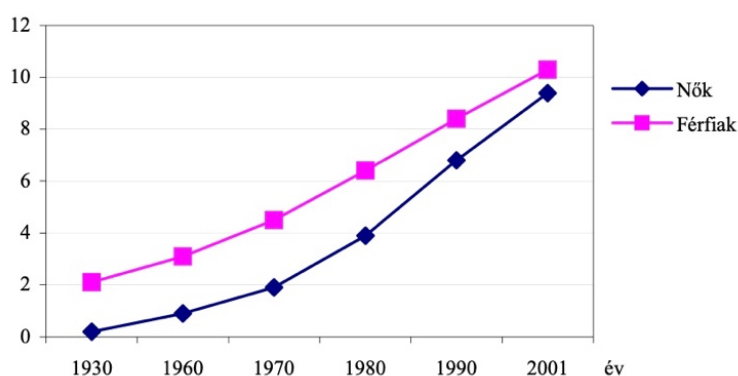
Ahogy dolgozatom elején említettem, az utóbbi években számos felmérés készült a hazai női vezetők helyzetéről. 2020 március 8-án az Eurostat, az Európai Unió statisztikai hivatala tett közzé a nemzetközi nőnap alkalmából egy kutatást a témával kapcsolatban az „EU-ban háromból csak egy vezető nő..... és még kevesebb a felsővezetői pozíciókban” címmel. Az Európai Unió 27 tagállamában több mint 6,7 millióan töltenek be vezetői pozíciót, ebből 4,3

millió férfi (az összes vezető 63%-a) és csak 2,5 millió nő (37%). Emellett a nők az EU-ban a tőzsdén jegyzett vállalatok igazgatótanácsi tagjainak valamivel több mint negyedét (28%), a felsővezetőknek pedig kevesebb mint egyötödét (18%) tették ki 2019-ben. Más szóval, bár az EU-ban az összes foglalkoztatott mintegy felét teszik ki a nők, továbbra is alulmaradnak a vezetői pozíciók betöltésében.

Magyarországon a vezetői pozíciókat betöltő nők aránya 42% százalék, a legnagyobb tőzsdén jegyzett vállalatoknál a női igazgatósági tagok aránya pedig 13%, derült ki a 2018 és 2019 között történő felméréséből (Eurostat 2020).

Bár véleményem és eddigi tapasztalataim szerint a való élet nem feltétlenül tükrözi ezeket a számokat, mégis látható, hogy a mai világban egyre nagyobb eséllyel indulnak a nők a munkaerő piac vezetői pozícióink betöltésében. Ennek egyik fő oka a 19-20. században egyre erősödő női egyenjogúsági mozgalmakkal hangoztatott oktatási igény megvalósulása. Ebben az időszakban az iskolázottság a férfiak és anők körében is a világ minden táján, így Magyarországon is bővült (Koncz 2004). Az ezredforduló előtti időszakban a női felsőfokú iskolázottság aránya bár jóval a férfiak alatt maradt, de évről évre javult majd ahogy a diagrammon is látható a rendszerváltás után még jobban megugrott.

1. ábra. Felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya a népességben belül, nemek szerint 1930 és 2001 között (százalék)



Forrás: Koncz K. 2004.- Népszámlálás 2006. 6. Területi adatok. I. kötet. Központi Statisztikai Hivatal. Budapest. 2002. 55. old.

Az oktatásban való egyenlő részvétel mellett a feminista mozgalmaknak köszönhetően a század utolsó harmadára egyre több nő jelent meg a munkaerőpiacon, (Köműves, Lengyel, Benedek 2017 in Horváthné 2020) azonban a szakadék a két nem között ezen a téren több okból is megmaradt. Horváthné (2020) korábbi kutatások alapján szintén kijelentette, hogy a nő és férfiak karrierépítési lehetőségében és foglalkoztatásában a társadalmi sztereotípiák és

módszertani nézőpontok miatt nagy különbség áll fent, és bár világszerte úgy vélik, hogy maga a szakmai alkalmasság fontos egy vezető megválasztásakor, sajnos a nők mai napig több akadályba ütköznek a munka világában, mint a férfiak (Kömüves, Berke, Póra 2016 in Horváthné 2020).

Ezen különbségekről és bármiféle nemi alapú munkaerőpiaci megkülönböztetés kiiktatásáról szóló ENSZ dokumentumot (CEDAW egyezmény) 1982-ben hirdették ki Magyarországon. A dokumentum 11. cikkelye részletezi a foglalkoztatás terén garantálandó egyenlő jogokat, mint az egyenlő munkáért egyenlő bér elvét vagy a kiválasztás folyamán történő azonos szempontok figyelembevétele az egyes jelölteknél (Horváthné 2020).

A nőkkel szembeni diszkrimináció felszámolásával foglalkozó bizottság továbbra is figyelemmel kíséri és ellenőrzi az Egyezményben foglaltak végrehajtását, legutóbb 2013-ban Magyarországon, amikor felhívták az ország figyelmét a nemek közötti bérszakadékok megszüntetésének fontosságára, a munkahelyi szegregáció felszámolására és a női foglalkoztatottság számának növelésére (Gömbös 2008 in Horváthné 2020).

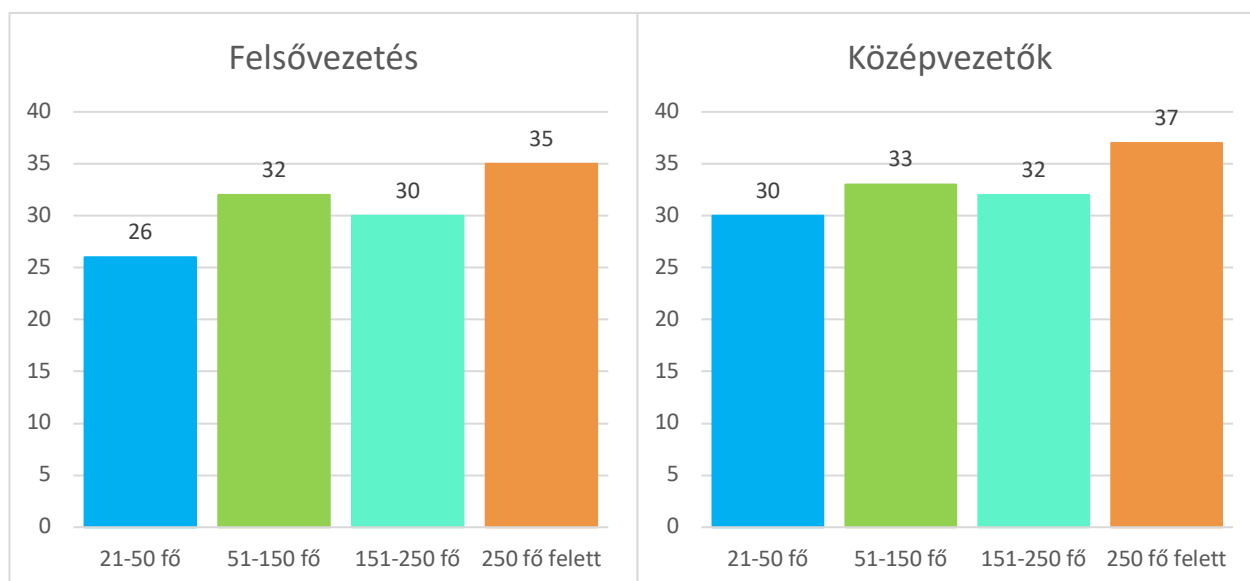
Az Európai Bizottság által 2015-ben készített felmérés azt mutatja, hogy a változások ellenére továbbra is nagy különbségek vannak a nemek között az aktivitás és a foglalkoztatás aránya tekintetében, különösen a teljes munkaidőben foglalkoztatottak körében. „A nemek közötti egyenlőségre vonatkozó stratégiai kötelezettségvállalás (2016-2019) több területen is kijelöl a foglalkoztatáspolitikához kapcsolódó stratégia célokat

Ezek:

- a nők munkaerő-piaci részvételének növelése
- bérek, a jövedelem és a nyugdíjak nemek közti különbségének csökkentése
- a nők arányának javítása a döntéshozatali pozíciókban (tőzsdei cégek, kutatóintézetek, politikai döntéshozatal).” (Horváthné 2020 p.42).

A törekvések ellenére a Gazdaságkutató Zrt. 2017 májusában készített felmérés alapján a női vezetők foglalkoztatottságának száma több szempontból megközelítve alacsonyabb még mindig Magyarországon. A vállalati felmérés során a GKI különböző cégeket kérdezett meg arról, hogy milyen arányban vannak jelen női felső és középvezetők. A felmérés során kapott 1081 válaszból a következő adatok érkeztek vissza. Első körben a cégek mérete szerinti női arányt vizsgálták.

2. ábra: Női felső- és középvezetők aránya a cégek mérete szerint (százalék), 2017. május

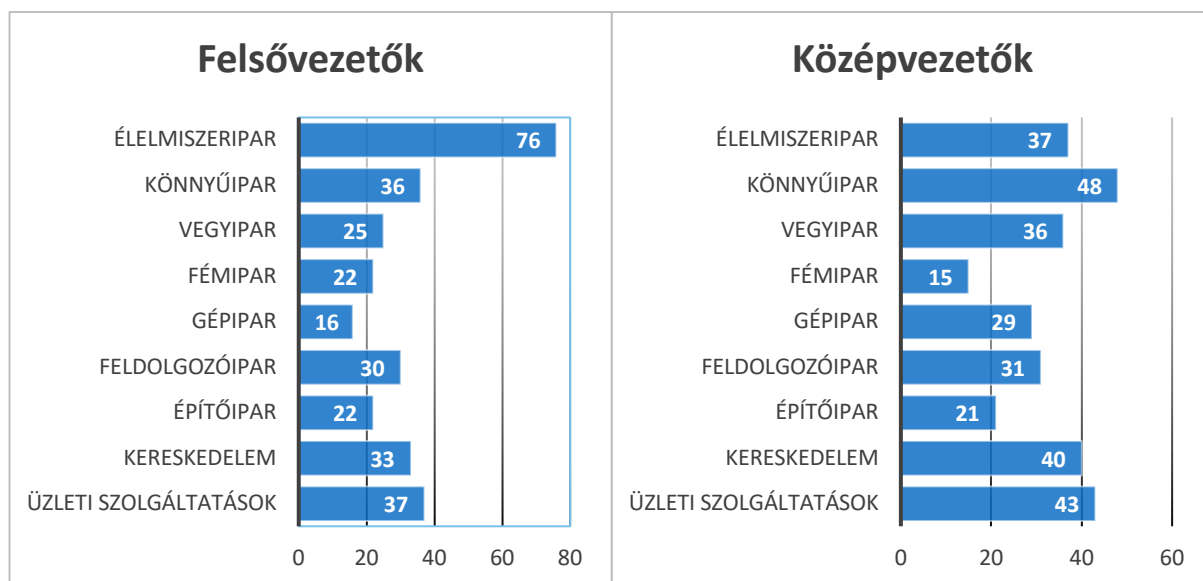


Forrás: GKI 2017-es felmérése alapján saját szerkesztésben

A diagrammon jól látszik, hogy mindkét esetben a vállalati létszám növekedésével párhuzamosan nő a női vezetők jelenléte is. Felsővezetők esetében a kisvállaltoknál 26%, az 51-150 főt alkalmazó cégek körében 32%, ezt követően a 151 és 250 fő közötti cégeknél kisebb visszaesés 30% látható, majd a nagyvállaltoknál ismét megugrik az arány 35%-ra. Középvezetőket nézve a kisvállalati női vezetői arány alpból magasabbról indul 30%. Ezt követően 33%, majd a 151-250 főt foglalkoztató vállalatoknál itt is visszaesés látható, nagyvállalati szinten pedig elérik a 37%-ot. A százalékokat látva átlagosan a felsővezetői körökben 30%, középvezetői körökben 33% a nők aránya, ami igen alacsony az ellenkező nemhez képest, és emellett jól szemlélteti, hogy a felsővezetői pozícióba kerülés még mindig egy nehezebb feladat a nők számára, mint a középvezetővé válás.

Következő szempontjuk a felmérés során a különböző üzleti ágazatokban jelenlévő női vezetők arányának vizsgálata volt.

3. ábra: Női felső- és középvezetők aránya ágazatonként (%), 2017. május



Forrás: GKI 2017-es felmérése alapján saját szerkesztésben

A felsővezetői szintet vizsgálva jóval alacsonyabb értékeket láthatunk, mint középvezetői szinten. Szembetűnő, hogy ezen a szinten legfőképpen a maskulinabb területeken, mint az építőipar, gépipar vagy fémipar a női vezetők aránya nagyon alacsony. Ez eredmények alapján kijelenthető, hogy ahol a munkavállalók többsége férfi, illetve esetlegesen nehezebb, fizikai munkát végeznek, ott a vezetők is nagy valószínűséggel férfiak. Ennek ellenére ezen gondolatmenet mentén a könnyűipar vagy a vegyipar területén sincsenek kiemelkedő arányban a nők. Ami ennél még meglepőbb, hogy a kereskedelemben, illetve az üzleti szolgáltatásokban sem fölényeskednek annyira, felsővezetői szinten csupán 33-37%-ban vannak jelen. Egyetlen igazán kiemelkedő terület az élelmiszeripar, a felmérés szerint a felsővezetők 76%-át teszik ki nők. Középvezetői szinten az eredmények nem ennyire sarkalatosak. Bár a férfiasabb iparágakat tekintve, több esetben is még elenyészőbb a női vezetők jelenléte, azonban a további területeken, mint a könnyűipar, vegyipar, illetve a kereskedelem és az üzleti szolgáltatások terén is jobban jelen vannak.

4.2 Női vezetőket hátráltató jelenségek

Szakirodalmi kutatásom során szembe találok több olyan munkaerőpícon jelenlévő tényezővel, melyek első sorban a női munkavállalókra és vezetőkre vannak hatással.

4.2.1 Szegregáció

A szegregáció, vagyis a munkaerőpiac nemek szerinti elkülönülése egy olyan jelenség, amely a munkaerő piacot viszonylag zárt szegmensekre korlátozza, amelyeket eltérő mértékben az egyik vagy a másik nem ural. Ezt az egyenlőtlenség mind társadalmi, mind gazdasági mechanizmusok tartják fent, ezért is csekély a kitörés lehetősége. Az eddigi szegregációval foglalkozó szakirodalmak a nemek szerinti elkülönülés két dimenzióját vizsgálták az évtizedek folyamán, a vertikális és a horizontális szegregációt. Míg a horizontális szegregáció az egyes nemek részvételét méri különböző ágazatokban és munkakörökben, addig a vertikális szegregáció a nemek pozícióját mutatja a foglalkozások és a munkaköri hierarchia különböző szintjein (Koncz 2011).

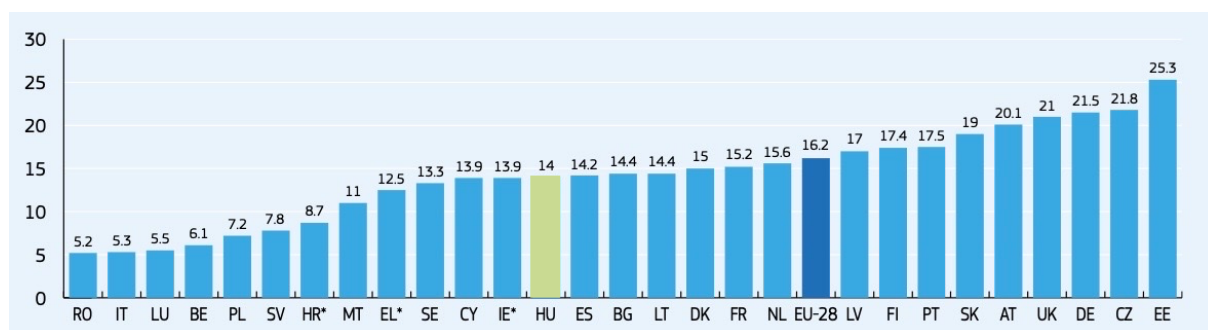
Hazánkban a horizontális és a vertikális szegregáció is erőteljesen jelen van a munkaerő-piacon. Magyarországon a nők 79%-a, a férfiak 76,9%-a dolgozik a nemek szerinti iparágakban. A nők felülreprezentáltak az alacsony társadalmi presztízsű és az átlag alatti kereseti potenciállal rendelkező szektorokban (Bukodi 2005 in Madai 2007). A vertikális szegregációt tekintve elmondható, hogy a felsővezetői pozíciók 10%-át foglalhatják el nők, de a legnagyobb 50 cégnél ez az arány mindössze 6%. A nők felsővezetőként szinte kizárólag a vállalati humán erőforrás menedzserek szerepét töltik be. A vállalkozók 30 százaléka nő és ezen belül is a női vállalkozók jellemzően kisvállalkozást vezetnek, a nagyvállalkozók pedig szinte kizárólag férfiak (Bukodi 2005; Nagy 2001 in Madai 2007). Általánosságban elmondható, hogy minél alacsonyabb egy foglalkozás a foglalkoztatási hierarchiában, annál magasabb ott a nők aránya (Madai 2007).

4.2.2 Bérkülönbségek

„A női és férfi keresetek közti rés (genderpaygap) azt mutatja meg, hogy a teljes munkaidőben foglalkoztatott nők bruttó átlagkeresete hány százalékkal alacsonyabb, mint a férfiaké.” (Horváthné 2020 p.43).

A nemek közötti átlagos bérszakadék az EU-ban 16,2 %, Magyarországon pedig 14%, derül ki az Eurostat 2014-es felmérése alapján készült adatokból.

