

## Nők menedzserszerepben

**Gémesi Andrea**

PhD hallgató, Biztonságtudományi Doktori Iskola Óbudai Egyetem

[gemesi.andrea@kgk.uni-obuda.hu](mailto:gemesi.andrea@kgk.uni-obuda.hu)

*Absztrakt: A nők menedzserszerepbe való belépését nehezíti a „think manager-think male” jelenséggel összefüggő előítéletesség. Bár az elmúlt közel öt évtizedben, Dr. Virginia E. Schein kapcsolódó kutatása óta jelentős gazdasági, társadalmi és politikai változások mentek végbe világszerte, még mindig aktuális téma a női vezetőkkel kapcsolatos sztereotípiák vizsgálata. A női önbizalommal és kockázatvállalással kapcsolatos előítéletekre a kutatások tükrében kimondható, hogy megcáfolhatóak, de az ún. második műszak a nőkre még mindig aránytalanul nagyobb terheket ró, amely befolyásolhatja előmenetelüket. Amennyiben a nők mégis vezetővé válnak, akár politikai vezetővé, olyan súlyos helyzetekben, mint a napjainkat átformáló COVID-19 járványügyi vészhelyzet, kiemelkedő eredményességet mutatnak.*

*Kulcsszavak: női menedzserek, vezetői stílusok, COVID-19*

### 1 Bevezetés

Dr. Virginia E. Schein 1973-ban vezetett kutatása<sup>2</sup>, amely rámutatott a „think manager, think male” azaz, magyarra fordítva „gondolkodj vezetőként, gondolkodj férfiként” jelenségre, azt találta, hogy a társadalmi előítéletek szerint a menedzserszerep sikeres betöltéséhez inkább a férfiakra jellemző tulajdonságok szükségesek. A nemi alapú diszkrimináció a nők számára nehezebbé tette, hogy belépjenek a vezetői szerepekbe. Ez a jelenség globálisan elterjedt, mind a nyugati, mind az ázsiai kultúrákban<sup>3</sup> függetlenül attól, hogy egyébként milyen

---

<sup>2</sup> Schein 1973.

<sup>3</sup> Balgiu 2013.

gazdasági, társadalmi, kulturális és politikai különbségek fedezhetők fel a vizsgált országok között.

Az 1969-ben a New York University-n gazdaságpszichológiából doktoráló Schein volt az első nő, aki ezt a címet megszerezte<sup>4</sup>. Kutatását a gyakorlatba is átültette, amikor multinacionális nagyvállalatok vezetői csoportjait segítette abban, hogy felülírják ezeket a sztereotípiákat, és megnyissák a vezetői szerepekbe való belépés lehetőségét a nők számára.

Az elmúlt közel 50 évben sok előrelépés történt a nők és férfiak munkaerőpiaci egyenlőségének elősegítésére, de még mindig folyamatos diskurzus folyik a megoldásokról, ezért aktuális 2020-ban a témát újra elővenni.

Dolgozatom célja a gender alapú előítéletesség elmúlt évtizedekben elért eredményeinek vázlatos bemutatása és összekapcsolása az aktuális, COVID-19 járványügyi veszélyhelyzet kezelésével a nők által vezetett országokban.

Dolgozomban a rövid történeti kitekintés és az aktualitások mellett szeretném vizsgálni, hogy milyen módon lehet az itt felvetett gondolatokat a gyakorlatba átültetni. A témával kapcsolatos előzetes ismereteim és érdeklődésem elsősorban saját tanácsadói praxisomból jönnek, hiszen vezetőfejlesztéssel foglalkozom, klienseim nagy része a KKV szektor és a multinacionális nagyvállalatok középvezetői szintjéről érkezik.

A nők politikai vezető szerepének aktualitása, a COVID-19 pandémia, amely globális változásokat hozott mind gazdasági, mind társadalmi szinten. A korábban megingathatatlanak tűnő politikai és gazdasági elit, amely jórészt a „macho” vezetői eszköztárat használta, ma azzal találja magát szemben, hogy azok a tulajdonságok, amelyek eddig sikeresen tartották őket vezető szerepben, megkérdőjeleződnek. A világ egyik jelentős napilapjának címlapján (The New York Times) szereplő cikk is erre hívja fel a figyelmet: miért sikeresebbek a nők vezette államok a koronavírus elleni védekezésben?

