



**Budapesti Corvinus
Egyetem**

**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

dr. Dunavölgyi Mária

Az alacsony női részvétel okai a felsővezetésben

Mit mondanak erről a döntéshozók?

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Primecz Henriett, PhD

egyetemi docens

Budapest, 2016

**Vezetéstudományi Intézet
Szervezeti Magatartás Tanszék**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

dr. Dunavölgyi Mária

Az alacsony női részvétel okai a felsővezetésben

Mit mondanak erről a döntéshozók?

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Primecz Henriett, Ph.D
egyetemi docens

© dr. Dunavölgyi Mária

Tartalomjegyzék

I.	Kutatási előzmények és a téma indoklása	4
I.1	A témaválasztás	4
I.2	Elméleti, fogalmi háttér	6
II.	Az alkalmazott módszerek	10
II.1	A tudományfilozófiai alapállás	10
II.2	A kutatási kérdés és az alkalmazott módszerek	10
III.	A dolgozat főbb tudományos megállapításai, eredményei	13
III.1	Válaszok a kutatási kérdésekre	13
III.2	Válaszok a kutatási kérdéseken túl	20
IV.	A dolgozat hasznosítására vonatkozó észrevételek	25
V.	A szerzőnek a témában megjelent cikkei	27

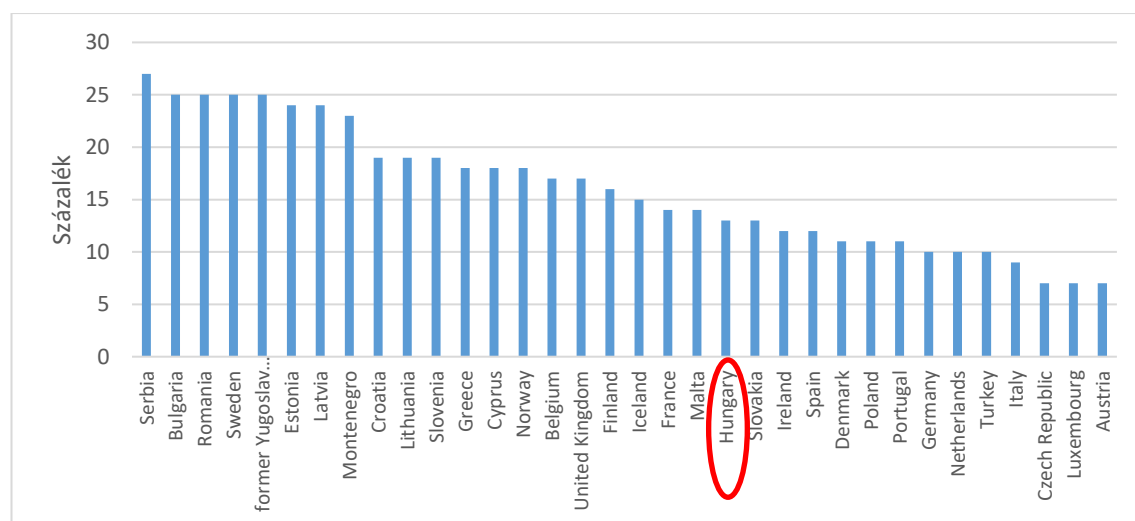
I. Kutatási előzmények és a téma indoklása

Sokévnnyi kutatói és vállalatvezetői tapasztalatra tettem szert mielőtt jelentkeztem a PhD programra. Az a cél vezetett, hogy a tudomány eszközeivel mutathassak meg valamit egy olyan területen, ahol egyéni életutam segítségével egyedi hozzáadott értéket tudok nyújtani. A magyar üzleti világ vezetőinek 10 százalék körüli női kisebbségéhez tartoztam (1. ábra) több mint másfél évtizedig. Ezért úgy vélem, hogy az alacsony arány okai közül fel tudok tárni olyan elemeket, amihez szükséges az a terepismeret, amit ebben a világban megszereztem és az a tapasztalás, amit személyesen átéltem, azaz mindazok az előnyök, amik abból erednek egy kutató saját élettapasztalattal is rendelkezik azon a területen, ahol kutatást végez. (Strauss & Corbin, 1990), (Putnam, 1990), (Glense & Peshkin, 1992), (Maxwell, 2013).

I.1 A témaválasztás

A témát sokszínűsége miatt számos tudományterület vizsgálja. Én elsősorban a vezetéstudomány oldaláról közelítettem meg a kérdést, főként annak fogalom- és eszköztárát használtam a kutatás során. Mivel a vezetéstudomány kutatói eddig nem szentelnek túl nagy figyelmet a kérdésnek, igyekszem megtalálni annak módját, hogy ebből az irányból is épüljön a híd a tudományterületek között.