4. ábra: Nemek közötti bérszakadék az EU-ban és a tagállamokban (%)



Forrás: Eurostat 2016 az European Commission The gender pay gap című 2018-as közleménye alapján saját szerkesztésben

A felmérés több hátrányt is figyelembe vesz a fizetési különbségekkel kapcsolatban, amelyekkel a nőknek szembe kell nézniük:

- Női vezetők alacsony aránya és alacsonyabb fizetése: A vezetői és felügyelői pozíciókat túlnyomórészt férfiak töltik be. Az egyes ágazatokon belül a férfiaknak nagyobb esélyük van a ranglétrén való előrelépésre, mint a nőknek, ezáltal jobban meg is fizetik őket. Ez a tendencia a vezérigazgatói szinten csúcsosodik ki, ahol 6,3% a nők aránya.
- Női fizetetlen munkavégzés: A nők sokkal nagyobb arányban vállalnak fontos, nem fizetett feladatokat, mint a férfiak, például a háztartási munkát és a gyermekek vagy rokonok gondozását. A dolgozó férfiak átlagosan heti 9 órát töltenek fizetetlen gondozási és háztartási tevékenységekkel, míg a dolgozó nők 22 órát - ez naponta majdnem 4 órát jelent. A munkaerőpiacon ezt tükrözi az a tény, hogy 3 nőből több mint 1 csökkenti a fizetett munkaidejét részmunkaidőre, míg 10-ből csak 1 férfi teszi ugyanezt.
- Karrier gyakoribb megszakítása a nőknél: A nők gyakrabban töltenek időszakokat a munkaerőpiacon kívül, mint a férfiak, például gyermekvállalás vagy idősebb rokon ápolása esetén. Ezek a karrier megszakítások nem csak az fizetésre vannak hatással, hanem a jövőbeli keresetekre és a nyugdíjakra is.
- Szegregáció az oktatásban és a munkaerőpiacon: ez azt jelenti, hogy egyes ágazatokban és foglalkozásokban a nők általában felülreprezentáltak, míg másokban a férfiak felülreprezentáltak. Egyes országokban a túlnyomórészt nők által végzett foglalkozások, mint például a tanítás vagy az értékesítés, alacsonyabb béreket kínálnak, mint a túlnyomórészt férfiak által végzett foglalkozások, még akkor is, ha azonos szintű tapasztalatra és végzettségre van szükség (Eurostat 2016).

Horváthné (2020) tanulmányában A World Economic Forum 2016-os globális gender pay gap jelentését tanulmányozva a következő adatokat emelte ki. A béregyenlőség, azaz az azonos munkáért azonos bért kérdésében Magyarország a vizsgált 144 ország közül a 130. helyen áll, amely igencsak a rangsor végén helyezkedik el. A legnagyobb bérkülönbséget a 35-44 éves korosztály esetében tapasztalták, itt 26% volt ez az érték. Ezt követően a második legmagasabb érték a 45-54 éves munkavállalók körében tapasztalták, itt 25% volt a különbség a két nem keresete között. Ezek mellett a statisztikai adatok alapján megállapították, hogy egy felsőfokú végzettség és diploma sem biztosítja a teljes egyenlőséget, hiszen főiskolai végzettséggel 25%-kal, diplomával pedig 23%-kal keresnek kevesebbet a nők, mint a férfiak, a legkisebb különbséget pedig az OKJ-s végzettséggel rendelkező nők fizetésében látható, itt csak 12%. Ez a jelenség nem csak végzettség szintjén figyelhető meg, hanem pozíciószinteket vizsgálva is. A felsővezetésben dolgozó nők általánosságban negyedével keresnek kevesebbet, mint az ugyanazon pozícióban lévő férfiak (Fazekas 2009 in Horváthné 2020).

4.2.3 Üvegplafon jelenség

Napjainkban a nők számos kihívással néznek szembe a munkaerőpiacon, amelyek megnehezítik az előre jutásukat. Az üvegmennyezet másnéven üvegplafont általában a nők illetve a kisebbségek szakmai előre jutását gátló akadályként értelmezik (Cotter et al. 2001 in Streets, Major 2014).

Ennél a jelenségnél megfigyelhető, hogy a nők nehezen jutnak el nemi szerepükkel össze nem egyeztethető foglalkozások vezetői pozícióiba. Például egy szervezeten belül a nők gyakran korlátozott előléptetési potenciállal rendelkező pozíciókat töltenek be, és ha megpróbálnak a ranglétrán előrébb kerülni, egy "üvegfalba" ütköznek (Bigazzi 2013 in Kázmér, Czibor 2019).

David A. Cotter és társai (2001) az üvegplafon effektus vizsgálata során négy kritériumot azonosított a valódi munkahelyi üvegplafonhatások identifikálására.

- Először is, ezek nemi vagy faji egyenlőtlenlégek, amelyek nem magyarázhatók a munkavállaló munkakörhöz kapcsolódó jellemzőivel.
- Másodszor, a tapasztalt egyenlőtlenlégek a magasabb szintű pozíciókban felerősödnek.
- Harmadszor, az üvegplafon nem értelmezhető pusztán a nők és a faji kisebbségek arányaként a vezető beosztásban, hanem valójában kizárja ezen személyek előre jutását.

- Végül a nemi vagy faji különbségek a karriertapasztalat növekedésével nőnek (Cotter et al. 2001).

„Egy 2011-ben végzett, 7280 vezetőt vizsgáló kísérletből az derült ki, hogy átlagosan a vezetők 64%-át, a topmenedzserek 78%-át, a középvezetők 67%-át, míg az annál lejjebb lévő vezetői pozíciók 60%-át férfiak töltik be.” (Zenger és Folkman 2014 in Kázmér, Czibor 2019 p.136).

A fent említett eredményeknek több lehetséges magyarázata is van, ezek közül az egyik a gyermekkori szocializációs minták hatása a felnőttkorra. Már gyermekként is más-más elvárásokkal állnak a felnőttek a két nemhez. Míg a lányoktól kiskoruk óta azt várják, hogy legyenek aranyosak és együttműködőek, addig a fiúkat arra ösztönzik, hogy legyenek határozottak, versengő személyiségűek és álljanak ki magukért. Ezek a kiskorunktól belénk táplált viselkedési minták pedig akár a későbbi munkaerő-piaci viselkedési mintákat is befolyásolhatják. Ennek eredményeként a felmérések is mutatják, hogy a férfiak korábban és nagyobb sikereket érhetnek el, illetve hamarabb számíthatnak előrelépésre a vállalati környezetben, mint a hasonló képességekkel rendelkező nők. Emellett a klasszikus vezetélméleti gondolat, hogy a jó vezetők dominánsak, határozottak, olykor agresszívek stb., ma is él, és gyakran férfias tulajdonságnak tekintik. (Collins, Burrus és Meyer 2014 in Kázmér, Czibor 2019).

Ehhez kapcsolódóan szintén fontos megemlíteni a gender inkongruencia modelljét, amely azt mondja ki, hogy mindkét nem képviselőit nagyobb valószínűséggel fogadja el és kedveli munkahelyi környezetük, ha az adott nemre jellemző korábban említett viselkedési mintákat mutatnak, és ennek eredményeként a társadalmi elvárásoknak megfelelően lépnek fel vezetőként is, valamint, ha olyan pályán helyezkednek el vezetőként, ami nem áll ellentmondásban a nemi szerepükkel. Mondjuk kevesebb nehézséggel és előítélettel találkozik egy nő amennyiben a tőle elvárt nemi szereppel kapcsolatos munkahelyen tölt be vezetői pozíciót, mondjuk gyermekekkel foglalkozik, mint ha egy maszkulin területen az autóiparban dolgozna ugyan ebben a pozícióban. (Davidson, Burke 2000 in Kázmér, Czibor 2019).

Emellett az utóbbi években egy újabb érdekes jelenséget véltek felfedezni a témával foglalkozó tudósok. Az üvegplafon jelenség összhangban áll egy újabb kutatással is, amely azt sugallja, hogy a transzformációs vezetési stílus, amelyet gyakran a női vezetőkkel társítanak (Eagly et al. 2003 in Haslam, Ryan 2008) nagyobb valószínűséggel alakul ki, és keresett, nehezebb idők esetén (Haslam, Ryan 2008). Tanulmányok alapján ugyanis kiderült, hogy sok esetben akkor

léptetnek elő nőket vezetői pozíciókba, amikor a vállalat életében valamilyen válsághelyzet következik be. Az üvegplafon jelenség valószínűleg a nőkről kialakult és korábban említett sztereotípiák miatt jelen meg, ugyanis ezek szerint a nők előtérbe helyezik a csapatmunkát, a munka emberi oldalát és megvan bennük az az empátia és gondoskodó ösztön, ami ilyen helyzetekben szükséges lehet. (Bruckmüller, Ryan, Rink, Haslam 2014 in Kázmér, Czibor 2019)

4.3 A vezetés fogalma és modern vezetői stílusok

„A vezetés olyan tevékenység, amely a kommunikációs folyamatra támaszkodva meghatározott cél (célok) érdekében befolyásolja az emberek közötti kapcsolatokat és az emberi magatartásokat.” (Bayer 1995 p.11).

Gyakorlatban a vezető egy olyan személy, aki a szervezet tagjaival együttműködve szervezett módon valósítja meg szervezeti és személyes céljait, a kitűzött célok elérése érdekében pedig a rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználja a beosztottak és alkalmazottak irányításán keresztül (Czeglédi 2008).

Számos elmélet és tanulmány született már a vezetési stílusok megkülönböztetésére. A vezetési stílus nem más, mint „az emberek vezetésének a módja, azaz a vezető viszonya az általa vezetett egységhez” vélekedik Czeglédi (2008 p.66) tanulmányában. Ehhez kapcsolódóan a női vezetők előtérbe kerülése miatt az utóbbi években számos kutatás foglalkozott a női vezetési stílus jellemzőivel. Kázmér-Mayer Szilvia és Czibor Andrea tanulmányában nagy jelentőséget tanúsít egy úgynevezett transzformáló vezetői stílusnak.

3. táblázat: Tranzakcionális és transzformációs vezetői stílus jellemzői

Tranzakcionális Vezetők	Transzformációs vezetők
<ul style="list-style-type: none"> • Reszponzív, reagáló vezetés • Rövid távú tervekre fókuszálnak • Strukturálta • Kevésbé rugalmasak • Fókuszáltak, célorientáltak • A szervezeti kultúrára belül működnek • Megjutalmazták az önmotivált alkalmazottakat • Főképp külső motivációs forrásokat használnak (pénz, bónuszok) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspirálók, példát mutatnak • Képesek feloldani a konfliktust • Tiszta víziójuk van • Együttműködők • Biztosítják az autonómiát • Magabiztosak • Rugalmasak • Kreatívak • Alkalmazkodnak a változáshoz

Forrás: Szervezetfejlesztés mindenkinek blogmagazin 3.szám 2. blogcikk- Benyovszky Tünde 2016 alapján saját szerkesztésben

A transzformáló vezetési modell az idáig általánosságban használt tranzakcionális vagy más néven üzletkötő vezetői stílus ellentétéjeként jelent meg a vállaltoknál. Míg az üzletkötő vezetési stílus elsődleges célja egy egyszerű valamit valamiért kapcsolat létrehozása a vezető és a beosztottjai között a munka elvégzése érdekében, addig a transzformáló stílus előtérbe helyezi a szervezeti célok elérése mellett az alkalmazottak kiteljesülésének lehetőségét is. Azon vezetőkre, akik ezt a vezetési stílust részesítik előnyben jellemző, hogy fontos nekik a beosztottakkal való szoros és baráti kapcsolat kialakítása. Céljuk, hogy a vállalati célok és a munkavállalók egyéni céljait összehangolják a sikeres munka érdekében. „E vezetési modell, amellyel, hogy modern vállalati környezetben népszerű és eredményesnek tartott stílus, sok femininnek mondott jegyet hordoz magában, és számos kutatás mutat rá arra a tényre, hogy jellemzően női vezetők alkalmazzák.” (Kázmér, Czibor 2019 p. 133). Ilyen feminin jegyeknek tekinthetjük a demokratikus irányítási stílust, a munkavállalók irányába tanúsított empátiát és a csapatban való munkavégzés fontosságának hangsúlyozását (Bakacsi 2004 in Kázmér, Czibor 2019).

4.4 Női és Férfi vezetés közötti különbség

A női és férfi vezetési stílusok közötti különbségeket és hasonlóságokat már régóta kutatják a szakemberek. Korábban a vezetői szerephez elvárt viselkedési formát kifejezetten férfias jellemvonásokhoz társítottak, mint a lendületesség, versenyszellem, tekintélyt parancsoló attitűd, így nem meglepő, hogy a történelmünk során és még a mai napig is a legtöbb vezető férfiak közül, azon belül is a legjobbak közül került ki. (Wajcman, 1998, Purebl, 2013 in Szabolcsi 2016) „A férfias stílusúnak tekintett vezető domináns, hierarchikus szervezeti formában teljesít jól, a jó teljesítmény elérését a feladatok és hatáskörök megfelelő elhatárolásával látja biztosítottnak, a beosztottjait a versenyszellem alapján motiválja.” (Purebl 2013 in Szabolcsi 2016 p.12).

A női vezetőkre és vezetési stílus az utóbbi pár évtizedben került a figyelem középpontjába. Az 1980-as évektől kezdődően a kutatók figyelme egyre inkább az úgynevezett „nőiesebb” vagy „puhább” vezetési stílus kutatása felé irányult, amely az imént említett férfias jellemvonásokkal ellentétben kifejezetten nőies személyiségjegyekkel társul. A „puhább” vezetési stílus nem a tekintély parancsolásra és a keménykezűségekre éleződik ki, annál inkább a szervezeti kultúra erősítésére és elköteleződésre. Ilyen módon kerültek egyre inkább reflektorfénybe az utóbbi években azon női vezetők, akikben a hagyományosan nőkhöz társított személyiségjegyeket véltek felfedezni, mint az együttműködés, intuitivitás, irracionalitás (Szabolcsi 2016).

Szabolcsi (2016) tanulmányából kiderül, hogy maga a feltevés miszerint a nőies vezetési stílus csak a női vezetőkre lehet jellemző megbukott (hiszen női vezetők is vezethetnek férfiasan és fordítva is), azért még mindig jellemzőbb a nőkre és a mai napig is nagy népszerűségnek örvend. Erre a stílusra jellemző, hogy az együttműködés mentén a mai szervezetekben nagy sikernek örvend. A nőkre jellemző erős kommunikációs készség miatt a női vezetők könnyen teremtenek kapcsolatot a beosztottakkal, előtérbe helyezi és figyelmet fordít a kollégák elégedettségére, a csapatmunka és a csapat építés fontosságára, illetve konfliktus esetén mindkét fél meghallgatására, a megoldás megtalálására és a rend helyreállítására. Ezen stílust alkalmazó vezetők azon kívül, hogy szakmailag és racionálisan hoznak döntéseket, sokszor az ösztönös megérzéseikre is támaszkodnak. (Szabolcsi 2016)

A következő ábrán az imént említett női és férfi vezetői személyiségjegyek megnyilvánulását szemlélteti különböző szempontok mentén.

5. ábra: A férfias és a nőies vezetés összehasonlító táblázata

A férfi és női vezetési modell közti hasonlóságok és különbségek	Férfias vezetési modell	Nőies vezetési modell
Általános működésmód	Versengésközpontú	Együttműködés-központú
Szervezeti elrendeződés	Hierarchikus elrendezést részesít előnyben	Munkacsoport-elrendezést részesíti előnyben
Beosztottak motiválása	Főleg a teljesítményen és a versenyszellemen alapul (munkacsoportok közti verseny, „legkreatívabb munkatárs” stb. díjak, munkaversenyek)	A teljesítményen kívül főleg a közös munka pszichológiai előnyeiben alapul: kölcsönösség, szolidaritás, az együtt végzett munka öröme, emberi kapcsolatok
Külső kapcsolatok	Figyelme főleg a versenytársakra irányul	Figyelme főleg a lehetséges együttműködésekre és szövetségekre irányul
Pozitív és negatív érzelmek kifejezése a munkacsoportban (a konfliktusok felismerésének, a beosztottak motiválásának fontos eszköze)	Kerüli	Bátorítja
Konfliktuskezelés	Elsősorban pozíció-központú (hatalmi szóval történik)	Elsősorban személyközpontú: személyes meggyőzésen alapul, a hatalmi eszközök másodlagosak
Beosztottakkal való kapcsolat	Személyes kapcsolatát a beosztottakkal nem tartja nagyon fontosnak	Személyes kapcsolata a beosztottakkal központi jelentőségű
A hatalomgyakorlás hangsúlya	A szervezeti struktúrájának tulajdonít nagyobb jelentőséget	A szervezeti kommunikációnak tulajdonít nagyobb jelentőséget
Időorientáltság	Jelenorientáltabb	Jövőorientáltabb
Döntéshozatal	Dominanciára törekvés, autonómia	A döntések megosztására törekvés
Sikerhez való viszony	Sikereit elsősorban saját vezetői képességeinek tulajdonítja	Sikereit elsősorban a munkacsoport közös erőfeszítéseinek tulajdonítja