Dolgozatom hasznos lehet mindazoknak, akik felsőoktatási intézmények hallgatói, vagy karrierjük elején álló frissdiplomások. Szintén útmutatást és tájékoztatást jelenthet azoknak a téma iránt érdeklődő vezetőknek, akik szeretnének tenni a nemi alapú diszkrimináció ellen a munkahelyeken. Illetve, jó szívvel ajánlom azoknak a nőknek, akik bátorítást, támogatást és felhatalmazást keresnek saját karrierjük új szintre emeléséhez.

---

<sup>4</sup> [www.virginiaschein.com](http://www.virginiaschein.com)

## 2 Gender sztereotípiák

Az 1973-as sokat hivatkozott Schein kutatás óta mind a társadalom, mind a gazdaság számottevő változásokon ment keresztül. Összességében elmondható, hogy emelkedett a női vezetők száma a különböző iparágakban<sup>5</sup> és a vállalkozói szektorban is, mind hazánkban, mind nemzetközi viszonylatban.<sup>6</sup>

A női munkavállalókra jellemzően három életszakasszal kapcsolatos kihívás nehezedik<sup>7</sup>, amelyek a következők: a *“getting in”*, azaz a munkaerőpiaci belépés, a *“getting back”*, azaz a gyermekvállalás utáni visszatérés, illetve a *“getting on”*, azaz az előrelépés, a menedzser szerepbe való belépés.

Mindegyik szakaszhoz tartozik egy-egy széles körben elterjedt előítélet is, miszerint a nők önbizalomhiányosak, azaz nehezen veszik az akadályokat a munkavállalás kezdeti szakaszaiban, ezen felül a nőknek le kell mondaniuk a családról, gyermekvállalásról, amennyiben sikeresek szeretnének lenni a munkájukban, illetve a nők kerülnek a kockázatok, azaz nem mernek versenybe szállni a nagyobb kihívásokat jelentő pozícióért a biztosabb alacsonyabb presztizsű állás miatt.

Nagy Beáta *“Ki áll a sikeres nő mögött?”*<sup>8</sup> című tanulmánya részletesen foglalkozik a női felsővezetőket érintő munka-magánélet kihívásokkal, valamint vizsgálja az érintett csoport házasársi/életársi támogatottságát.

A munka-magánélet egyensúlyban tartása mind a férfiak, mind a nők számára embertpróbáló feladat az egyre növekvő munkaterhek és stressz miatt, de a tapasztalatok szerint az ún. *második műszak* terhei jóval kevesebb időt hagynak a regenerálódásra a nők számára. Míg a férfiak számára a gyermekvállalás erőforrást jelent, a nők számára az említett második műszak erőforrást von el.

Nancy M. Hartsock *“The Feminist Standpoint”* című tanulmányában<sup>9</sup> idézi a már egyértelműen elavult marxi nézőpontot, amely szerint *“Ha egy anya munkabérért dolgozik, ki vigyáz majd a háztartás gazdálkodására? Ki vigyáz a kisgyermekekre? Ki készíti az ételt? Ki fog mosni és rendben tartani a házat?”* Habár az a feltételezés, hogy az otthonnal kapcsolatos teendők kizárólag a nőkre hárulnak, valóban nem állja meg a helyét a XXI. század modern társadalmában, a

---

<sup>5</sup> Czifra 2016.

<sup>6</sup> Szekeres 2014..

<sup>7</sup> Czifra 2016.

<sup>8</sup> Nagy 2018.

<sup>9</sup> Hartsock 1997.

kérdés önmagában jogos, és naponta több százezer háztartásban merül fel kimondva, vagy kimondatlanul.