1. ábra: A nők aránya a felsővezetésben (2016. 1. félév)



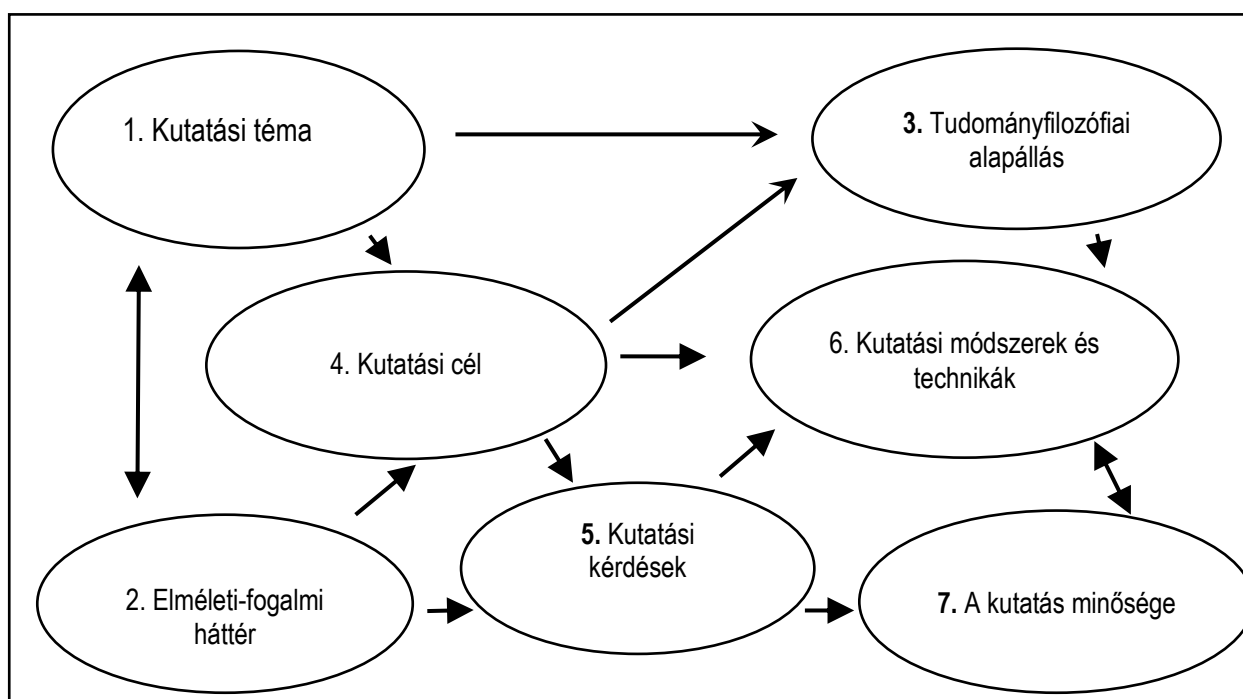
Forrás: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index_en.htm
adatok alapján saját összeállítású grafikon

A dolgozat hangvétele személyes és önreflexív. E műfajnak megfelelően nem csupán a kutatásom során hozott döntéseim eredményét, hanem a választások során megtett utat is az olvasó elé tárom. Kvale (2005, old.: 254.) azt írja, hogy egy ideális kutatási beszámoló egyaránt képes megfelelni a kifejezés

művészeti követelményeinek és a törvényszéki keresztkérdéseknek is. A Tézis írásakor én is arra törekedtem, hogy az olvasmányosság és a szakszerűség követelményeinek egyaránt tegyek.

Disszertációmmal a férfiak és nők felsővezetésben betöltött szerepével kapcsolatos dialógust szeretném gazdagítani. Célom, hogy elősegítsem a mindenki számára előnyöket hozó „win-win” megoldások megtalálását. Vízión egy olyan világ, ahol férfiak és nők kölcsönösen, előítéletektől mentesen elismerik egymás jó képességeit és emberi kvalitásait, a vezetésre alkalmas személyek nemi hovatartozásuktól függetlenül, egyenlő eséllyel kapnak kinevezési, előléptetési lehetőséget, és a vezetői csapatok a kölcsönös előnyök alapján működnek együtt. A 2. ábra által bemutatott kutatási tervet Maxwell (2013) és Gelei kézírata nyomán kidolgozott logikai modell alapján terveztem meg.

2. ábra: A kutatási terv logikai modellje



Forrás: (Maxwell (2013) nyomán Gelei által átdolgozva, nem publikált kézirat, felhasználása szerző engedélyével)

Az eddigi kutatási eredmények a két nem eltérő megítélését jelzik. Maga a vezetéstudomány sem foglalkozik a kérdéssel. A tudományos kérdések az eddigiekben döntően a gender studies oldaláról érkeztek, nem pedig a vezetéskutatás kérdésfeltevéseiből. A vízió elérése érdekében saját missziómat, saját feladatokat abban látom, hogy segítsem feltárni a kinevezési joggal bíró, előléptetésekről döntő, ugyanakkor a cégek teljesítményéért is felelős vezetők vezetéséről, női szerepekről, együttműködésről alkotott véleményét, vélekedéseit, érzéseit és hiedelmeit. Úgy vélem, hogy ezek megértése és feltárása hozzásegít a témában folytatott eredményes párbeszédhez.