Forrás: Purebl, 2013 in Szabolcsi 2016 alapján saját szerkesztésben

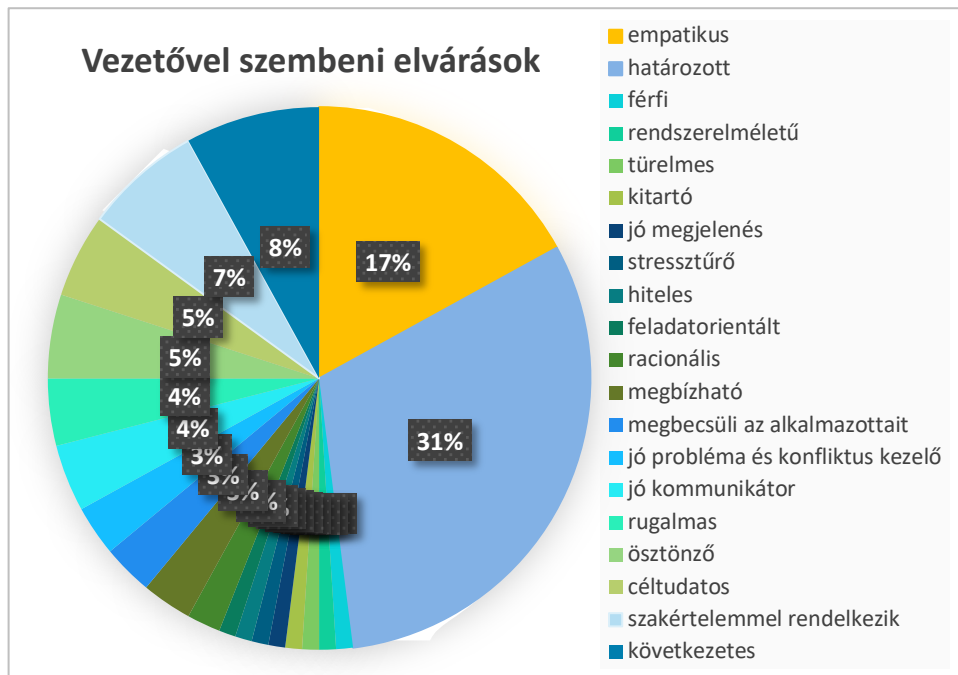
Collins és társai (2014) is ezen személyiségjegyek vezetéssel való kapcsolatáról a következőképpen vélekedett. Kutatásaik szerint a nők és a férfiak máshogy reagálnak a társas kapcsolatok különböző nézőpontjaira, amelyek az úgynevezett „communal”, vagyis közösségi vagy „agentic” vagyis vezető kapcsolatok kategóriájába sorolhatók (Bakan 1966, Eagly 1987,

Koenig et al. 2011 in Collins et al. 2014). A közösségi dimenzió személy orientált, mások jólétét tartja szem előtt és olyan tulajdonságokat von magával, mint a gondoskodás, együttérzés, barátságosság. A kutatások szerint ebben a dimenzióban a nők jobban teljesítenek, mint a férfiak (Eagly 1987, 2009; Spence & Buckner 2000 in Collins et al. 2014). Ezzel szemben a vezető dimenzió feladatorientált, független és asszertív tendenciák határozzák meg (pl. versengő, ambiciózus, domináns), így itt a férfiak teljesítettek jobban (Eagly 1987, Eagly & Johannesen-Schmidt 2001; Spence & Buckner 2000 in Collins et al. 2014). A társadalmi szerepelmélet a javasolt moderátorhatások háttérében áll, amely szerint a társadalmi szerepek közötti különbségek arra készítetik a férfiakat és a nőket, hogy különböző típusú interperszonális viselkedéseket mutassanak. (Eagly 1987, Eagly & Johannesen-Schmidt 2001 in Collins et al. 2014). Mivel a férfiak általában több vezetői és végrehajtó szerepet töltenek be, hajlamosak több vezető magatartást tanúsítani, a nők pedig szokványosan több gondozói szerepet töltenek be és hajlamosabbak több közösségi magatartást tanúsítására (Eagly 1987, Koenig et al. 2011 in Collins et al. 2014). Ennek ellenére fontos megemlíteni, hogy a kutatások azt is megállapították, hogy egyáltalán semmilyen vagy csak nagyon csekély mértékben fedezhető fel nemi különbség a vezetői szerepet betöltő férfiak és nők vezető viselkedésében (Collins et al. 2014).

4.5 Empátia és érzelmi intelligencia, mint a vezetői készségek egyik legfontosabb eleme

Kutatásom elején a nők együttérzése és empátiája, mint tipikus sztereotíp tulajdonság már megjelent, azonban akár Purebl (2013) táblázatát elemezve, a személyes kapcsolatok, az érzelmi intelligencia és az empátia a vezetés területén is előtérbe kerültek, az utóbbi időben pedig talán az egyik legfontosabb vezetőtől elvárt személyiségjeggyé vált. Pierog és társai 2016-os tanulmányukban első sorban a Z generáció vezetőktől elvárt tulajdonságait mérte fel. A kutatás alatt megkérdezett 391 fő az alábbi tulajdonságokat emelte ki (Pierog, Erdei, Gergely 2016).

6. ábra: A Z generáció vezetővel szembeni elvárásainak százalékos megoszlása



Forrás: Pierog, Erdei, Gergely 2016-os adatai alapján saját szerkesztésben

A diagramm alapján jól látszik, hogy a határozottság után a megkérdezettek 17%-a tartja az empátiát az egyik legfontosabb vezetői tulajdonságnak. Magát az érzelmi intelligencia fogalmát Goleman amerikai pszichológus a következőkben határozta meg:

1. „A képesség felismerni és megnevezni saját érzelmi állapotunkat; megérteni a kapcsolatot az érzelmeink, gondolataink és tetteink között.
2. Az érzelmeink kezelésének a képessége – képesnek lenni ellenőrzést gyakorolni felettük, illetve a nem kívánatos érzelmi állapotokat kívánatosabb érzelmi állapotok irányába tolni el.
3. Képesség arra, hogy tudatosan olyan érzelmi állapotba kerüljünk, amely produktivitáshoz és sikerességhez vezet. (Az önmotiválás képessége.)
4. Képesség mások érzéseinek olvasására, érzékenynek lenni azokra, illetve befolyásolni őket.
5. Képesség kielégítő kapcsolatok létrehozására és fenntartására.” (Goleman 2008 in Balassa 2018).

Az empátia mai napi általános meghatározása egy olyan képesség, amely segítségével egy személy egy másik emberrel való beszélgetés során bele tudja gondolni magát a másik helyzetébe, bele tudja élni magát a lelkiállapotába. Ez alatt ki nem mondott szavak nélkül is

meg tudja érezni és érteni az adott személy érzéseit. Ezek a tulajdonságot nem csak mindennapi sztereotípiaként, de vezetői tulajdonságok terében is első körben a nőkhöz társítják. Elmondható, hogy ameddig a stratégiai gondolkodás és a vezetői képességek fontossága a férfiak körében magasabb, addig a nők körében az idő beosztásán és az önállóságon kívül az érzelmi intelligencia és az empátia a magasabb szintű (Horváth 2021).

Ezen kutatások alátámasztják, hogy férfi és női vezetés között nem feltétlenül minden esetben, de van eltérés, sőt vannak kifejezetten olyan személyiségjegyek, amik egyértelműen az egyik nemhez társíthatóak.

5 Munka-magánélet egyensúly női vezetők körében

Dolgozatom másik fő eleme a munka-magánélet egyensúly kialakításának és fenntartásának lehetőségei, illetve nehézségei női vezetők körében. Úgy gondolom a munka-magánélet egyensúly fenntartása a női munkavállalók nagy többségének nem egyszerű feladat, a vezetésben dolgozó nőknek pedig talán még kevésbé az. Kutatásom során az egyik fő kérdés amire választ szeretnék kapni, hogy a karrierút során tapasztalt nehezítő tényezőknek van-e negatív ráhatásuk az egészséges egyensúly kialakítására.

5.1 A munka-magánélet egyensúly fogalma

„A work-life balance kifejezés az 1960-70-es években jelent meg a nemzetközi szakirodalomban. (...) Az angol „work-life” kifejezés a magyar szakirodalomban a „munka-magánélet” vagy a „munka-család” szóösszetételben lelhető fel.” (Csehné, Varga 2017 p.16).

A munka és a család egyensúlyának definíciója implicit módon az egyenlőség két összetevőjét veszik figyelembe: a inputokat és az outputokat. Az inputok azok a személyes erőforrások (Kirchmeyer 2000 in Greenhaus, Collin, Shaw 2003), amelyeket az egyes szerepekre alkalmaznak. Kiegyensúlyozottnak lenni azt jelenti, hogy az egyes szerepekhez, a munkához és a családhoz, megközelítőleg azonos mértékű figyelmet, időt vagy elkötelezettséget fordítunk. A pozitív egyensúly a figyelem, az idő, a részvétel vagy az elkötelezettség egyformán magas szintjére utal, míg a negatív egyensúlyezeknek az egyformán alacsony szintjére. Ezek az inputok az egyén szerepvállalásának szintjét tükrözik az egyes szerepekre fordított idő vagy az egyes szerepekben való pszichológiai elkötelezettség szempontjából (Greenhaus, Collin, Shaw 2003).

Ezek alapján egy mindennapi életből vett példával magyarázva, egy mérleg akkor kiegyensúlyozott, ha a súlypont mindkét oldalán egyenlő súlyok vannak, akár egyformán nehezek vagy egyformán könnyűek. Erre az ideológiára alapozva Greenhaus és társai (2003) a munka és a család egyensúlyának három összetevőjét állapították meg:

- Időegyensúly: a munkahelyi és családi szerepekre fordított idő egyenlő része.
- Résztvételi egyensúly: a munkában és a családban való pszichológiai részvétel azonos szintje.
- Elégedettségi egyensúly: a munka és a családi szerepekkel való elégedettség azonos szintje (Greenhaus, Collin, Shaw 2003).

Lukácsi Edit (2007) szerint a munka-magánélet egyensúly témája nem csak napjainkban, hanem a történelem bármely szakaszában jelen volt, hiszen a nők mindig is szembesültek azzal a kérdéssel és választással, hogy a családot vagy a munkát válasszák. A mai felgyorsult és rohanó világban az a lehetőség, hogy egy nő mindkét területen egyenlően jelen legyen és teljes odaadással foglalkozzon szinte lehetetlen. Amennyiben egy karrierista beállítottságú nő a munkát és a karrierépítést helyezi előbbre a magánélettel ellentétben, akkor több esélye van rá, hogy vezetői pozícióba kerüljön, azonban hosszú távon ez a kiegyensúlyozott magánélet, vagy akár a gyermekvállalás kárára is mehet. Fordított esetben az a nő, aki inkább család orientáltabb, és a gyermeknevelésben és háztartásvezetésben teljesebb ki, hosszú távon, a gyermekek születése után kiesik a munka világából, főleg több gyermek vállalása esetén, és egyre csökken az esélye annyak, hogy újból munkába álljon (Lukács 2007). A női vezetők több szerepkörben tevékenykednek, munkahelyi és nem munkahelyi kötelezettségeket egyaránt kezelve. A munka magánélet egyensúly fenntartásának kérdése első sorban a női munkavállalók körében volt eddig vizsgálendő tényező, ám az utóbbi években a férfiak esetében is reflektorfénybe került ez a kutatási terület (Hobson et al. 2011 in Nagy 2017). Ennek ellenére úgy vélem, hogy a női vezetők helyzete egy teljesen egyéni probléma.

Nagy Beáta és Paksi Veronika (2014) tanulmányában Cathrine Hakim (2006) kutatásai alapján azt állapították meg, hogy a menedzseri pozíciót elérő nők körében a munka-magánélet egyensúly kialakításának és a két terület összehangolásának problémáját olyan módon tüntetik el, hogy legtöbb esetben ezen nők gyermektelenek maradtak, vagy csak egy gyermeket vállaltak (Hakim 2006 in Nagy, Paksi 2014).

5.2 Női munka-magánélet preferenciák

Catherine Hakim 2006- ban megjelent tanulmányában megalkotott preferencia elméletében kitér arra, hogy a 20. század végétől kezdődően a nők számára elérhetővé vált lehetőségek miatt előtérbe került a társadalomban való elhelyezkedésükben az egyéni döntések jelentősége is. Ezeket a változásokat Hakim 4 fő tézisére építette:

1. A 20. század végén jelentős történelmi változások következtek mind a társadalom, mind a munkaerőpiac terén, amelyek a nők számára új lehetőségeket nyitottak
2. A nők heterogének lettek a család és a munkavállalás közötti konfliktusra vonatkozó preferenciáik és prioritásaik tekintetében.
3. A nők preferenciáinak és prioritásainak heterogenitása érdekellentéteket eredményez a nők csoportjai között. Néha az otthonközpontú és a munkaközpontú nők között, néha az alkalmazkodó nők középső csoportja és azok között, akiknek egy határozott prioritásuk van (akár a családi munka, akár a foglalkoztatás).
4. A nők heterogenitása változatos reakciókat eredményez a társadalomszervezési politikákra (Hakim 2006).

Hakim életmód preferencia elméletében három kategóriát különböztetett meg, az otthonközpontú (home-centered), a munkaközpontú (work-centered) és az alkalmazkodó (adaptive) típust. Hakim (2006) tanulmányában egy táblázatban szemlélteti a három csoportot. A két szélsőséges csoport az otthonközpontúság és a munkaközpontúság a nők 20-20%-ára jellemző.

A munkaközpontú nők kisebbségben vannak, annak ellenére, hogy az elmúlt három évtizedben tömegesen megjelentek a nők a felsőoktatásba, valamint a vezetői pozíciókban. Ez a csoport első sorban a családi életet a munka köré szervezik, és sokan közülük gyermektelenek maradnak, még akkor is, ha házasok. Mivel a munkaközpontú nők kisebbségben vannak Hakim a preferenciaelméletében azt jósolja, hogy a férfiak megőrzik dominanciájukat a munkaerőpiacon, mivel a nőknek csak kisebbsége hajlandó a férfikkal azonos módon előtérbe helyezni a munkáját. A harmadik csoport, az otthonközpontú vagy családközpontú nők szintén kisebbségben vannak. Az otthonközpontú nők a házasságkötés után inkább a magánéletet és a családi életet részesítik előnyben. Ők hajlanak leginkább a nagyobb családok létrehozására, és ezek a nők a házasságkötés után nagy valószínűséggel kerülnek a fizetett munkát, hiszen az ő életükben az elsődleges feladat az otthon megteremtése, a férfi szerepe pedig a pénzkeresés.

A három kategória közül az alkalmazkodó csoportja a legnagyobb, ez a nők 60%-ára jellemző, és a legtöbb foglalkozásban jelentős számban találhatók. Az alkalmazkodó nők inkább a munkát és a családi munkát kombinálják anélkül, hogy bármelyiknek is fix prioritást adnának. Mindkét világból a legjobbat akarják élvezni. Ezek a nők szeretnének dolgozni, de nem karrierista beállítottságúak, ezért bizonyos foglalkozások, mint például az iskolai tanítás, azért vonzóak ezen nők számára, mert megkönnyítik a munka és a család kiegyensúlyozottabb egyensúlyát. A gyermekvállalás után részmunkaidőben dolgozó nők nagy többsége alkalmazkodó nő, aki igyekszik ugyanannyi időt és energiát fordítani a családi munkára, mint a fizetett munkára (Hakim 2006).

5.3 Karrierista nők

Ahogy arról már szakdolgozatom elején beszámoltam, történelmünk nagy részében nem a karrier építés állt a nők életpályájának első helyén. Az utóbbi évtizedekben azonban egyre több külső hatás, illetve személyes indíttatás is arra ösztönzi a nőket, hogy előrébb lépjenek a ranglétrán. Hakimhoz hasonlóan Maticsákné Dr. Lizák Marianna 2015-2016 között folytatott kutatásában a női vezetők család- és karrierorientációs modelljét vizsgálta. Korábbi kutatásai és a 2015-2016-os felmérések alapján család, illetve karrierorientáció mértéke alapján öt csoportot hozott létre, amelyet az alábbi táblázatban szemléltetett.

7. ábra: A nők család-és karrierorientációs modellje

Karrier-orientáció	magas	Karrierista		Maximalista
	közepes		Egyensúlyozó	
	alacsony	Céltalan		Háztartásbeli
		alacsony	közepes	magas
		Családorientáció		

Forrás: Maticsákné 2017-es adatai alapján saját szerkesztésben

A táblázatban jól látható, hogy a két tényező eltérő mértéke mennyire befolyásolja a nők munka-magánélet területén betöltött szerepüket. A jelenleg minket foglalkoztató karrierista

beállítottságú nőknél a gyermekvállalás és a családalapítás a munka háttérébe szorul. Maticsákné kutatása alapján a karrierista beállítottságú nők esetleges családalapítás esetén hamar visszatérnek a munka világába a gyermek születése után, amivel azonban sajnos veszélyeztetik a gyermek érzelmi fejlődését és az egészséges családi környezet kialakítását. A kutatásból kiderül, hogy a nők munkaerő-piaci pozíciójának egyik befolyásoló tényezője igenis a meglévő gyermekek száma és életkor (Maticsákné 2017). A karrierista beállítottságú nőknél ez okból kifolyólag gyakran későbbre tolódik a gyermekvállalás, illetve legtöbb esetben egy gyermeknél többet nem is vállal.

5.4 Család és munka összeegyeztethetősége

A nők életében munkahely és a magánélet összeegyeztethetősége fontos és aktuális kérdés napjainkban, hiszen a családalapítás és háztartás vezetés mellett, mely szerepeket Magyarországon hagyományosan nők töltenek be, párhuzamosan megjelentek a kétkeresős családmódell is. Mivel egy gyermek világrahozatala biológiai okokból kifolyólag egy átruházhatatlan női szerep, ezért a család és a karrier összeegyeztethetősége jelentősebben nehezebb feladat a nők számára, hiszen ez az a fordulópont az életükben, amikor választaniuk kell a kettő között. Hagyományosan a gyermek születést követően a nő az, aki félbeszakítva szakmai pályafutását otthon marad és a családra koncentrálnak, majd az idő elteltével megpróbálja összehangolni életének két területét. (Czeglédi 2008)

Kezdetben elsősorban a kutatók csak a munka magánéletre gyakorolt hatását vizsgálták, majd későbbiekben arra jöttek rá, hogy a jelenség nem feltétlenül egyirányú folyamat, inkább a két oldal kölcsönhatása egymásra nézve (Geszlér 2014, Sebők 2014, Primecz et al. 2014 in Nagy 2015).