Ennek az elavult felfogásnak számos kultúrtörténeti lenyomta van, amelyekből példaként említhető angolszász nyelvterületről a *“barefoot and pregnant”* szólás, amely szerint a nő ne végezzen munkát a házon kívül (*barefoot*), és reprodukív időszakában lehetőség szerint szüljön minnél több utódot (*pregnant*). A XX. századi totalitárius rezsimek közül a Harmadik Birodalom propagandaszlogen szintjére emelte a *“Kinder, Küche, Kirche”* hármását, amellyel a nők helyét kívánta kijelölni a társadalomban. Ezt az ideológiát anniyra mereven követte a német vezetés, hogy csak a kedvezőtlen háborús fordulat után, azaz 1943-at követően Albert Speer birodalmi miniszter által szorgalmazott totális hadigazdálkodásra történő átállás keretében állítottak nőket munkába a gyárakba.

Nagy Beáta fentebb idézett tanulmánya 20 női felsővezetővel készített interjúból egyértelműen kitűnik, hogy a dolgozó és vezetői státuszt betöltő női példa még mindig atipikusnak mondható. Az interjúalanyok saját bevallásuk szerint is megküzdöttek, vagy megküzenek környezetük elvárásaival, ami leginkább a gyermekneveléssel, és a gyermekvállalás utáni munkába való visszatérés körül csúcsosodott ki. Ez a megállapítás alátámasztja a korábban említett sztereotípiát, amely a dolgozó, és gyermekük számára alternatív napközbeni ellátást igénylő nőket sújtja. A megkérdezettek közül többen *role-model*-ként tűnhetnek fel, mégis küzdenek lelkiismeretfurdalással, hogy vajon megfelelően helytállnak-e az otthoni feladatokban.

A gyermekvállalás tekintetében kapott támogatást az interjúalanyok, ha az apától jött is a segítség, *“rendkívülinek”*<sup>10</sup> érezték.

### 3 Női vezetők a gazdaságban és közigazgatásban

Nagy Beáta és Sebők Anna 2018-as tanulmányában<sup>11</sup> arra keresi a választ, hogy a női felsővezetők jellemzően milyen iparágakban töltenek be vezető pozíciót. Az látszik a számokból, hogy a nők sokkal gyakrabban töltenek be felsővezetői pozíciót a közzsférában, mint a magánszférában. Véleményem szerint ennek az

---

<sup>10</sup> Nagy 2018.

<sup>11</sup> Nagy-Sebők 2018.

lehet az egyik oka, hogy a közsféra kiszámíthatósága, szabályozott előmeneteli rendszere kedvezőbb feltételeket teremt a női munkavállaló számára, akinek szempont lehet a szabályozott munkaidő, nyári szabadság, amennyiben a karrier mellett családalapítási tervei is vannak. Ismerve a magánélet, ezen belül a gyermekneveléssel járó terhek felvállalását ezek a tényezők jelentős szerepet játszhatnak a karriertervezés során.

A közsféra mellett a vállalkozói lét is alternatívát jelent a női munkavállalók számára, akik nagyobb önállóságot, és több teret kaphatnak karrierterveik megvalósításában, ha vállalkozóvá válnak. Dr. Szekeres Valéria "*Női vállalkozók a XXI. században*"<sup>12</sup> című tanulmányában a vállalkozóvá válásra lehetőségként tekint, mint a nemek közti megkülönböztetés és az üveglafon jelenség előli potenciális kiterés lehetőségére. Emellett jövedelemszerző tevékenység is, amely egyrészt az egyén, másrészt a társadalom számára is értékteremtő jelentőséggel bír. A téma elemzése során azonban a szerző felhívja a figyelmet arra, hogy a társadalmi egyenlőtlenségek nem számolhatók fel, nem hagyhatók magunk mögött a vállalkozóvá válás folyamatában sem.

Dr. Szekeres tanulmányában a nők által vezetett vállalkozásokat méret és szektorális hovatartozás, finanszírozási háttér, képzettség és motiváció, kockázatvállalás és vezetési stílus, illetve a felmerülő akadályok és támogatások tekintetében vizsgálja.