Ezen gondolat mentén Joseph G. Grzywacz és Nadine F. Marks foglalkozott a témával 1999-ben megjelent tanulmányukban. A tanulmány átfogó célja az volt, hogy azonosítsa a munka és a család egymásra gyakorolt pozitív és negatív hatásait, négy vizsgált dimenzió keresztül: a munka negatív hatása a családra, a munka pozitív hatása a családra, a család negatív hatása a munkára és a család pozitív hatása a munkára.

A munka negatív hatása a családra

A kutatásból kiderül, hogy a heti 20 óránál kevesebbet dolgozók körében csak a nők esetében volt összefüggés a munkából a családra való negatív átgyűrűzéssel, míg a heti 45 órát vagy

annál többen dolgozók körében bár a nőknél jobban, de ez esetben már a férfiaknál is megjelenik ez a probléma.

A munka pozitív hatása a családra

Ennél a dimenzióknál megfigyelhető, hogy nagy szerepet játszik a munkahelyi környezet és a munka támogatása, hiszen. Grzywacz és Marks azt tapasztalta, hogy a munkatársak és a felettesek alacsonyabb szintű munkahelyi támogatása szoros összefüggésben áll a munkahelyről a családba átvitt pozitív hatások csökkenésével.

A család negatív hatása a munkára

Ezek az eredmények együttesen azt sugallják, hogy a rossz családszerkezet és az otthonról kapott támogatása hiánya negatív hatással vannak a munkavégzésre, legfőképpen akkor, ha ezzel egy időben a munkahely oldaláról nagy a nyomás.

A család pozitív hatása a munkára

Ez a jelenség akkor tud érvényesülni, ha a munkahelyi teher minimalizálása és a munkatársak támogatása mellett nagy a házastárs és más családtagok által nyújtott érzelmi támogatása és jók a családi viszonyok. Az eredmények azt is jelezték, hogy a családi terheltség alacsonyabb szintje a nőknél a családból a munkába való pozitív hatással jár együtt (Grzywacz, Marks 1999).

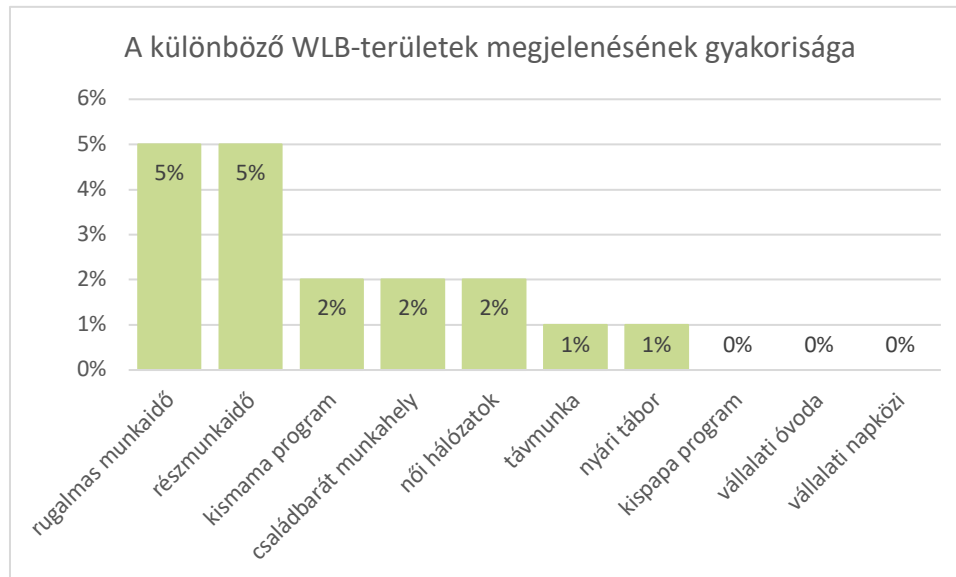
Összességében Grzywacz és Marks elemzésének eredményei azt mutatták, hogy a munkahelyi vagy családi környezetben a fejlődést elősegítő erőforrások (pl. nagyobb döntési szabadság a munkahelyen, a munkatársak és a felettesek támogatása a munkahelyen, érzelmileg szoros házastársi és családi kapcsolatok) kevesebb negatív és több pozitív átgyűrűzéssel járnak együtt a munka és a család között. Ezzel szemben a munkahelyi és családi személy-környezet interakciókból eredő több akadály (pl. nagyobb munkahelyi nyomás, házastársi nézeteltérés, családi teher érzékelése) több negatív és kevesebb pozitív átgyűrűzéssel járt együtt a munka és a család között (Grzywacz, Marks 1999).

5.5 Egyensúly támogatásának lehetséges módszerei

A munka-magánélet egyensúly kialakításának problémája már régóta foglalkoztatja a vállalatokat. Számos lehetőség felmerült már a balansz fenntartására, mint a családbarát munkahely és a rugalmas munkaidő, amiket kisebb nagyobb sikerrel alkalmaznak is a cégek.

Géring Zsuzsanna 2016-ban készült tanulmányában, az imént említett segítő tényezők jelenlétét vizsgálta 171 vállalat webkommikációján keresztül. A kapott eredményeket az alábbi diagram által szemléltették (Géring 2016).

8. ábra: A különböző WLB-területek megjelenésének gyakorisága



Forrás: Géring 2016 adatai alapján saját szerkesztésben

Az eredmények jól mutatják, hogy az egyensúly fenntartásának lehetséges módszereit célzó kezdeményezések egyre nagyobb reflektorfénybe kerülése ellenére sem fordítanak feltétlenül nagy figyelmet ezek megvalósítására. A rugalmas munkaidő és a részmunkaidő lehetőségén kívül a többi könnyítő tényező megjelenésének aránya elenyésző, míg vannak, amelyek gyakorlatban egyáltalán meg sem jelennek (Géring 2016).

6 A kutatás elemzése

Szakedolgozatom ezen szakaszában első körben a kutatásom célját, módszertanát és a kutatási kérdéseimet mutatom be. Ezek után ismertetem az interjúalanyaimat és elemzem a kutatási kérdésekre adott válaszaikat.

6.1 A kutatás célja és módszertana

Empirikus kutatásom elsődleges célja természetesen az volt, hogy a szekunder kutatásom során felmerülő témákba saját adatgyűjtésem keretein belül még jobban belelássak és átfogó képet kapjak arról, hogy Magyarországon egy nő milyen eséllyel indul egy vezetői pozíció

betöltésekor, milyen megkülönböztetésekkel és kihívásokkal kell szembenézniük karrierjük során és ezek mellett vajon lehetséges-e a munka-magánélet egyensúly kialakítása és fenntartása.

Kutatásom módszertanát illetően a kvalitatív módszertan talán egyik legkedveltebb módszerét, a mélyinterjúztatást választottam, első sorban a témaválasztásból adódó néhol érzékenyebb kérdések miatt. Az interjú felépítését tekintve a félig strukturált interjúkat készítettem. Választásom előzetes informálódás és gondolkodás után azért erre az interjúztatási formára esett, hiszen a lényege, hogy az előre átgondolt témákat érintő kérdésvázlat (lásd 2. számú melléklet) átfogalmazható, rugalmas és a beszélgetés során olyan új témák is felmerülhetnek, amelyek alapvetőleg nem voltak eltervezve, de sok hasznos információt hordozhatnak magukkal. A téma szenzibilitását illetően úgy gondoltam, hogy az általam választott interjúztatási forma egy nyitott és barátságos beszélgetési légkört fog kialakítani, melyben a legőszintébb válaszokat kaphatom az interjúalanyaimtól.

6.2 Kutatási kérdések

Az interjúvázlatban szereplő kérdéseimet első sorban a szakirodalmi összegzés során felmerülő témakörök és saját érdeklődésem alapján állítottam össze. A vázlatomat öt kérdésblokkra csoportosítottam melyek a következő elemeket tartalmazzák.

1. Első kérdéscsoportom bevezető, bemutatkozó kérdéseket tartalmaz melyből megtudhatjuk az alany pozícióját, életkorát, személyes indíttatását, hogy miért vált vezetővé.
2. A második blokkban kérdéseim első sorban a nőket érő előrelépési nehézségeket és akadályokat érintik, illetve, hogy lehetséges-e leküzdeni ezeket. Megjelenik a szakirodalmi áttekintésben is hosszasan taglalt nőket érő sztereotípiák, bérkülönbségek és az „üvegplafon” jelenség kérdése is.
3. A harmadik kérdéscsoport a női vezetők vezetési stílusára és személyiségére tér ki, ezen belül a beosztottak női vezetőkhez való viszonyulására és az esetleges férfias és nőies vezetési stílus közötti különbségekre.
4. A negyedik kérdésblokk erőteljesen az általam nagyon fontosnak tartott munka-magánélet egyensúlyra éleződik ki, ennek kialakításának és fenntartásának lehetséges módszereit kutatja mind az egyén mind a munkáltató teréről és munka, illetve a család egymásra gyakorolt negatív és pozitív hatásait keresi.

5. Végül lezárásként az ötödik kérdéscsoport, lezáró, összegző kérdéseket tartalmaz, illetve személyes jó tanácsokat és véleményt a jelenlegi pályakezdő nőknek.

6.3 A kutatás menete

Az interjúvázlat elkészítése után az általam kiválasztott női vezetőkkel felvettem a kapcsolatot és időpontot egyeztettem. Az interjúk személyre szabottan az interjú alanyok ráérésétől és preferenciájától függően személyesen vagy online, különböző videó hívásos platformon keresztül zajlottak. A munkabeosztás és a magánéleti teendők miatti szűkös ráérés miatt a legtöbb alany ezt a megoldást részesítette előnyben, de voltak, akik kifejezetten a személyes beszélgetést választották. Mindkét esetben sikerült megteremteni a résztvevőkkel egy barátságos és biztonságos légkört, így az beszélgetések kellemes hangulatban zajlottak le. Az interjú menetét tekintve első körben az általam előre megírt kérdéseket tettem fel, majd kitértünk a téma közben felmerülő újabb gondolatok megvitatására is. Az interjúkat minden résztvevő előzetes beleegyezésével hangfelvevő applikáció segítségével rögzítettem, majd a válaszok feldolgozása során visszahallgattam, hiszen a beszélgetés folyamán igyekeztem csak a legfontosabb dolgokat lejegyezni, figyelmemet pedig inkább az interjúzatott személyre összpontosítani. Az interjúk 2022 októbere és novembere között készültek és az egyes interjúk hossza bő 60 perc volt.

6.4 Interjúalanyok bemutatása

Primer kutatásom alanyait nyolc magyar nő alkotja, akik beosztásukat tekintve hazai vagy nemzetközi cégeknél vezetői pozíciót töltenek be. Az interjúalanyok kiválasztásakor a nemvéletlenszerű mintavétel mellett döntöttem a lakosság nagy elemszámára való tekintettel, és önkényes kiválasztási technikát alkalmaztam ezáltal. Bár az interjúk nagyban támogatták a kutatási kérdéseim megválaszolását, mindenképpen fontos kijelentem, hogy az alacsony létszámú mintavétel miatt a kutatásom nem reprezentatív.

Az interjúalanyaim életkora 29 és 54 év közé tehető, jelenleg mindegyikőjük Budapesten tölt be vezető szerepet és több éves vezetői tapasztalattal rendelkeznek. Az interjú alanyok és az őket foglalkoztató cégek anonimitásának érdekében a kutatási kérdések elemzése során általam kitalált nevekkal fognak szerepelni.

Az első kérdésblokk demográfiai és tevékenységükkel foglalkozó adatait az alábbiakban interjúalanyonként összesítettem.

1. **Példa Panna** 35 éves, jelenleg egy Telekommunikációs cégnél dolgozik Senior People Business Partnerként már 5 éve. A Nemzetközi cég lokálisan nagyjából 2000 munkavállalót foglalkoztat. Pannához közvetlenül nem tartozik senki. Legmagasabb iskolai végzettsége MSc
2. **Etalon Erika** 54 éves, jelenleg egy Kiskereskedelmi cégnél dolgozik Marketing Menedzserként már 10 éve. Hazai cég 50 munkavállalót foglalkoztat. Erikához közvetlenül 5 fő tartozik. Legmagasabb iskolai végzettsége MSc
3. **Séma Sára** 29 éves, jelenleg a Média és reklámparban dolgozik Account Directorként már 4 éve. A – cég 16 munkavállalót foglalkoztat. Sárához közvetlenül 2 fő tartozik. Legmagasabb iskolai végzettsége BSc.
4. **Minta Márta** 48 éves, jelenleg Nemzetközi oktatásban dolgozik Pénzügyi igazgatóként már 5 éve. A Nemzetközi cég lokálisan 45 munkavállalót foglalkoztat. Mártához közvetlenül 10 fő tartozik. Legmagasabb iskolai végzettsége MSc.
5. **Sablón Sarolta** 36 éves, jelenleg egy Autóipari vállalatnál dolgozik HR Menedzserként már 5 éve. A nemzetközi cég lokálisan 120 munkavállalót foglalkoztat. Saroltához közvetlenül 2 fő tartozik. Legmagasabb iskolai végzettsége PhD.
6. **Modell Maja** 49 éves, jelenleg egy Autóipari vállalatnál dolgozik PR igazgatóként már 8 éve. A nemzetközi cég lokálisan 600 munkavállalót foglalkoztat. Majához közvetlenül 1 fő tartozik. Legmagasabb iskolai végzettsége MSc.
7. **Klisé Klára** 48 éves, jelenleg egy autóipari vállalatnál dolgozik HR Menedzserként 1 éve. A Nemzetközi cég lokálisan 350 munkavállalót foglalkoztat. Klarához közvetlenül 4 fő tartozik. Legmagasabb iskolai végzettsége -.
8. **Forma Fanni** 45 éves jelenleg egy autóipari vállalatnál dolgozik Globális ellátási lánc vezetőként 1 éve. A Nemzetközi cég lokálisan 350 munkavállalót foglalkoztat. Fannihoz közvetlenül 10 fő tartozik. Legmagasabb iskolai végzettsége MSc.

Az egyszerűen megválaszolható alapinformációkon kívül kíváncsi voltam már a beszélgetés elején, hogy gondolták- e volna pályafutásuk elején, hogy egyszer vezetői pozíciót fognak betölteni, és mégis mi motiválta őket céljaik elérésében.

6.5 Kutatási eredmények bemutatása

Az interjúalanyok bemutatását követően szakdolgozatom ezen szakaszában kitérek a szekunder kutatás során felmerült témákkal foglalkozó kérdésekre.

6.5.1 Női vezetők a munkaerőpiacon, előrelépési nehézségek és sztereotípiák

Interjúvázlatom ezen szakaszának első kérdése a női vezetők munkaerőpiaci helyzetét vizsgálva az alanyok aktuális munkahelyén jellemző női vezetői arányra vonatkozott. Ahogy azt szakdolgozatom első felében említettem már, számos hazai felmérés készült az utóbbi években is a hazai női vezetők számáról különböző iparágakban, így érdekelt, hogy az általam választott nők milyen véleménnyel vannak erről a számról a saját cégük esetében.

4. táblázat: Női vezetők aránya az interjúalanyok munkahelyén

Vezető neve	Milyen szektorban dolgozik?	Női vezetők aránya	Elégedett ezzel az aránnyal?
Példa Panna	Telekommunikáció	40%	Az iparághoz képest igen
Étalon Erika	Kiskereskedelem	50%	Igen
Séma Sára	Média és reklám ipar	70%	Igen
Minta Márta	Nemzetközi oktatás	60%	Igen
Sablon Sarolta	Autóipar	40%	Igen
Modell Maja	Autóipar	30%	Igen
Klisé Klára	Autóipar	30%	Az iparághoz képest igen
Forma Fanni	Autóipar	30%	Nem

Forrás: interjúalanyok válaszai alapján saját szerkesztésben

A táblázat alapján jól látható, hogy a megkérdezett esetekben mind a nemzetközi, mind pedig a hazai cégek körében sok esetben közelíti vagy meg is ugorja az 50%-50% arányt a női vezetők aránya és a legtöbb esetben elégedettek az interjúalanyok. Abban az esetben, ahol a munkahelyén jelentősen alacsonyabb a női vezetők aránya, mint a férfiaké a megkérdezett vagy negatívan vélekedtek erről az arányról, vagy ahogyan a táblázatban is megfigyelhető az iparághoz képest meglehetősen jónak találták ezt az arányt, de száz százalékig nincsenek megelégedve vele. „Termelőcég révén általában ez férfi domináns terület, úgyhogy ahhoz lépezt én azt mondanám, hogy nem olyan rossz” (Klisé Klára).

Klára kiemelte azt is, hogy a cégen belül az iparág maszkulinitása ellenére a logisztika vagy a minőségügyi területen, ami szintén egy férfiak által dominált terület is előfordul női csoport,

vagy felsővezető is, bár nem nagy számban. Ezzel egyetértett Példa Panna is, aki a telekommunikációs szektorban dolgozik és a szintén férfiasabb iparághoz képest ő is ki van békülve ezzel az aránnyal.

A válaszok alapján azonban megfigyelhető, hogy akár a különböző ágazatokon belül azonos vagy hasonló női vezetői arányoknál sok esetben különbözőképpen vélekednek az interjúalanyok. Sablon Sarolta és Modell Maja szintén az utóiparban dolgoznak, mint Klisé Klára és a női vezetők aránya mindegyikük munkahelyén jóval a fele-fele arány alatt van, de ezzel a számmal meg vannak elégedve, mások viszont egyáltalán nem. Bár a cég törekvései a nemi esélyegyenlőség kialakításában nagyon fontos szerepet töltenek be, azonban vezetői szinten ez nem feltétlenül hoz magával nagy változásokat. „A cég nagyon odafigyel erre az esélyegyenlőségre...a mi munkavállalóinknak munkatársi szinten az 50%-a nő, ami az automotive iparban nem ennyire szokványos (...) vezetői szinten ez már nem így van, ahol én vagyok ott már azért egyharmadnyi nő van csak és ha feljebb megyünk ott pedig egyre kevesebb” (Modell Maja).

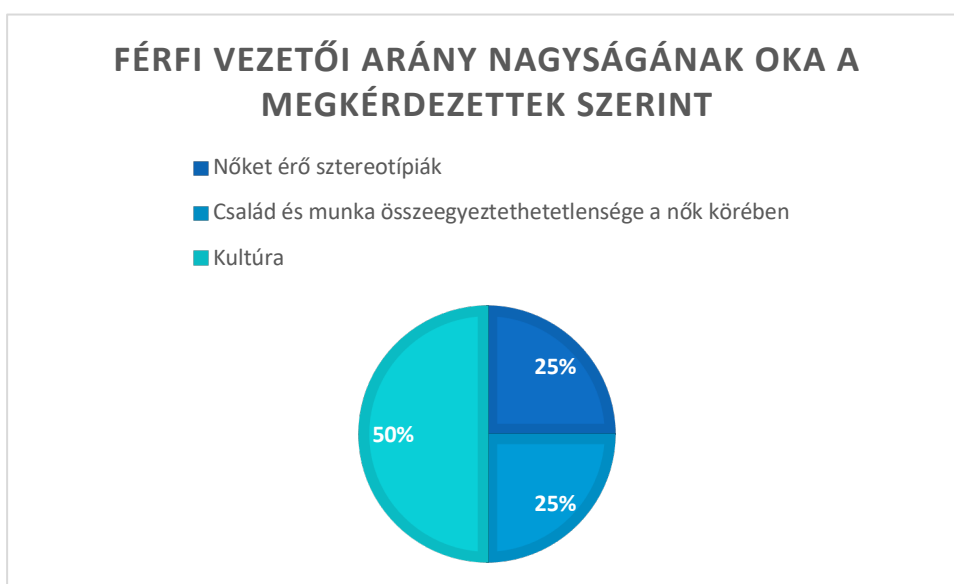
Forma Fanni szintén autóiparban dolgozó felsővezetőként, nagyon alacsonynak tartja a női vezetők arányát „Magyarországon ez általános, hogy nem sok női vezető van, sem csoport sem felsővezető” (Forma Fanni).

Amit a kutatás alapján érdemesnek tartok kiemelni az az, hogy mennyire függ a női vezetők aránya egyes szektorok férfias vagy nőies jellegétől. Jól látható a táblázatban is (*lásd 1. táblázat*), hogy sokkal jellemzőbb a „nőiesebb” ágazatokban, mint az oktatás, média vagy kereskedelem a női vezetők magasabb aránya, mint a „férfiasabb” területeken, például vagy autóipar.

Első kérdésekre kapott válaszok alapján kíváncsi voltam, hogyan vélekednek az interjúalanyaim arról a tényről, ahogy arról már dolgozatom korábbi szakaszában is szó esett, hogy különböző üzleti ágazatokban ma is jelentősen magasabb a férfi vezetők száma és érdekelt, hogy mit látnak ennek fő okának, és mit tartanak a nők vezetővé válásának legjelentősebb akadályának.

A kérdésekre kapott válaszokat az alábbiakban két diagramm segítségével szemléltetem.

9. ábra: Férfi vezetői arány nagyságának oka az interjúalanyok szerint



Forrás: interjúalanyok válaszai alapján saját szerkesztésben

Ahogy az a táblázat alapján is jól látszik, a megkérdezettek válaszait három csoportba tudtam sorolni. Többségük, vagyis az interjúalanyaim fele vallotta azt, hogy a férfi vezetői fölény első sorban a maszkulin kultúránkból, a történelem során belénk rögzült nemi szerepekből fakad. „Ez a berögzült, szerintem konzervatív évszázados/évezredes női-férfi szerepek miatt van. A férfi dolgozik, irányít, pénzt keres, a nő szerepe másodlagos, csak gyermeket nevel és háztartást vezet” (Etalon Erika). Hasonlóképpen vélekedett Panna is. „Szimplán historikus oka van, mivel régen a fiúgyermeket tanították, így vélhetően a férfiak okosabbak és talpraesettebbek és a nőkről sokan azt gondolják, hogy a család ellátása mellett már nem lenne kapacitásuk egy vezetői pozíció betöltésére” (Példa Panna).

Ehhez kapcsolódóan az interjúalanyaim negyede úgy vélte, hogy maga a család és munka összeegyeztethetőségének nehézsége is hátráltatja a nőket az előrelépésben. „Kisgyerekek mellett messze nem tud egy nő annyi időt szánni mindenre, amit szeretne” (Klisé Klára). „Én mondjuk mind a három gyerekemnél másfél évet maradtam otthon, tehát összesen 4 és fél évvel vagyok a saját karrierutamban magam mögött időben, tehát ha nem szültem volna gyereket, vagy férfi lennék akkor 4 és fél évvel előrébb tartanék a saját megszerzett tapasztalataimban például vagy a kapcsolatrendszeremben. És az a másik, hogyha te nő vagy és családod van azért még mindig a nagyobb teher otthon rád hárul” (Modell Maja).

Szintén az interjúalanyok egynegyede vélekedett úgy, hogy a nőkről és férfiakra alkotott sztereotípiák is nagy szerepet játszanak a vezetővé válásban. „Szerintem még mindig a

sztereotípiák a sztereotípiák az egyik része, hogyha egy nő kerül vezetői pozícióba, akkor nem fogja azt jól ellátni mert például gyereke van vagy családja van” (Sablon Sarolta). Hasonlóképp vélekedett Sára is. „A mai napig az a sztereotípiá é az emberek fejében, hogy a férfiak jobban megállják a helyüket a vezető pozíciókban, kevesebb velük a nyűg, nem mennek el szülni, ha beteg a gyerek, akkor majd anya haza megy. Ha beteg, akkor is bemegy dolgozni. Egyszerűen stabilitást jelentenek. Megvan bennük az erő, a határozottság, strapabíróbbak, intelligensebbek, a nehéz helyzeteket könnyebben kezelnek és akár még hatalmat is sugároznak. Egy férfira felnéznek és egyenlő partnerként tekintenek rá” (Séma Sára).

Kérdésem második fele az volt, hogy mit tekintenek a nők vezetői pozícióba kerülésének legjelentősebb akadályának. Vissza kapcsolódva a diagrammon látható adatokhoz (*lásd 2. táblázat*) többen is megemlítették a kultúránk és a nemzeti felfogásunk megváltoztatásának nehézségét, illetve a sztereotípiákat, mint nehezítő tényezőt. „Ezt a bevésődött nézetet nagyon nehéz megváltoztatni és sok idő is kell hozzá” (Etalon Erika). ezek mellett viszont érdekest választ kaptam több interjúalanytól is. Sokan úgy látják, hogy pontosan ezen tényezők miatt a nőknek már nincs is meg az az önbizalmuk és önbecsülésük, amivel ösztönözhetnék magukat és elhíhetnék magukról, hogy vezetővé válhatnak. „Kevesebb az a nő, aki valóban elhiszi, hogy ő képes arra, hogy vezetővé váljon, kevesebbet gondolnak magukról, mint ami a valóság” (Klisé Klára). Sarolta szerint egy nő „nem mer például odaállni fizetésemelést kérni, mert már ott elkezdik saját magukat alulértékelni. Szerintem ez egy nagyon fontos switch lenne a nők fejében, hogy igenis először tegyem már saját magamat arra a polcra, miért várjam el, hogy engem más másképp kezeljen, ha én magamat nem tudom” (Sablon Sarolta). Volt, aki pedig úgy gondolta, hogyha meg van ez az akaratérő és önbecsülés és természetesen lehetősége is van rá, akkor nincs akadálya a vezetővé válásnak. „Szerintem, aki nőként vezető akar lenni, annak meg van rá a lehetősége” (Minta Márta).

Saját tapasztalataik alapján is előkerültek a fentebb említett problémák, mint akadályok. Az interjúalanyok közül többen is találkoztak a férfi elnyomás problémájával.

5. táblázat: Női vezetőket érintő problémák

Vezető neve	Tapasztalt valaha előrelépési nehézségeket a neme miatt?	Találkozott nőket érintő sztereotípiákkal pályafutása alatt?	Találkozott az üvegplafon jelenséggel?	Létezik bérkülönbség nemi alapon?
Példa Panna	Igen	Igen	Nem	Igen
Etalon Erika	Nem	Nem	Igen	Igen
Séma Sára	Igen	Igen	Nem	Igen
Minta Márta	Igen	Nem	Nem	Nem
Sablon Sarolta	Nem	Igen	Nem	Nem
Modell Maja	Nem	Nem	Nem	Igen
Klisé Klára	Nem	Nem	Nem	Nem
Forma Fanni	Nem	Igen	Nem	Igen

Forrás: interjúalanyok válaszai alapján saját szerkesztésben

A fenti táblázatban említett témákban közel sem volt olyan szélsőségesen negatív az interjúalanyaim véleménye, mint ahogy szakirodalmi kutatásom alapján vártam. Nyilván ezen válaszok alapján nem tekinthetőek ezek a problémák nem létezőnek, hiszen vannak, akik mégis érzékelnek belőlük valamit. A nők előrelépési nehézségeit a válaszok alapján nem tudom semmilyen minta alapján rendszerezni. Feltevésem alapján úgy gondoltam, hogy elsősorban a maszkulinabb pozíciókban érzékelik ezt az akadályt a nők, azonban ilyen összefüggést egyáltalán nem találtam. Márta és Fanni véleményem szerint egy igencsak férfiak által uralt területen dolgozik és Márta ezáltal találkozott is ezzel a problémával. Bár Fanni nemmel válaszolt a kérdésemre hozzátette „van előrelépési lehetőség, ha egy ugyanolyan támogató főnökünk adódik, mint amilyenben nekem is szerencsém volt, akkor lehetőség van, csak bírni kell” (Forma Fanni). Sára velük ellentétben a reklám és médiaipar területén dolgozik azonban ős is megemlített kifejezetten egy esetet. „Választási helyzetbe kerültem egy férfi kollégámmal

és nőként nem engem választottak. A szakmai tudás és az elért eredmények sem billentették felém a mérleget” (Séma Sára).

Nőket érő sztereotípiákkal azért a megkérdezettek közül többen is találkoztak. Több esetben is a tipikus női feladatokkal kapcsolatban kaptak megjegyzéseket az interjúalanyok. „Nekem a férfi főnököm konkrétan kijelentette, hogy miért akarok előrelépést, amikor a férjem szerinte jól keres és használjam ki a rugalmasságot és a home officet, hogy a gyerekekkel legyek és ne akarjak karriert, foglalkozzak a családommal” (Példa Panna). Hasonlókat tapasztalt már Fanni is, többször is megkapta karrierje során, hogy „fű milyen karrierista vagy és tényleg a gyerekedet otthon hagyod?” (Forma Fanni).

A többi esetben azonban nem ilyen direkt megnyilvánulásból, de érzékelték sok esetben az interjúalanyok ezeket a ki nem mondott előítéleteket. Sarolta pályafutását egy fiatal, csinos szőke hajú lányként kezdte, így karrierje elején beskatulyázták már a tipikus szőke nő sztereotípiába. „Ilyenkor meg az ember nyilván próbál szakmailag ellen kompenzálni, hogy komolyan vegyenek” (Sablon Sarolta).

A szakirodalmi kutatásom alapján az üvegplafon jelenség kérdését is szerettem volna vizsgálni az interjúalanyaim körében. Bár Magyarországon elvileg elterjedt problémának számít, meglepő módon tapasztaltam, hogy vannak, akik magáról a fogalomról sem hallottak még soha, mint Sára és Panna. A további hat interjúalany tisztában volt a fogalommal, de nem találkoztak még karrierjük során ezzel a problémával, egyedül Erika jegyezte meg, hogy bár nem saját magán, de korábbi munkahelyén valóban érzékelhető volt a jelenség. A megkérdezettek alacsony száma miatt nem lehet az üvegplafon magyarországi jelenlétéről egyértelmű következtetéseket levonni, hiszen az interjúk alapján nem áll rendelkezésemre elég releváns információ, így sajnos ezt a témát nem tudtam szakdolgozatom során részletesebben feltárni.

Utolsó fontos kérdésként a nemi alapon megjelenő bérkülönbség problémáját vettem fel. A megkérdezett női vezetők közül szinte mindenki úgy gondolja, hogy ez a probléma még napjainkban is jelen van az életünkben. Klára, Sarolta és Márta bár nemmel válaszoltak kérdésemre, azért azt hozzátették, hogy véleményük szerint multinacionális vállalkozónál ez nem fordulhat elő, de elképzelhető, hogy kisebb cégeknél még észlelhető a jelenség.

6.5.2 Vezetési stílusok és a női és férfi vezetők közötti különbség

Mivel szakdolgozatom mégiscsak a vezetőkről szól, kutatásom során röviden érintettem ezt a témát is. Az interjúk során első körben a vezetők személyiségét szerettem volna megismeri, nem feltétlenül egy meglévő vezetői személyiség modell alapján jellemezve, inkább, amit önmagukról gondolnak. Ahogy szakirodalmi kutatásomban is kitértem az esetleges női és férfi vezetés közötti különbségekre, a beszélgetések során ezzel a felvetéssel kapcsolatos véleményekre is kíváncsi voltam, illetve, hogy női vezetőként érezték-e valaha ellenállást beosztottjaik felől.

Az interjúalanyok többsége kiemelte, hogy vezetőként és nem főnökként van jelen a munkahelyén, hiszen a vezető vezet, a főnök parancsol. Judit támogató vezetőnek tartja magát „hiszem, hogy a csapat része a vezető is, nem a csapat felett áll, hanem a csapatban, csak egy felelősségteljesebb szerepben, mint a többiek” (Példa Panna). Hasonlóképpen gondolkoztak a többiek is, szinte mindenkinél megjelent a munkatársak bevonásának jelentősége, a feladat delegálás és a visszajelzések fontossága a beosztottak felé. Vizsgált csoportom legfiatalabb tagja Sára 4 éve tölt be vezetői pozíciót „Fontosnak tartom azt, hogy ne vegyük el a lelkesedést és a kreativitást. Az én szakmában ez kifejezetten fontos, így én az egyes feladatok esetén például szeretem meghallgatni, hogy ki, hogy gondolkodik és miért, és utána közösen átbeszélni azt, hogy hogyan menjünk tovább. Szeretem a nyílt és egyenes kommunikációt, mutatni azt, hogy nincsenek egyedül és bármilyen akadályba ütköznek, nem tudnak valamit, kérdésük van, akkor hozzám bátran fordulhatnak” (Séma Sára) .

Az eddig felsorakoztatott vezetői tulajdonságok alapján az interjúalanyaim közül heten gondolják úgy, hogy az ő vezetés stílusuk és az évek alatt látott férfi vezetők módszerei között igenis van különbség, egyedül Klára gondolta másképp „Én ebben nem tudnék sztereotípiákat mondani, hogy férfi vagy női vezetői stílus, szerintem az embereknek alapból különböző vezetés stílusaik vannak és hogy most ez férfi vagy nő nem tényező (...) nagyon sok nő is tök férfiasan vezet” (Klisé Klára). A következő táblázatomban azoknak a válaszait foglaltam össze, akik mégis észrevettek az évek során különböző női vagy férfi vezetés viselkedéseket.