Világszerte jellemző trend, hogy a női vállalkozások inkább kis vagy mikrovállalkozások. Ezek a -sok esetben egyszemélyes- cégek arra válaszul születtek, hogy a női tulajdonos alternatívát keresett a kiszolgáltatott alkalmazotti, vagy akár vezetői szereppel szemben, az esetek túlnyomó többségében a gyermekvállalás után. A nem kielégítő kisgyermek-ellátó intézmények száma és/vagy minősége és a társadalmi elvárások mind-mind nehezítik a vállalkozónők életét, amely gátat szabhat a fejlődésnek.

Nem szabad elfeledkeznünk arról sem, hogy a női vállalkozóktól nem csak a gyermeknevelés, hanem sok esetben az idősgondozás is erőforrásokat von el.

A hitelekhez való hozzájutás problémája, a vállalkozói ismeretek és a releváns kapcsolatrendszer hiánya szintén negatívan befolyásolják a női vállalkozókat és potenciális növekedési esélyeik kedvezőtlenebbül alakulnak, mint férfi társaiké. Mindezen kedvezőtlen körülmények ellenére azonban még mindig vonzó életpálya-modellt jelenthet a vállalkozói lét a nők számára, amelyben a munkamagánélet összehangolása a rugalmasságból adódóan jobban megvalósulhat,

---

<sup>12</sup> Dr. Szekeres 2014.

még, ha a gyermek és idősgondozás miatt időszakos jövedelemkieséssel, vagy a fejlődés lehetőségének feladásával kell számolniuk.

#### **4 Kockázatvállalási hajlandóság különbségei női és férfi vezetőknél a COVID-19 pandémiás válságkezelés időszakában**

A COVID-19 világjárvánnyal való küzdelem kutatási alapot teremtett arra, hogy a különböző országok pandémiás kihívásra adott válaszain keresztül megvizsgáljuk a nők, illetve férfiak által vezetett államok eltérő reakcióit.

Supriya Garikipati és Uma Kambhampati teljesen aktuális adatokat elemző tanulmánya<sup>13</sup> arra kíván rámutatni, létezik-e összefüggés a nők illetve férfiak által vezetett országok tekintetében a pandémiás helyzetre adott válaszok, ezen keresztül a járvány emberéletekre gyakorolt hatása között.

A kutatás fő kérdésfeltevései a következők voltak:

1. fennáll-e jelentős és mintázatot felmutató különbség a COVID-19 járványnak betudható megbetegedések és halálesetek számában a nők illetve férfiak által vezetett országok között,
2. kimutatható-e különbség a bevezetett intézkedések között a nők illetve férfiak által vezetett országok vonatkozásában, különösen a korlátozó intézkedések (kijárási korlátozás "lockdown") területén.<sup>14</sup>

A kutatás eredményei hasznos alapot nyújtanak, hogy megvizsgáljuk a válsághelyzetre adott válaszokon keresztül a női-férfi vezetői stílusok különbözőségét, a döntéshozatali preferenciákat, elsősorban a kockázatkezelési hajlandóság területén fennálló esetleges körülményeket.

A területen sztereotipikus vélekedésként jelentkezik, hogy a nők, még a vezető szerepben lévők is, hajlamosabbak a kockázatkerülésre, mint a férfiak.

A pandémiás veszélyhelyzet legutóbbi történéseit figyelve egyértelműen észrevehető, hogy a járványra adott leginkább kockázatvállaló – már-már felelőtlennek is nevezhető reakciók túlnyomó többsége férfi vezetőkhez köthető,

---

<sup>13</sup> Garikipati-Kambhampati 2020.

<sup>14</sup> Garikipati-Kambhampati 2020

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet  
A szervezetek reakciója és válasza a jelen kor üzleti kihívásaira

pl. Jair Bolsonaro brazil elnök bagatellizáló megnyilvánulásai (“nem más, mint egy kis nátha vagy megfázás”), vagy Boris Johnson brit miniszterelnök nyilatkozata, mely szerint félelem nélkül fogott kezét fertőzött személyekkel egy kórházlátogatás során.