6. táblázat: Alapvető különbségek női és férfi vezetők között az interjúalanyok véleménye szerint

Női vezetők	Férfi vezetők
<ul style="list-style-type: none"> • Alaposak • Kompromisszumra törekednek a legtöbb esetben • Több fele tudnak figyelni és több szempontot vesznek figyelembe • A munkavállalók magánéleti problémáit jobban érzékelik, emocionálisan jobban elérhetőbbek • Empatikusabbak, emberközpontúbbak és jó emberismerők • Megfontoltabbak 	<ul style="list-style-type: none"> • Határozottak • Érzelmi intelligenciájuk fejletlenebb • Inkább kockázatos döntéseket hoznak, amik siker esetén a jelenben nagy dicsőséget hordoznak magukkal és nem gondolnak a következményekre. • Kevésbé van meg bennük a gondoskodó jellem, ami vezetőként nem feltétlen negatív, de sokszor a kemény hozzáállás és megjelenés elriasztja a munkavállalókat

Forrás: interjúalanyok válaszai alapján saját szerkesztésben

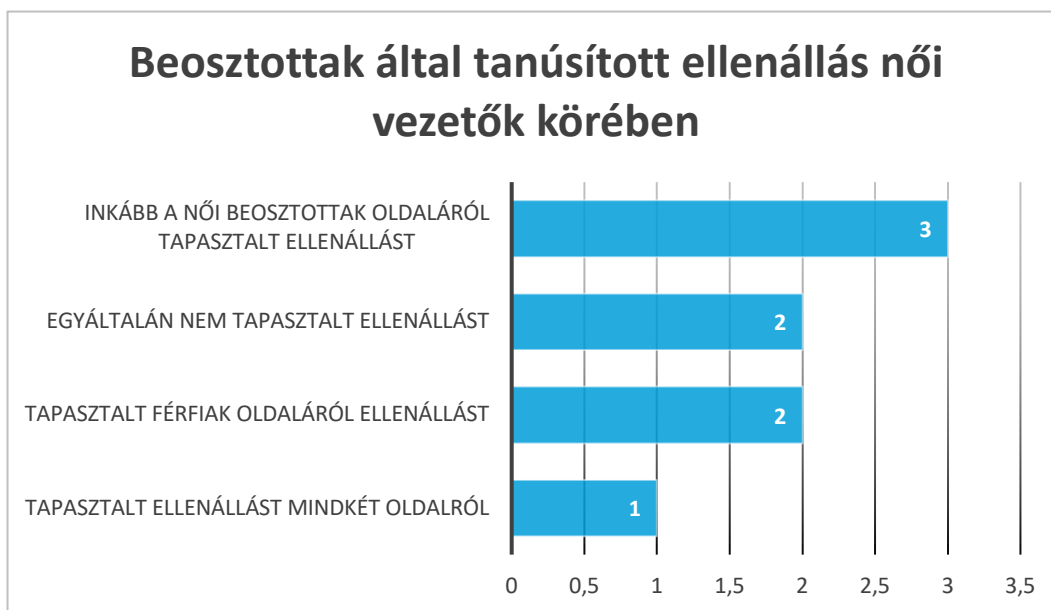
A válaszok alapján készített táblázat és a szakirodalmi kutatásomban található Purebl féle két nem vezetési stílusát összehasonlító táblázat között több esetben is egyezést találtam. A női vezetőkre a válaszok és Purebl kutatása szerint is jellemző az emberi kapcsolatok fontossága a munkahelyen, hogy meghallgatják a beosztottak véleményét és együttműködés központúak. Ezek mellett megfontoltak, döntéseik kockázatát felméri és a jelenben gondolkoznak. „A férfiak hajlamosabban kockázatos döntéseket hozni, annak érdekében, hogy ők elismertséget szerezzenek és sikerhez jussanak. A nők szerintem, amit én láttam, hogy egy nő egy picit megfontoltabb, nem feltétlenül a mindenáron való csillogás a lényeges, hanem az, hogy egy kiegyensúlyozottabb, egy stabilabb működést tudjon biztosítani a területének vagy a cégnek” (Minta Márta). Ahogy Márta is kiemelte, véleménye szerint a férfi vezetőket elsősorban a teljesítményorientáltság és a versenyszellem hajtja, így sokszor akár meggondolatlan és impulzív döntéseket hozhatnak vállalati kérdésekkel kapcsolatban. Emellett az ő vezetésük alatt az emberi érzelmek gyakran háttérbe szorulnak, ezt Sára is így gondolja. „A férfiakban egyszerűen kevésbé van meg a gondoskodói én, aminek megvan a pozitív és a negatív oldala is, de sokszor a kemény hozzáállás elriaszthatja a fiatalabb kollégákat és elbátortalanodnak”

(Séma Sára). Hasonlóan látja Panna is, szerinte „a férfiak a people management alatt többnyire a business needeket teljesítik és a kollégák fejlődési, személyes igényeire kevés fókusz jut” (Példa Panna). Férfi vezetők esetében a döntéshozatal teljes mértékben az ő kezében összpontosul és nem szereti annyira bevonni a munkatársakat a fontos kérdésekbe.

A válaszok alapján látszik, hogy az empátia fontos szerepet játszik a nők vezetési stílusában. Szakirodalmi kutatásom során kiderült, hogy kifejezetten a jelen fiatal munkavállalói, vagyis a Z generáció a vezetői tulajdonságok közül az egyik legfontosabbnak az empátia és az érzelmi intelligenciát tartja, ami kutatások szerint első sorban a női vezetési stílushoz csatolható. Ezen gondolatmenet mentén érdekelt, hogy az általam vizsgált csoport egyrészt empátikus vezetőnek tartja-e magát, másrészt vélnek-e különbséget felfedezni a személyiségjegyek nemek közötti megoszlását illetően. Az általam megkérdezett női vezetők mindegyike empátikusnak vallotta magát és mindenképpen egy fontos vezetői tulajdonságnak tartják ezt a képességet, viszont Fanni és Sára is kiemelte, hogy az empátia nem feltétlenül a végtelen határokig tanúsítható. „Empátikus vagyok, de vannak olyan szituációk, amikor már nem lehet annak lenni” (Séma Sára). „Mint vezető muszáj, hogy egyfajta empátiád legyen, de annak kell legyen egy határa” (Forma Fanni). Másik kérdésemet illetően azonban nem volt ennyire egyhangú a válasz. Az interjúalanyok közül többen is kiemelték, hogy bár nagy átlagban a nők empátikusabbak, nem feltétlenül tulajdonítják magához a női nemhez, sokuk szerint ez egy fejleszhető és tanulható képesség. Erika úgy véli, hogy „nagy átlagban a nők empátikusabbak, én is annak látom magam, de szerencsére találkoztam már sok empátikus férfi vezetővel is, nekem is volt pár ilyen főnököm” (Etalon Erika). Azzal kapcsolatban, hogy ez mégis mennyire személyiséggel járó tulajdonság, vagy inkább fejleszhető jellemzője az embernek arról Maja és Sarolta is hasonlóképpen vélekedtek. Sarolta szerint „a jövő egyik legfontosabb skillje, az az, hogy hogyan tudsz valakihez kapcsolódni (...) és ez egy tanulható dolog alapvetően, de talán a nők jobban nyitottabbak arra, hogy kapcsolódjanak valakihez” (Sablon Sarolta). „Az empátia nem egy képesség szerintem, ez egy szintén fejleszhető adottság, hogy ki mennyire érti vagy érzi, vagy érdekli az, hogy a többiekkel mi van” (Modell Maja).

Mivel a vezetőkről összességében egy határozott maskulin kép alakul ki az emberek fejében, érdekelt, hogy az interjúalanyaim vezetői pályafutása alatt tapasztaltak-e valaha férfi beosztottak részéről bármiféle ellenállást. A kérdésre kapott válaszokat az alábbi diagrammon szemléltetem.

10. ábra: Beosztottak által tanúsított ellenálló viselkedés a megkérdezett női vezetők körében



Forrás: interjúalanyok válaszai alapján saját szerkesztésben

A diagram legalacsonyabb értékétől haladva Panna véleménye szerint „az ellenállás nemtől független, inkább személyiség függő” (Példa Panna). Pályafutása során találkozott már ezzel a problémával, azonban nem tudta kifejezetten a férfi vagy a női nemhez társítani. Ezzel ellentétben Márta és Sára tapasztaltak már munkájuk során ilyesféle magatartást kifejezetten férfi kollégáktól. „Voltak nézeteltéréseim és akár ellenállást tanúsító viselkedések, amikkel szembe kellett néznem, de a kommunikáció híve vagyok és ha szükséges, akkor bevonok akár olyan férfi vezető kollégát, aki elismer engem és a munkámat” (Séma Sára). Sára válaszában észrevehető, hogy megoldásorientáltsága ellenére, sajnos sok esetben is csak egy férfi vezető támogatásával tud érvényesülni beosztottjai körében. Ezzel szemben Márta pont, hogy vezető férfi kollégák körében nem kapta meg sokszor ezt az elismerést és támogatást, mint Sára. „Volt olyan, akinél jobban meg kellett küzdenem azért nőként, hogy jobban elismerjen.” (Minta Márta). Fanni és Klára nem találkoztak még ezzel a problémával szerencsére pályafutásuk során, azonban megdöbbentő válaszként többektől is elhangzott, hogy „inkább tapasztaltam a női beosztottjaim részéről, mint a férfiakéról” (Etalon Erika). Erikán kívül Maja és Sarolta is arról számolt be az interjújuk során, hogy területi beosztottságukból adódóan gyakrabban voltak női beosztottjaik és az ő esetükben sokkal gyakrabban érezték ezt a viselkedést. „Nagyon sokszor a nő a nővel nem működik így vezetői szinten, tehát ez nagyon gyakori. Még mindig bennünk van ez a cicaharc” (Sablon Sarolta). „Olyan volt többször is, hogy megkaptam csapatokat, ugye én kerültem oda később, ők már ott voltak és a csajokban sokkal nagyobb volt

az ellenállás egyébként. Tehát sokkal inkább kellett nekem azon megizzadni, hogy bebizonyítsam, hogy én ehhez értek.” (Modell Maja)

6.5.3 Munka- magánélet egyensúly

Kutatásom másik fontos eleme a női vezetők munka-magánélet egyensúly fenntartása volt. Elsőként az érdekelt engem, hogy a mai női vezetőknek mit is jelent az a fogalom, hogy „work-life balance”, mikor érzik úgy, hogy megtalálták ezt az egyensúlyt. A megkérdezettek egyik fele inkább az egyéni jólétet, kiegyensúlyozottságot, harmonikus életet emelte ki. „Az, hogy jól vagyok magammal, jól vagyok másokkal, kipihent vagyok, tudok örülni annak, hogy elkezdem a napomat” (Sablon Sarolta). „Szerintem akkor valósul ez meg, amikor az ember jól érzi magát úgy ahogy van, tehát amikor úgy érzed, hogy a napjaid valamilyen szinten harmonikusak. Lehet, hogy ez a harmónia, ennek a megteremtése küzdelemmel és erőfeszítéssel jár, de a nap végén azt tudod mondani, hogy ez is megvan, ez is jól sikerült, az is megvan, az is jól sikerült és ez így jó” (Minta Márta). Többük viszont inkább a két terület egymásra gyakorolt hatásaként értelmezte ezt a fogalmat, nem feltétlenül a személyes jólétre éleződött ki. „Ez egy nagyon fontos dolog. Egyensúlyban kell lennie a munkának és a magánéletnek, mert ha a magánéletre rányomja a bélyegét a munka, és nem jut rá idő, az nagy baj. De a munkahelyen is úgy lehet igazán teljesíteni, ha a magánélet rendben van” (Etalon Erika). „Azt jelenti, hogy meg tudok húzni egy vonalat a magánéletem és a munkám között és minkét oldal tiszteletben tartja ezeket a vonalakat” (Példa Panna).

Ennek az egyensúlynak a kialakítása és fenntartása mindkét szempontból és mindenkinek nagyon fontos egy egészséges életvitelhez, legyen bármilyen is az adott vezető munkán kívüli élete. Ehhez kapcsolódóan az alábbi táblázatban szemléltetem a megkérdezett nők magánéleti helyzetét, van-e gyermekük, bármilyen szabadidős tevékenységük, amivel szívesen szeretnek foglalkozni, illetve, hogy véleményük szerint sikerült-e kialakítaniuk az egészséges egyensúlyt életük két fontos területe között.

7. táblázat: Az interjúalanyok magánéleti háttérének szemléltetése

Vezető neve	Van gyermeke?	Van bármilyen hobbjaja?	Sikerült megtalálnia az egészséges munka-magánélet egyensúlyt?
Példa Panna	Igen, 2 gyermek	Sportolás, sütés	Korábban sikerült már megtalálnia, de jelenlegi munkahelyén nem
Étalon Erika	Nincs	Kézműveskedés, kertészkedés, kirándulás	Igen, de van, hogy felborul
Séma Sára	Nincs	Sportolás	Nem
Minta Márta	Igen, 2 gyermek	Nincs	Igen, de van, hogy felborul
Sablon Sarolta	Nincs	Sportolás, túrázás, barátokkal töltött idő	Periódusonként változik
Modell Maja	Igen, 3 gyermek	Kórus ének, maraton futás	Igen, bár nagyon keveset alszik
Klisé Klára	Igen, 2 gyermek	Kirándulás, sétálás	Nem
Forma Fanni	Igen, 2 gyermek	Kreatívkodás, olvasás	Igen

Forrás: interjúalanyok válaszai alapján saját szerkesztésben

Ahogy a táblázatban is jól látható a vizsgált csoportban megtalálhatók gyermektelen és több gyermekkel rendelkező nők is. Azon interjúalanyoknak, akik a gyermektelen női vezető kategóriába sorolhatóak életkoruk teljesen különböző, nem feltétlenül életük abban szakaszában vannak, amikor a gyermekvállalás általánosságban előjön egy nő életében. Az esetek többségében nem feltétlenül a munka és a karrierista beállítottság áll ennek háttérében, inkább magánéleti probléma. Sarolta 36 éves „Nekem családom nincsen, de nem a munkám miatt nincsen, teljesen más miatt, de szeretnék és hiszek abban, hogy ez egy összeegyeztethető dolog” (Sablon Sarolta). Vele ellentétben bár még egyáltalán nincs lemaradva a gyermekvállalásról, Sáránál már megjelenik a munka szeretetéből és előrelépési vágyaiból

adódóan a gyermekszülés kitolódása. „Igen szeretnék majd gyereket, de egyelőre nem tudom, hogy mikor tudom feladni a munkámat, amit amúgy nagyon szeretek” (Séma Sára).

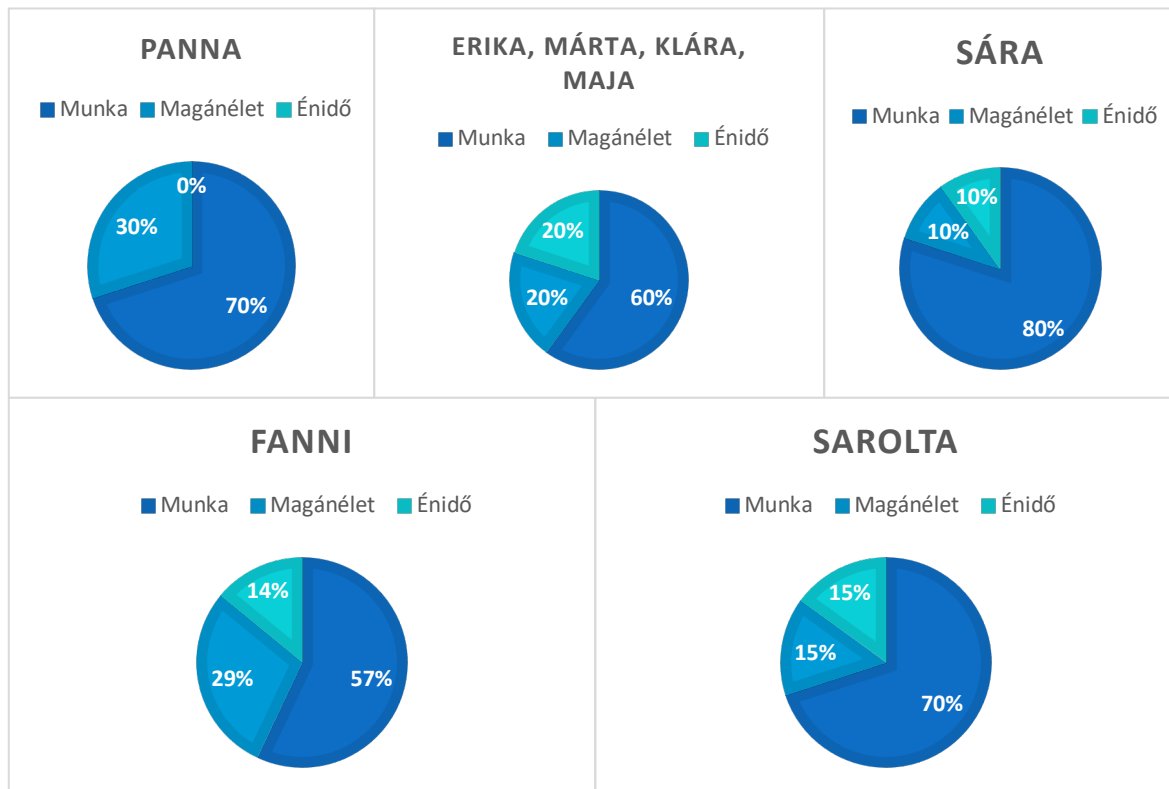
Azon esetekben, ahol a megkérdezett nők családosak, akár 2-3 gyermekkel, felmerült bennem a kérdés, hogy ez mennyiben befolyásolta őket a karrierjükben. A vizsgált csoporton belüli családos nők életük különböző szakaszaiban vállaltak gyermeket, így az eredmény igen sokszínű lett. Klárának két felnőtt gyermeke van, fiatalon lett anyuka. „Én szerencsés vagyok, mert, hogy nekem nagyon korán jöttek a gyerekek ugye, még sulis alatt és nem arról volt szó, hogy nekem mondjuk meg kellett szakítanom a karrierem és akkor, hogy megyek vissza és hogy oldom meg, hanem mire vezetői pozícióba jutottam olyan korban voltak a gyerekeim, hogy nem jelentett problémát” (Klisé Klára).

Vele ellentétben azonban voltak, akik szembesültek nehézségekkel vagy hátráltatásokkal gyermekük születése után. A munkáltató oldaláról való hozzáállás is fontos gyermekvállalás esetén egy nőnek. Márta korábbi munkahelyén első gyermeke születése előtt már vezetői pozíciót töltött be. „Amikor a gyerekszülést követően vissza szerettem volna térni a korábbi munkahelyemre, nem tudtak a megelőző pozíciómmal megegyező állást felkínálni. A pénzügyi cégcsoport egy kisebb szervezeténél tudtak csak pozíciót kínálni, ami kisebb beosztást és alacsonyabb fizetést jelentett. Kompromisszumot kellett kötnöm, amit rövidtávon vállaltam, hogy aztán azt hosszútávon az előnyömmre fordítsam. Pl. Ebben a pozícióban elkezdtem újra tanulni és megszereztem a mestert, ami később hozzásegített ahhoz, hogy egy másik cégnél egy magasabb pozícióra pályázzak és ily módon előre lépjek” (Minta Márta). Sajnos Panna is találkozott hasonló problémákkal gyermekvállalás után, ami miatt azt érzi még a mai napig is bizonyítani kell. „Én a két gyermekemmel voltam otthon 3 évet, és a mai napig vérrel, verejtéssel igyekszem felzárkózni” (Példa Panna). Ahogy korábban már idéztem Maja szavait, tisztában van vele, hogy gyermekei születése minden esetben másfél évet elvett az ő karrierjéből, ennek ellenére mégsem érzi úgy, hogy kihatott volna a születésük a karrierjére, talán azért, mert teljesen elégedett a jelenlegi pozíciójával és nem feltétlenül szeretett volna feljebb törni. Bár Fanninál sem vált hátráltató tényezővé gyermekei születése pályafutása során, azért összességében elmondható, hogy a nők igenis érzékelik több szempontból is a gyermekvállalás „hátráltatóit” a karrierépítés során.

Szerencsére az interjúalanyok közel 90%-a rendelkezik valamilyen hobbival, amivel szabadidejében szívesen foglalkozik, így érdekelt, hogy a család és a munka mellett vajon tényleg marad-e ezekre a tevékenységekre idő. Interjúalanyaimat megkértem, hogy jellemezzék

egy hetüket, amennyiben azt 100%-nak tekintjük, hogyan oszlik meg a munka, a magánélet és az énidő és ezzel az aránnyal mennyire elégedettek. A kapott válaszokat az alanyok neveivel feltüntetve diagrammokon ábrázoltam. A diagram címek az adott interjúalany válaszait tartalmazzák, ugyanazon válaszok esetén a résztvevőket egy diagrammon ábrázoltam.

11. ábra: Az interjúalanyok munka, magánélet és énidő eloszlása egy hetet tekintve



Forrás: interjúalanyok válaszai alapján saját szerkesztésben

A leggyakoribb időmegoszlás a 60%-20%-20% volt. Ebben az esetben a megkérdezettek többsége elégedett volt ezzel a felállással, és bár úgy érzik még mindig nagy szelete életüknek a munka, első sorban az idősebb, vagy már felnőtt gyerekekkel rendelkező nőknek ez a felállás már megfelelő.

Pannának viszonylag még kisebbek a gyermekei, így neki a munkán kívüli életet gyakorlatilag csak a család jelenti. „A jelenlegi felállás egyáltalán nem felel meg, mert több mint 70% a munka, a stresszt is beleszámolva, amíg az ember ha nem is ül a gép előtt, de agyban ott jár. A maradék 30% a házimunka a gyerekek ellátása, és kikapcsolódásra nem jut semmi időm. Az ideális az a fele-fele arány lenne” (Példa Panna). Panna mellett több esetben is a munka a magánélet és jóval az énidő fölé tornyosul, de ez egyikőjük számára sem előnyös és érzik, hogy változtatniuk kéne ezen. Míg az énidő, bár nagyon fontos dolog, de csak az egyénre van

kihatással, a munka és magánélet közötti egyensúly felborulása a környezetünket is befolyásolhatja. Ebből kifolyólag érdekelt, hogy interjúalanyaimnak volt-e olyan pont az életükben, amikor az egyik oldalról kaptak visszajelzést, hogy a másik hanyagolva van. A diagrammból jól látható, hogy általában a magánélet háttérbe szorul. Ebből kifolyólag sajnos több esetben is beszámoltak az interjúalanyok arról, hogy volt olyan pont az életükben, amikor a család, párkapcsolat vagy a barátok részéről visszajelzést kaptak azzal kapcsolatban, hogy hanyagolva érzik magukat, ezt 4 személy támasztotta alá. Ezzel ellentétben munkahelyi oldalról senkire nem panaszkodtak. „A munkahely oldaláról soha nem kaptam ilyen visszajelzést, talán azért, mert ez pont fordítva volt. A kötelességet és a munkahelyen való teljesítést vagy megfelelést többnyire a család elé helyeztem. A család oldaláról főleg a férjemtől kaptam ilyen jellegű visszajelzést. Ő szeretne volna, ha több időt fordítok a családra pl. hétköznap hamarabb jövök haza a munkahelyemről, hétvégén nem dolgozom. Hosszútávon nem tudtam a helyzeten változtatni. A beszélgetésünk után mindig jobban odafigyeltem az időbeosztásra és arra, hogy több időt töltsék a családdal, de egy rövid idő után visszaestem a régi rutinba. Ettől függetlenül nem érzem, hogy bármiben is hiányt szenvedett volna a család, sem érzelmi, sem más egyéb szempontból. Visszagondolva, a szimpla munkahelyi stressznél sokkal nagyobb stresszt jelentett számomra az a nyomás, amit a férjem ily módon rám helyezett” (Minta Márta). Márta helyzetéből adódóan fontosnak tartom kiemelni, hogy sok esetben az egyensúly megtalálása nem csak magunktól függ, hanem a környezetünktől is. Összességében Grzywacz és Marks tanulmányában említett két terület egymásra gyakorolt hatásai közül a munka, magánéletre való negatív befolyása jellemző, de ebben az esetben fellelhető az is, amikor a magánéleti támogatás hiánya és az otthonról kapott plusz teher megbélyegzi összességében az élet bármely területén nyújtott eredményünket.

A válaszokból jól látható, hogy a megkérdezettek milyen nagy küzdelmet vívnak az idővel, hogy életük minden területén helyt tudjanak állni, így megkérdeztem őket, hogy véleményük szerint vezetőként a nagyobb elvárások miatt szerintük nehezebb-e kialakítani ezt az egyensúlyt, mint mondjuk beosztott pozícióban. Az interjúalanyok közül hárman gondolták úgy, hogy ez teljesen egyértelmű.” Vezetőként gyakrabban lehetnek olyan feladatok, helyzetek, amikor prioritást kell adni a munkahelynek a magánélet felett. Sokszor előfordul, hogy mások munkája, illetve az, hogy tovább tudjanak lépni egy folyamatban a vezető véleményét, hozzájárulását, vagy döntését igényli, ami nem tűr halasztást. Ilyenkor bizony a munka prioritást kell, hogy elvezzék” (Minta Márta). Ezzel szemben további 4 fő gondolta úgy, hogy ez egyáltalán nem igaz, Panna szerint „sokszor a beosztott jóval többet dolgozik, a

munkafeladatok kiosztása a lényeg” (Példa Panna). Hasonlóképpen vélekedett Maja is, első sorban a vezetői pozíciót az időbeosztás szempontjából ő is előnynek tartja. Vezetőként te határozod meg a dolgokat. Ha te a saját csapatodat tudod úgy vezetni, hogy mondjuk hetente csak egyszer találkozol velük és egyébként megbíazol bennük és tudod delegálni a feladatokat, akkor nem feltétlenül rosszabb egy vezető helyzete, sőt szerintem ez így jobb is. Te menedzseled a saját idődet a saját munkaterhelésedet, míg amíg beosztott vagy valaki megmondja neked, hogy nyolctól négyig te ezeket a táblákat nézegessed” (Modell Maja).

Sarolta egyrészt úgy gondolja, hogy abból a szempontból, hogy nagy teher hárul a vezetőkre, nagy az elvárás így nyilván nehéz az egyensúly megteremtése, de nem feltétlenül gondolja úgy, hogy csak a vezetők körében jellemző probléma ez, ugyanúgy lehet nehéz egy beosztottnak is.

Az egyensúly fenntartásának segítésére már számos lehetőség van, melyekkel a munkahelyek támogatni tudják a munkavállalóikat. Szakirodalmi kutatásom ezen részében számos lehetőség merült fel a balansz fenntartásának megkönnyítésére. Az ott bemutatott kutatás negatív eredményei után érdekelt, hogy a megkérdezett női vezetők munkahelyein más-e a helyzet. Bár sajnos nem mindenki, de a megkérdezettek fele találkozott azért már különböző kezdeményezésekkel, amelyek talán kicsit megkönnyítik a „work-life balance” fenntartását. „Ami szerintem egy tök jó dolog, hogy teljesen flexibilis munkavégzés van a cégnél, ez azt jelenti, hogy munkajogi szempontból nincsen munkaidő rögzítve, nem rögzítünk érkezést és távozást, hanem alapvetően egy bizalmi munkarend van” (Sablon Sarolta). A kisgyermekesekre való tekintettel is vannak már cégek, ahol próbálják megkönnyíteni a szülők feladatát. Maja például arról számolt be, hogy idén nyáron a cég szervezett már napközis tábort a munkavállalók gyerekei számára. Egy alapítványi animátor csapathoz reggel munkába jövetkor leadhatták a gyerekeket délután pedig felvették őket, így könnyítve meg a szülőknek azt a 10 hetet, ami alatt nehezen tudnák megoldani másképp a gyerek elhelyezését. A család előtérbe helyezése érdekében Márta is tapasztalt törekvéseket, de sajnos nem feltétlenül látta ezeket a leghatékonyabbnak „Például volt üdülési lehetőség a céges üdülőben, családi nap, szabadság kiadása igény szerint. Ezek mind nagyon hasznosak voltak, de ezeken a rövid idejű látszatintézkedéseken kívül tényleges segítséget nem tapasztaltam” (Minta Márta).

Beszélgetéseink végén kíváncsi voltam, hogy vajon a fentebb említett nehézségek miatt, mint a sztereotípiák, vagy a munka-magánélet egyensúly fenntartásának kihívása, okozott-e valaha kételyeket a megkérdezett női vezetőkben, vagy rosszabb esetben vezettek-e ezek a problémák kiégéshez. A nyolc megkérdezett női vezető közül összesen ketten mondták, hogy soha nem

fordult még elő velük, azonban mindenki másnál vagy jelenleg, vagy korábban előfordult, hogy besokalltak. Panna és Sarolta jelenleg is ezzel a problémával küzdenek. „Volt már és pont most is egy ilyen fázisomba vagyok. Annyira felborult, hogy most érzem azt a pontot, hogy valaminek történnie kell. Nagy a leterheltség, a munka mennyisége sok és a minőségben nagy horderejű és fontos témákról van szó. És akkor ilyenkor én ebből, hogy jövök ki? Tudom azt, hogy ez valameddig tart és tudom, hogy nekem utána egy hosszabb szabadságra el kell menni, hogy vissza tudjam magamat tölteni” (Sablon Sarolta). Annak ellenére, hogy legfiatalabb interjúalanyom Sára még csak négy éve dolgozik vezetőként, sajnos ez idő alatt is volt rá példa, hogy úgy érezte elfáradt. „Voltak pánikrohamaim és emiatt volt, hogy egyhuzamban három hétre el kellett mennem szabadságra” (Séma Sára). Saroltával és Sárával ellentétben vannak, akiknek nem volt elég egy szabadság, ahhoz, hogy visszatérjen a motivációjuk. Maja és Klára korábban volt, hogy egy évre is kiestek a munkából. Klára az előző munkahelyen 12 órát dolgozott folyamatosan, mellé családi problémák is csatlakoztak. „Mindez így együtt úgy éreztem, hogy túl sok és nekem most pihenni kell” (Klisé Klára). Majának is korábbi munkahelyén adódtak problémák. „Én ott kiégttem, ezt így utólag abszolút lehet diagnosztizálni. Ez 2015-ben volt és én utána majdnem egy évig nem dolgoztam. Visszamentem főállású anyának és nem is kerestem munkát egy jó ideig, mondjuk akkor építettünk házat, költöztünk is, de nem ez volt a fő szempont, hanem egyszerűen azt éreztem, hogy én ezt most ki kell, hogy pihenjem. Annyira kemény volt előtte az a 2 év, hogy mondtam, hogy belebetegszem, ha itt maradok” (Modell Maja). Maja azért kiemelte, hogy ez nem minden esetben ilyen egyszerű lépés. Szerencsésnek tartja magát, hogy egyrészt felismerte a problémát akkoriban és volt olyan helyzete és támogató környezete, hogy meg is merte lépni. Véleménye szerint sokan nem tudnak kilépni egy mérgező légkörből, mert anyagilag nem engedheti meg magának vagy fél, hogy nem lenne más lehetősége és ezért sokan benne maradnak egy olyan helyzetben és életvitelben, ami hosszú távon ártalmas.

7 Összegzés

Szakedolgozatomban a női vezetőket érő munkahelyi és magánéleti nehézségeket és kihívásokat kutattam. A dolgozatomban első nagy egységében, vagyis a szekunder kutatásomban a témával kapcsolatos legfontosabb szakirodalmi kutatások eredményeit mutattam be. Szakirodalmi kutatásom során számos női vezetőket érintő mindennapi jelenségre és problémára tértem ki. A

női foglalkoztatottság történelmi háttérének és jelen kori meglétének elemzése után (2. fejezet) szakdolgozatom egyik legfontosabb elemére a nőket érő sztereotípiákra koncentráltam (3. fejezet), amely véleményem szerint a nők munka világában való negatív megítélésének egyik alappillére. Mivel témaválasztásom fókuszában a női vezetők állnak, így 4. fejezetemben kitértem jelenlegi helyzetükre, az őket érintő munkaerőpiaci jelenségekre és a nőies és férfias vezetéssel kapcsolatos feltevésekre. Szekunder kutatásomat szintén dolgozatom egyik fontos elemével, a munka-magánélet egyensúly kialakításával zártam, melyben első sorban a vezetőséggel járó nehézségek melletti egyensúly fenntartására fókuszáltam (5. fejezet). Dolgozatom elején felvetett kutatási kérdéseimmel kapcsolatban szekunder kutatásom által egy viszonylag átfogó kép alakult ki bennem. A szakirodalmak alapján elmondható, hogy a nők évezredek óta részesülnek hátrányos megkülönböztetésben a munka világában és bár a világ fejlődésével és különféle törekvések által a helyzetük javul, a közép és legfőképpen a felsővezetői pozíciók betöltésekor nehézségekkel találják szembe magukat. Az első ilyen nehézség a nemükből fakadó sztereotípiák, melyek a kutatások alapján a nőket első sorban a háziasszony és anyuka szerepébe skatulyázzák be, így a megítélésük a munka világában negatív hangvételi. Ugyan ezen sztereotípiák mentén a történelem során kialakult vezető maskulin tulajdonságokkal van felruházva, aminek következtében a jó vezető férfi, vagy olyan nő, aki ezen tulajdonságokkal rendelkezik. Ezt megcáfolva számos kutatás szól arról, hogy az utóbbi pár évben kialakult nőies és puhább vezetési stílus is teret kapott a vezetési stílusok világában, azonban így sem érzékelhető még számos területen a női vezetők arányának megugrása. A vezetői stílusokkal kapcsolatban a szakirodalmi kutatások alapján kijelenthető, hogy férfi és női vezetők vezetési stílusai között igenis van különbség és egyik napjainkban fontos eleme az empátia, amely első sorban a nők vezetésével vonható párhuzamba. Vezetői pozíciót betöltve a nőknek számos hátráltató és negatív jelenséggel kell szembenézniük, első körben magával az üvegplafon jelenséggel, amely azt a bizonyos láthatatlan határt jelzi, amelynél tovább nem juthat egy nő a karrierje során. A kutatók már régóta foglalkoznak ezzel a kérdéssel és az olvasottak alapján elmondható, hogy ez a jelenség Magyarországon erőteljesen jelen van, csak úgy, mint a szegregáció vagy a nemek közötti bérkülönbség ugyan azon pozícióban. Ezen nehézségek mellett kutatásom fontos elemét képezte a munka-magánélet egyensúly fenntartásának témája a női vezetők körében. Feltételezésem, miszerint az előrelépési nehézségek, illetve a folyamatos túlteljesítés és bizonyítás mellett a női vezetőknek még nehezebb kialakítani ezt az egyensúlyt a szakirodalmi kutatások részben igazolták. Bár a kutatásokban a témával kapcsolatban a nőket általánosságban említik, nem feltétlenül vezetőkre kiélezve, a két oldal egymásra gyakorolt hatásából következtethető, hogy amennyiben a munka

területén többet kell nyújtani esetlegesen egy előléptetés miatt, akkor a magánéleti oldal elhanyagolódik, így véleményem szerint ez bizonyítja azt, hogy a vezetői pozícióval járó nagyobb teher megnehezíti a női vezetők dolgát a témával kapcsolatban.