Az aktuális világtörténelemmel szemben a férfiak vezetői fenti megnyilvánulásainak ismerete mellett könnyen vezetne sommás megállapításokhoz a kockázatvállalási hajlandóság különbözőségeinek megítélésekor.

A valódi helyzet azonban ennél árnyaltabb.

Kevés kutatás áll rendelkezésre annak megállapítására, hogy egy adott ország nemzeti válsághelyzetének kezelése milyen eredménnyel jár női vagy férfi vezetők alatt. Ennek egyszerű számszaki oka, hogy a viszonylag kevés a nők által vezetett ország – a hivatkozott kutatásban vizsgált 194 államból 19-ben regnált női vezetés. Ezen felül szintén szűkítette a kutatási területet, hogy a pandémiás helyzet valószínűleg még a kezdeti stádiumában tart, ezért csak az első, kezdeti intézkedéseket és azok rövid távú hatását lehetett vizsgálat tárgyává tenni.

Az összehasonlítás alapját képezte az adott országokban regisztrált megbetegedések száma és a COVID-19-nek betudható halálos esetek száma.

A vizsgálható országok kis számán felül figyelembe kell venni azt a tényt is, hogy azok az államok, melyek élén női vezető áll, egyéb közös tulajdonságokkal rendelkezhetnek: általában gazdagabbak, kisebb lakosságszámmal rendelkeznek, és a nemek közti egyenlőség magasabb értéket mutat. Emiatt a kutatás a “legközelebbi szomszéd” módszerét alkalmazta, azaz a nők által vezetett országokat négy társadalmi-gazdasági változó mentén is összehasonlította a hozzájuk a következő mérőszámok szerint legközelebb álló országokkal: GDP/fő, lakosságszám, városi lakosságszám és a 65 év feletti lakosság aránya. A megállapítások szerint a nők által vezetett országokban jóval kevesebb, koronavírus-fertőzéssel kapcsolatos halálos eset történt, mint a férfiak által vezetett országokban.

Amennyiben a legközelebbi szomszédal történő összehasonlítás a már említett négy változón kívül még további három körülményt is vizsgált, azaz számításba vette az éves egészségügyi kiadások mértékét, az országba látogató turisták számát és a nemek közti egyenlőség szintjét, úgy szignifikáns különbség volt kimutatható nemcsak a halálos esetek, de a regisztrált megbetegedések tekintetében is, a nők által vezetett országokra nézve kedvezően.

A vizsgálat bemutatja azt is, hogy a nők által vezetett országok jóval hamarabb, azaz kevesebb halálos eset regisztrálása után vezettek be kijárási korlátozást, mint a

férfi vezetésű államok, ezáltal természetesen gátat szabva mind a megbetegedések, mind a halálesetek számának. Ugyanakkor megfigyelhető volt az is, hogy a korlátozások bevezetésénél nem az esetszám, hanem kifejezetten a halálozások száma volt a döntéshozatal alapja.

Itt kell figyelembe venni azt a tényt, hogy a fent felsorolt gazdasági, szocio-kulturális mutatók tekintetében kedvező helyen álló országok nagyobb valószínűséggel választanak női vezetőt – mely összefüggésben áll az erősebb közbizalommal, ezáltal a szabálykövetés magasabb szintjével is; mely alapját képezi a bevezetett intézkedések hatékonyságának.

Álláspontom szerint itt ragadható meg a lényegi különbség a női-férfi kockázatvállalási hajlandóság terén: az adatok alapján a női vezetők a korai korlátozásokkal járó gazdasági kockázatot egyértelműen háttérbe szorították az emberéletet veszélyeztető megbetegedési kockázathoz képest. Tehát elmondható, hogy bizonyos értékrend mentén nagyobb kockázatot vállalnak, mint a férfiak.

A járványügyi korlátozó intézkedésekből (lockdown) adódó gazdasági veszteség elviselésének különbségeit férfiak és nők között alátámasztják azok a kutatások is, mely a jövőbeni anyagi veszteség elviselésére vonatkozó hajlandóságot vizsgálták. A megállapítások szerint, a férfiak esetében jövőbeni anyagi veszteségek elkerülésére való törekvés erősebb. Ez alapján elképzelhető, hogy a gazdasági korlátozások későbbi bevezetése férfi vezetők esetében a jövőbeni anyagi veszteségek elkerülésére irányuló erősebb törekvést manifesztálta.<sup>15</sup>

Ugyanígy kimutathatók a kockázatvállalási hajlandóság különbségei a vezető és az általa vezetett csoport viszonyának vonatkozásában: a vezető szerepeket szívesen felvállaló nők kockázatvállalási hajlandósága nem különbözik azoktól a nőktől, akiket vezetnek, míg férfi vezetők a csoport nevében hajlamosabbak a csoport tagjainál magasabb kockázatot vállalni<sup>16</sup>.

Ezen felül igen valószínű, hogy a kockázatvállalási hajlandóság területén kívül is jelentkeznek rendszeresen tetten érhető különbségek a női és férfi vezetői stílusok között: a korai vezetéstudománnyal foglalkozó irodalom a vezetői tulajdonságokat sztereotipikus férfi tulajdonságokként írta le: racionális, vezetésközpontú, technokrata, költség szemléletű, hierarchikus, pragmatikus,

---

<sup>15</sup> Schubert, Renate, Martin Brown, Matthias Gysler, and Hans Wolfgang Brachinger. 1999

<sup>16</sup> Seda-Gurdal 2012.



materialista. Természetesen, ezeket a tulajdonságokat nők is felmutathatják, de fordítva is igaz: férfi vezetők is mutathatnak jellemzően a női személyiséggel társított viselkedésformákat: Jacinda Ardern és Justin Trudeau is megjelenik mint környezettudatos, szociálisan érzékeny, kisebbségekkel megértően kommunikáló személyiség<sup>17</sup>.

## 5 Eltérő vezető stílusok eltérő környezetben

Eagly és Johnson kutatásai során összehasonlították a férfiakra és nőkre inkább jellemző vezetői stílusokat, és megállapították, hogy a stílusbeli különbségek jelenléte, és jelenlétének hiányára ugyanúgy lehet példát találni: a szervezeteket tanulmányozó kutatások szerint kis különbség mutatható ki férfi és női vezetői stílusok között, míg a laboratóriumi körülmények között végzett vizsgálatok alapján szignifikánsabb különbség áll fenn: a férfi vezetési stílus inkább feladatközpontú, a női pedig nagyobb hangsúlyt fektet az interperszonális viszonyokra. Ebből eredően a nők inkább demokratikus-participatív módszereket, a férfiak inkább irányító, autokratikus módszereket alkalmaznak.<sup>18</sup>

A különböző vezetői stílusok megnyilvánulásait a szervezeti környezettel összefüggésben vizsgálta Gerry Larsson és Aida Alvinus kutatása<sup>19</sup>, mely környezeti szempontból megkülönböztetett férfi-dominált, nő-dominált és vegyes szervezeti környezetet. A vizsgálat rámutat arra, hogy – a férfi, illetve női vezetők saját meglátása szerint – milyen vezetői viselkedési formákat tapasztalnak saját magukon a fent említett különböző neműek által dominált szervezeti környezetben. Férfi-dominált környezetként példaként hozhatók fel a fegyveres szervek, az ipari és mezőgazdasági termelő szektor, női-dominált környezetként az egészségügy és az oktatás.

Az alábbi ábra megjelenít három különféle vezető stílust: fejlődésközpontút, hagyományost és destruktívát. A stílusok elhelyezhetők a grafikonon, ahol a függőleges tengely az egyéni fejlődést, a vízszintes tengely a szervezeti eredményeket jelenti. A vezetői stílusok, magatartásformák különböző értékeket vehetnek fel mind az egyéni, mind a szervezeti eredményesség szempontjából. A vizsgálat során különböző nemű és különbözően dominált környezetben dolgozó