Szakedolgozatom második egységében a szakirodalmi kutatásom során érintett témakörök mentén a saját kutatási eredményeimet mutattam be. Saját kutatásom keretein belül szerettem volna a szakirodalmi kutatások alapján felmerülő tényeket és felvetéseket jobban megvizsgálni, megcáfolni vagy alátámasztani. Primer kutatásom során a szakirodalmi információk kiegészítése keppén nyolc magyar női vezetővel készítettem félig strukturált interjúkat. Előre megírt kérdésvázlatomat a szekundár kutatás pontjai mentén állítottam össze. Rövid bemutatkozás után az első kutatási kérdésem a női vezetők helyzetére, előrelépését nehezítő tényezőkre és sztereotípiákra irányult. Első kérdésem a jelenlegi munkahelyükön jelenlévő női vezetői arányra irányult. Válaszaik alapján megállapítható, hogy legtöbb esetben az ideálisnak mondható fele-fele arányt sem érte el és kifejezetten a maskulinabb iparágakban az arány még alacsonyabb volt. Egyesek kiemelték a cégek kezdeményezéseit és törekvését az arány növelésére, azonban az összképet mégsem javítja. Az adott aránnyal való elégedettség terén bár a legtöbben pozitív visszajelzést adtak, fontos kiemelnem, hogy sok esetben az iparághoz képest vélték megfelelőnek ezt az arányt, ami egy kicsit a megalkuvás érzését keltette bennem. Ezen arányok alapján második kérdésem általánosságban a férfi vezetői többség okát kereste, melyre az interjúalanyok által kapott válaszokat három csoportba tudtam sorolni. A megkérdezettek fele úgy véli, hogy a szakirodalmi áttekintés során kifejtett történelem során kialakult nemi szerepek és a kultúra a legfőbb oka ennek, ketten a nőket érő sztereotípiákat, és szintén ketten a család és a munka összeférhetetlenségét találták ennél a kérdésnél fontos tényezőnek. Mivel ezen szempontok a szekunder kutatásom alapját képezik, így úgy vélem az interjúk során kapott válaszokkal alá lehet támasztani a szakdolgozatom elején kialakult feltételezéseimet. Azon kérdésekre, hogy ezen szakmai előrelépést nehezítő és gátló tényezők közül interjúalanyaim valóban találtak-e karrierjük során megoszló válaszok érkeztek. Csupán a női nem előítéletéből fakadó előrelépési nehézségekkel csak hárman találtak, nőket érintő sztereotípiákkal négyen, az üvegplafon jelenséggel csak egyetlen egy személy, azonban a nemi alapú bérkülönbség létezését majdnem mindenki alátámasztotta. Az itt kapott válaszok alapján úgy vélem egyedül a szakirodalmak szerint Magyarországra igenis jellemző üvegplafon jelenség jelenléte nem erősíthető meg, hiszen az interjúalanyok közül sokan még csak hallani sem hallottak róla. A megkérdezettek vezetési stílussal kapcsolatos kérdése alapján heten vélik úgy, hogy a szakirodalmi részben megalapozott férfi és női vezetés közötti különbség igenis

létezik és pályafutásuk során ezt érzékelték is. Míg az empátiát, a megfontoltságot és az alaposságot egyértelműen női tulajdonságnak tulajdonították, addig a határozott jellemet és a kockázatos döntések meghozását a férfiakhoz társították. Az itt említett empátia, mint vezetői tulajdonság, amely az utóbbi években számos kutatás fókuszában áll jól megjelenik, illetve az is, hogy első sorban sokan valóban nőkre jellemző személyiségjegyeket gondolják. Az interjúk során foglalkoztam még a női vezetőkkel szemben tanúsított ellenálló beosztotti viselkedéssel, hiszen sok kutatás szerint a nők kevésbé tekintélyt parancsolóbbak, mint a férfiak. Előzetes feltevéseim alapján ezt az ellenálló magatartást első sorban én férfi beosztottakhoz társítottam volna, ami kis mértékben valóban meg is jelent, azonban a megkérdezettek közül többen inkább a női munkatársak oldaláról érezték ezt, ami számomra meglepő információnak bizonyult.

Dolgozatom másik fontos elemére a vezetői pozícióban jelenlévő munka-magánélet egyensúly kérdésére rátérve első körben az interjúalanyok magánéleti háttérének megismerésével kezdtem. A szakirodalmak női vezetői gyermekvállalással kapcsolatos kijelentései ellenére az általam megkérdezett nők többségének van gyermeke, és inkább a nagycsaládosok kategóriájába tartoznak. Mivel az interjúalanyaim életük különböző szakaszaiban következett be a gyermekvállalás, így az ezzel járó esetleges előrelépési nehézségekről és munkahelyi problémákról másképp vélekedtek. Akik inkább karrierjük legelején vállaltak gyermeket úgy érzik, hogy nekik nem feltétlenül okozott nehézséget utána a karrierépítés, akik viszont már pályafutásuk közben érkeztek el életük ezen szakaszához sokszor még ma is érzik a negatív hátszelét, illetve, hogy többet kell bizonyítaniuk. Majdnem mindenkinek van olyan szabadidős tevékenysége vagy hobbija, amivel szívesen foglalkozik és szeretne is időt szánni rá, azonban többük is kijelentette, hogy a két oldal közötti egyensúly megtalálása nem mindig sikerül. Bár a munka-magánélet egyensúly valóban általános probléma mindenkire, főleg a nőkre nézve, azonban úgy vettem észre, hogy vezetőként talán ez valóban még nehezebb. Ezt a tényt egyrészt alátámasztja az általam megkérdezettek egy heti munka, magánélet és énidő eloszlása, mely a legtöbb esetben kiemelkedően magas értéket mutat a munka oldalát tekintve, azonban sokan úgy gondolták, hogy nem feltétlenül nehezebb vezetőként ezt az egyensúlyt megteremteni, mint alacsonyabb pozíciókban. Az egyensúly vállalati oldalról való támogatását illetően, sajnos a témában érintett szakirodalmi kutatáshoz hasonlóan az interjúalanyok sem tapasztalnak gyakorlatban nagy erőfeszítéseket a cégek oldaláról, csupán négy személy találkozott különböző kezdeményezésekkel. Az itt említett női vezetőket érintő nehézségek miatt utolsó kérdésem a munkahelyi kiegészéssel foglalkozott. Sajnos a az igenis valós és jelenlévő nehézségek miatt hat személy is azt mondta, hogy vagy korábban vagy jelenleg is ilyen szakaszát éli az

életének és legtöbb esetben egy hosszú pihenés, vagy huzamosabb kihagyás segít csak a problémán.

Alacsony létszámú mintavételelem miatt dolgozatom nem tekinthető reprezentatívnak, azonban úgy vélem, hogy ezen témával a jövőben is foglalkozni kell. A jövőben, esetlegesen egy mesterdiploma szakdolgozatának keretein belül szívesen foglalkoznék még a témával jóval átfogóbban. Első körben a vezetői stílusokat több meglévő modellen keresztül vizsgálnám, hiszen jelenleg erre nem tértem ki részletesebben. Ezek mellett a női és férfi vezetői stílussal kapcsolatos feltevéseket a bizonyíthatóság érdekében mindkét nem oldaláról megvizsgálnám. Szintén nagyon érdekes vizsgálati területnek tartanám még a munka-magánélet egyensúly fenntartását elősegítő tényezők vizsgálatát nem csak bővebben munkavállalói, de vállalati oldalról is.

Az interjúk során kapott válaszok alapján úgy gondolom sikerült a szakirodalmi kutatásom során felmerülő témákban jobban belelátnom, és sok esetben az ott kialakult feltevéseket alátámasztanom vagy megcáfolnom. Ezek mellett azonban öröm volt számomra az általam választott női vezetőkkal való beszélgetés. Úgy gondolom, hogy egy nagyon fontos és vitatott témába láthattam bele különböző életutakon keresztül, és rengeteg hasznos információt és jó tanácsot viszek magammal.

8 Irodalomjegyzék

1. Balassa, É., & Kópházi, A. (2018). A vezető személyiségjegyeinek szerepe-Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetésben.
2. Beáta, N., & Veronika, P. (2014). A munka és a magánélet összehangolásának kérdései a magasan képzett nők körében. Demográfus Könyvtár, (02). <http://real.mtak.hu/13073/> Letöltve: 2022.10.15.
3. Brian J. Collins, Carla J. Burrus, Rustin D. Meyer, Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction, *The Leadership Quarterly*, Volume 25, Issue 4, 2014, Pages 660-671, ISSN 1048-9843, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>.
4. Csehné Papp, I., & Varga, E. (2017). A munka-magánélet egyensúly a magyar vállalatok gyakorlatában. *Studia Mundi-Economica*,(4. vol.), 1, 15-25.
5. Czeglédi Cs. (2008). A női vezetői szerep sajátosságai Magyarországon. Doktori értekezés, Széchenyi István Egyetem, Győr.
6. David, A., Joan, M. H., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Journal of Social Forces*, 80(2), 655-681. https://www.researchgate.net/publication/236778636_The_Glass_Ceiling_Effect Letöltve: 2022.10.28.
7. Eurostat (2020) 40/2020 Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman...
8. Géring, Z. (2016). Hiányzó egyensúly a vállalati felelősségvállalás kommunikációjában. A munka és magánélet egyensúlyának meg (nem) jelenése a vállalati honlapokon. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 47(1), 2-17.
9. Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 111. https://www.researchgate.net/publication/12655758_Reconceptualizing_the_Work-Family_Interface_An_Ecological_Perspective_on_the_Correlates_of_Positive_and_Negative_Spillover_Between_Work_and_Family Letöltve: 2022.10.20.
10. Hakim, C. (2006). Women, careers, and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(3), 279-294.
11. Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2022). A puha (soft) és a kemény (hard) készségek munkaerőpiaci szükségessége. *Educatio*, 30(3), 532-542. <https://akjournals.com/view/journals/2063/30/3/article-p532.xml> Letöltve: 2022.11.23.

12. Jeffrey H. Greenhaus, Karen M. Collins, Jason D. Shaw, The relation between work–family balance and quality of life, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 63, Issue 3, 2003, Pages 510-531, ISSN 0001-8791, [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8).
13. Jenő, R. (1998). *Pszichológiai rendellenességek gyermekkorban*. Nemz. Tankvk..
14. József, B. (1995). *Vezetési modellek-vezetési stílusok: hatékonyságjavulás a vezetési színvonal emelésével*. Vinton.
15. Kázmér-Mayer, S., & Czibor, A. (2019). Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra: Milyen eltérések és hasonlóságok mutatkoznak a férfiak és nők vezetési stílusa között a transzformáló vezetési stílus tekintetében. *REPLIKA*, (111), 133-143.
16. Koncz, K. (2004). A nők munkaerő-piaci helyzete az ezredfordulón Magyarországon. *Statisztikai Szemle*, 82(2004), 12.
17. Koncz, K. (2011). A munkaerőpiac nemek szerinti szegregációjának jellemzői, mechanizmusa és következményei (The features, mechanism and results of gender-based segregation on the labour market). *Közgazdasági szemle*, 58(1), 74-94.
18. Kovács M. 2007 *Educatio: Nemi sztereotípiák, nemi ideológiák és karrier aspirációk*. pp. 99-114
19. Kriszta, M. (2007). A nők foglalkoztatásának problémái a foglalkoztatottak és a munkaadók szemszögéből.
20. Lizák, M. M. (2017). A magyar női vezetők munkaerő-piaci jellemzőinek bemutatása. *Taylor*, 9(1), 70-77.
21. Mead, M. (2003). *Férfi és nő*. Osiris Kiadó, Budapest.
22. Nagy, B. (2001). *Női menedzserek*. Aula.
23. Nagy, B. (2015). Az infókommunikációs technológiák használata és a női vezetők munka-magánélet egyensúlya. *Társadalmi Nemek Tudománya Interdiszciplináris eFolyóirat*, 5(1), 1-18. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1949/> Letöltve:2022.11.29.
24. Nagy, B. (2017). Létezik-e munka-magánélet egyensúly vezető állásban? *Szociológiai Szemle*, 27(3), 75-103.
25. Petrás, V. I. H. (2020). A nők munkaerő-piaci helyzetének elemzése Magyarországon. *Taylor*, 12(1), 41-51. *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat* 2020/1. szám (No. 38)
<https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/32956> Letöltve: 2022.11.30.

26. Pierog, A., Erdei, P., & Gergely, É. (2016). AZ generáció vezetőkkel szembeni elvárásai. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1(1), 1-11.
27. Pukánszky B. (2006): A nőnevelés évezredei. Gondolat Kiadó, Budapest.
28. S. Alexander Haslam, Michelle K. Ryan, The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations, *The Leadership Quarterly*, Volume 19, Issue 5, 2008, Pages 530-546, ISSN 1048-9843, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.011>.
29. Streets, V. N., & Major, D. A. (2014). Gender and careers: Obstacles and opportunities.
30. Szabolcsi, S. (2016). Vezetési stílusok egykor és most. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1(1), 1-16. <https://ojs.lib.unideb.hu/IJEMS/article/view/4832> Letöltve: 2022.10.18.
31. Vörös, K. (2018). A nők szerepe a Magyar Iparoktatás folyóiratban–a női iparoktatás és munkavállalás megítélésének változásai az első világháború éveiben. *Per Aspera ad Astra*, 5(2), 137-159. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/paaa/article/view/3984> Letöltve: 2022.10.15.

9 Ábra és táblázatjegyzék

Táblázatjegyzék

1. táblázat: Férfiakat és Nőket érintő sztereotípiák
2. táblázat: Nőket érintő sztereotípiák a munkaerő piacon
3. táblázat: Tranzakcionális és transzformációs vezetői stílus jellemzői
4. táblázat: Női vezetők aránya az interjúalanyok munkahelyén
5. táblázat: Női vezetőket érintő problémák
6. táblázat: Alapvető különbségek női és férfi vezetők között az interjúalanyok véleménye szerint
7. táblázat: Az interjúalanyok magánéleti háttérének szemléltetése

Ábrajegyzék

1. ábra. Felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya a népességben belül, nemek szerint 1930 és 2001 között (százalék)
2. ábra: Női felső- és középvezetők aránya a cégek mérete szerint (százalék), 2017. május

3. ábra: Női felső- és középvezetők aránya ágazonként (%), 2017. május
4. ábra: Nemek közötti bérszakadék az EU-ban és a tagállamokban (%)
5. ábra: A férfias és a nőies vezetés összehasonlító táblázata
6. ábra: A Z generáció vezetővel szembeni elvárásainak százalékos megoszlá
7. ábra: A nők család-és karrierorientációs modellje
8. ábra: A különböző WLB-területek megjelenésének gyakoriság
9. ábra: Férfi vezetői arány nagyságának oka az interjúalanyok szerint
10. ábra: Beosztották által tanúsított ellenálló viselkedés a megkérdezett női vezetők körébe
11. ábra: Az interjúalanyok munka, magánélet és énidő eloszlása egy hetet tekintve

10 Internetes források

- https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2017/07/GKI_noi_vezetok-1707.pdf
- https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/equalpayday-eu-factsheets-2018_en.pdf
- <http://bespokeprinciples.com/rolunk/2016/09/28/ket-modern-vezetoi-stilus-uj-otletek-es-struktura-szervezetben/>
- <http://tarstudsztar.adatbank.transindex.ro/?szo=79>
- <https://www.hrportal.hu/jelentese/munka.html>

11 Mellékletek

Interjú kérdések vázlata

1. Rövid bemutatkozás:

- Milyen szektorban dolgozik jelenleg?
- Mi a jelenlegi pozíciója és ezt mióta tölti be?
- Nagyjából hány fő dolgozik a cégnél?
- Hány ember tartozik közvetlenül Önhöz?
- Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?
- Ön mennyi idős most?

2. Női vezetők a munkaerőpiacon, nehézségek és sztereotípiák:

- A jelenlegi munkahelyén milyen arányban vannak női vezetők, milyennek érzi ezt az arányt és változtatna-e rajta?
- A különböző üzleti ágazatokban még a mai napig is magasabb a férfi vezetők száma, és mit gondol, miért van ez így?
- Ön szerint mi a nők vezetői pozícióba kerülésének legjelentősebb akadály?
- Női vezetőként mi volt a legjelentősebb akadály a karrierje során?

- Volt-e olyan vezetői pozícióban, ahol másként kezelték, mint férfi vezető kollégáit?
- Az Ön szakmájában a nők nehezen jutnak előléptetésre?
- Ön tapasztalt pályafutása során előrelépési nehézségeket a neme miatt?
- Kellett-e valaha nehézségekkel és sztereotípiákkal szembenéznie női vezetőként, ha igen milyenekkel?
- Hogyan küzdötte le ezeket?
- Hallott már az üvegplafon jelenségről? Ha igen, találkozott vele karrierje során?
- Ön szerint létezik bérkülönbség nemi alapon ugyan azon pozícióban?

3. Női vezetői stílus és képességek:

- Milyen vezetőnek látja magát, milyen a személyisége?
- Írja le a vezetői stílusát, és azt, hogyan "vezet" másokat.
- Mit gondol, Ön szerint különbözik ez a férfi kollégái vezetési stílusától?
- Ön szerint mi az alapvető különbség női és férfi vezetők között? (vezetési stílus, képesség)
- Tapasztalatai alapján, máshogyan kezelik a női vezetőket, mint a férfi vezetőket?
- Tapasztal-e ellenállást, amikor férfiakat vezet? Hogyan kezeli ezt?
- Véleménye szerint a nők empátikusabb vezetők, mint a férfiak?
- Ön empátikus vezetőnek gondolja magát?

4. Work-life balance:

- Kérem meséljen kicsit a magánéletéről, van-e gyermeke párja hobbija.
- Mit jelent Önnek a work-life balance?
- Ön szerint sikerült ezt az egyensúlyt megteremtenie Amennyiben igen, hogyan?
- Amennyiben egy hetet 100%-nak tekintenénk, milyen arányban oszlik meg Önnél a magánélet, énidő és a munka jelenleg és ez így megfelel-e Önnek?
- Véleménye szerint vezetőként a nagyobb elvárások miatt nehezebb kialakítani az egyensúlyt munka és magánélet között, mint egy beosztott pozícióban?
- Amennyiben van gyermeke/i, mennyire befolyásolta születése/ük a karrierjét?
- Amennyiben még nincs gyermeke, hogy látja a jövőjét, szeretne-e egyáltalán, ha igen mikorra tervezi a gyermekvállalást és miért?
- Kapott-e valaha visszajelzést a környezetéből (család, párcapcsolat, barátok), hogy hanyagolva érzik magukat a pozíciója miatt? Amennyiben igen, változtatott-e valamin?
- Jelezték-e már vissza munkahelyről, hogy életének egy szakaszában a magánélete miatt háttérbe szorult a munka? Amennyiben igen, változtatott-e valamin?

- A munkahelye segít abban, hogy egyensúlyt teremtsen a magánélete és a munka között?
Amennyiben igen, milyen eszközökkel? (kérem hozzon konkrét példákat)

5. Egyéb:

- Volt olyan pont az életében karrierje során, amikor az érintett témakörök, munka-magánélet egyensúly felborulása, előrelépési nehézségek miatt úgy érezte, hogy nem tudja így tovább folytatni és pihenésre van szüksége?
- Van esetleg bármi más, amit hozzáfűzne az interjúhoz?