---

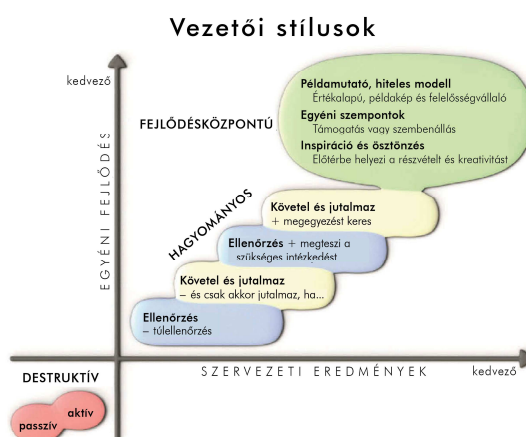
<sup>17</sup> Garikipati-Kambhampat 2020.

<sup>18</sup> Eagly-Blair 1990.

<sup>19</sup> Larsson-Alvinus 2019.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet  
A szervezetek reakciója és válasza a jelen kor üzleti kihívásaira

személyeket kérdeztek meg arról, milyen vezetői magatartásformákat tartanak magukra jellemzőnek.



1. ábra Larsson-Alvinus 2019. alapján

Az eredmények alapján megállapítható volt, hogy a női-dominált környezetben a női vezetők inkább a fejlődésközpontú, illetve pozitív hagyományos vezetői stílust tartották jellemzőnek magukra, míg a férfi vezetők a negatívabb-hagyományos, esetlegesen a destruktív tartományba helyezték el vezetői eszköztárukat. A férfi-dominált környezetben a különbség mindössze annyi volt, hogy a férfiak némileg magasabb értékek mentén helyezték el magukat a hagyományos-negatív tartományban. Azonos nemű, különböző környezetben tevékenykedő megkérdezettek esetén megállapítást nyert, hogy a női dominált környezetben női vezetők hajlamosabbak a fejlődésközpontú, illetve pozitív-hagyományos vezetői módszerek alkalmazására – mely megállapítás összhangban van az előzőekben ismertetett eredményekkel.

A férfiak által adott válaszok kevésbé egyértelmű képet mutattak: a férfi vezetők férfi-dominált környezetben mind pozitív, mind negatív vezetői stílusokat tartottak magukra jellemzőnek.

Női-dominált és vegyes környezetben megállapítható, hogy a női vezetők több átalakító vezetői (transformational) és kevesebb üzletkötő (transactional)/ellenőrző vezetői magatartást tanúsítanak. Emelett a megállapítások arra is engednek következtetni, hogy téves az a sztereotípiák, mely szerint a nők nem elég magabiztosak a vezetői szerepekben és hajlamosak

alábecsülni saját képességeiket, valamint arra is, hogy a nők érzékenyebbek a munkakörnyezet interperszonális viszonyaira, és könnyebben alakítják vezetői eszköztárukat a környezetnek megfelelően.<sup>20</sup>

## 6 Következtetések

Dolgozatom zárásaként a fentiekben ismertetett kutatási eredmények alapján az alábbi konklúziókat vontam le:

1. A női vezetők nem kevésbé magabiztosak a férfiaknál vezetői szerepükben, ez ellentmond az uralkodó sztereotípiának.
2. Kockázatvállalási hajlandóságuk a férfiakétól bár eltér, de bizonyos területeken erősebb, a válságos helyzetek kezelésére megfelelő eszköztárral rendelkeznek
3. A családtervezés tekintetében a feldolgozott irodalom arra enged következtetni, hogy a női vezetőknek a gyermekvállalás -legalábbis időszakosan- fokozott kihívást jelent, amelyet megfelelő támogató környezet kialakításával ellensúlyozni lehet.

A dolgozatban idézett három, női menedzserekkel kapcsolatos sztereotípiák közül az első kettőt sikerült teljes mértékben (önbizalomhiány, kockázatvállalás), a harmadikat (gyermekvállalás) pedig részben megcáfolni.

A nők menedzserszerepbe való belépése elől leghatékonyabban a pozitív példákkal lehet elhárítani az akadályokat, ezért megfontolandó cél a női munkavállalók számára mentoring programok, egyéni és csoportos coaching lehetőségek felkínálása vállalati és társadalmi szinten egyaránt. Megfigyelhető például, hogy a projektvezetésben is egyre több, sikeres női projektvezető található<sup>21</sup>. A magas színvonalú, igényekre rugalmasan reagáló gyermekellátási rendszer fejlesztése szintén nagyban hozzájárul a nők vezetői szerepbe való belépéséhez.

A törvényi szabályozás folyamatos felülvizsgálata, az esélyegyenlőség biztosítása társadalmi és gazdasági érdek.

Hivatkozások

---

<sup>20</sup> Larsson-Alvinus 2019.

<sup>21</sup> Varga – Csiszárík-Kocsir, 2017a; 2017b

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet  
A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira

- [1.] Beatrice Adriana Balgiu (2013): Perception of Women as Managers. The Difference of Attitudes between Employees and Non-Employees, published by Elsevier B.V., Procedia - Social and Behavioral Sciences 78 (2013 ) pp 330 – 334
- [2.] LeAnne Coder, M. Shane Spiller (2013): Leadership education and gender roles: think manager, think “?”, Academy of Educational Leadership Journal, Volume 17, Number 3, pp 21-51.
- [3.] Czifra Julianna (2016): Nők a projektmenedzsmentben, Projektmenedzsment Műhely, Műszaki Egyetem. 2016.11.07, PMP
- [4.] Eagly , Alice H. and Johnson, Blair T., "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis" (1990).CHIP Documents.Paper 11. [http://digitalcommons.uconn.edu/chip\\_docs/11](http://digitalcommons.uconn.edu/chip_docs/11)
- [5.] Supriya Garikipati and Uma Kambhampati (2020): Leading the fight against the pandemic: Does gender ‘really’ matter? In: Covid Economics Vetted and Real-Time Papers, Issue 26, Centre for Economic Policy Research, pp 1-16
- [6.] Nancy C. M. Hartstock (1997) : The Feminist Standpoint-Developing the Ground for a Specifically Feminist Historical Materialism In: The Second Wave-A Reader in Feminist Theory edited by Linda Nicholson pp 216-240
- [7.] Gerry Larsson & Aida Alvinus (2019): Comparison within gender and between female and male leaders in female-dominated, male-dominated and mixed-gender work environments, Journal of Gender Studies,
- [8.] Nagy Beáta – Sebők Anna (2018): Női és férfi vezetők, ISSN 1586-460X, pp 65-68
- [9.] Nagy Beáta (2018): Ki áll a sikeres nő mögött?
- [10.] Nagy Beáta (2019): Négy friss tény a női vezetőkéről, FORBES 2019 július pp 16
- [11.] Virginia E. Schein (1973): The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. Journal of Applied Psychology, 57, pp 95-100, [www.virginaschein.com](http://www.virginaschein.com)

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet  
A szervezetek reakciója és válasza a jelen kor üzleti kihívásaira

- [12.] Schubert, Renate, Martin Brown, Matthias Gysler, and Hans Wolfgang Brachinger. 1999. "Financial Decision-Making: Are Women Really More Risk-Averse?" *American Economic Review*, 89 (2): 381-385.
- [13.] Szekeres Valéria (2014): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, Budapest, pp 175-188
- [14.] Varga János – Csiszárík-Kocsir Ágnes (2017a): *Women in the Project Management, Project Management Development – Practice and Perspectives: Sixth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries*, University of Latvia , Riga, Lettország (szerk.: Žaneta Ilmete, Jānis Ikstens), 355-369. pp.
- [15.] Varga János – Csiszárík-Kocsir Ágnes (2017b): *A férfi és női projektvezetés kapcsolata a szervezeti versenyképességgel, Hazai és külföldi modellek a projektoktatásban: Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötete* (szerk.: Bodáné Kendrovics Rita), Budapest, Magyarország, Óbudai Egyetem Rejtő Sándor Könnyűipari és Környezetmérnöki Kar, 2017.05.23 Budapest., 395-404. pp.