I.2 Elméleti, fogalmi háttér

A tudományos kérdés körültekintő megfogalmazása és az empirikus kutatás megalapozása érdekében áttekintettem kutatási témám elméleti, fogalmi hátterét, amit a 3. ábra keretrendszerében végeztem el. Bár címében csak a „nők” szerepelnek, az elemzési szempontok minden esetben a férfiak és nők viszonyára fókuszálnak. A belső, sötétebb színnel jelölt területen a két külső dimenzió változóinak metszéspontjaiban láthatóak azok a konkrét elemzési területek, melyek mentén a korábbi kutatások eredményeinek számbavételét, a kérdéskör szakirodalmi áttekintését végeztem.

3. ábra: A nők és a vezetés viszonyának elemzési szempontjai



Forrás: (Alvesson & Billing, 1997, p. 171.)

Első lépésben a kutatásban használt fogalomrendszert definiáltam. A vezetéstudományi fogalomkészletből a vezetői szerepek, a vezetői sztereotípiák, a leader és a menedzser meghatározására került sor. Definiáltam a nem, a társadalmi nem vagy gender, a nemi szerepek és a nemi sztereotípiák e kutatás keretében használt fogalmait is.

A 3. ábra jobb alsó sarkában, a hatékonysági megfontolások és a nemek különbözősége metszetében található, a női vezetők különleges hozzájárulásával foglalkozó kutatási eredmények áttekintésével kezdem a szakirodalmi áttekintést. Láthatjuk, hogy amikor a nőknek által a vezetésben nyújtott "különleges hozzájárulás" természetét keressük, az első megközelítésben a diverzitásból származik, ami a környezethez való rugalmasabb alkalmazkodást tesz lehetővé. Másrészt a "vezetés nőiesedése" olyan stílust testesít meg, ahol a vezetői eszköztárban nő a részvétel, az erőmegosztás, az információcsere

súlya (Fondas, 1997). A 4. ábra a meghatározó jelentőségű vezetéstudományi irányzatok és a gender sztereotípiák hasonlóságait szemlélteti. A sikeres szervezetek egyre jobban eltávolodnak a vezetés autoriter modelljétől, és egy a transzformációs irányba, demokratikusabb modell felé tolódnak el. E tendencia kiemeli a sztereotipikus női tulajdonságok növekvő fontosságát (Powell, 2012).

4. ábra: A vezetési stílusok és nemi sztereotípiák hasonlóságai

Vezetési stílus	Jellemző eszközei	Nemi sztereotípiá
1.1. Autokratikus	Dolgozók kizárása a döntésekből, információ monopolizálás	Férfi
1.2. Demokratikus	Dolgozók bevonása a döntésekbe, információ megosztás	Nő
2.1. Feladatorientált	A végrehajtáson van a hangsúly: a vezető kitűzi a célt s és a végrehajtást ellenőrzi	Férfi
2.2. Kapcsolatorientált	a feladat végrehajtása a jó kapcsolaton alapul, jellemző a dolgozók bevonása a folyamatba	Női
3.1. Tranzakciós (üzletkötő)	Üzleti tranzakció: feltételekhez kötött jutalmazás, hibák korrekciója	Férfi
3.2. Transzformációs (átalakító)	Érdekharmozációra való törekvés, támogatás, fejlődési lehetőség nyújtása	Női

Források: (Lewin, 1947), (Likert, 1960), (Tannenbaum & Schmidt, 1973), (Vroom & Yetton, 1973), (Blake & Mouton, 1978), (Fiedler, 1978), (Hersey & Blanchard, 2008), (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003) cikkei alapján a szerző által összeállított táblázat

Az említett környezetben a szervezetek túlélése a gyors ütemű innováción és a vásárlók igényeire adott reakción múlik, és ezt az olyan vezetői megközelítések támogatják a legjobban, melyek a nyílt kommunikációt és a delegációt hangsúlyozzák. A kreativitás összetevői zömmel feminin személyiségjegyek, mint például intuíció, nem lineáris gondolkodás, felfedező hajlam (Hanappi-Egger, 2011). Judy Wajcman ugyanakkor azt írja, hogy "naiv dolog azt hinni, hogy a nők "különbözőségének" értékelése sikeres lehet ott, ahol az "egyenlő" esélyek elbuktak" (2011, p. 347).

Azaz a női tehetség elismerése csak akkor értékes, ha a pozitív kinevezési, előléptetési döntésekben is megnyilvánul.

Áttérve az alternatív értékeke tárgyalására (3. *ábra* jobb felső sarok), a feminin sztereotípiák közül nem csak a közösségformálási képesség sorolható közé, hanem például a kockázathoz való eltérő viszony is. A nők számos kutatási eredmény tanúsága szerint jobban kerülnek a kockázatot, mint a férfiak (pl. (Jianakoplos & Bernasek, 1998) (Niederle & Vesterlund, 2007) (Croson & Gneezy, 2009). A női vezetők száma és a korrupció közötti negatív kapcsolat is számos kutatás tárgya. A kutatások azt mutatják, hogy eltérésekre lehet számítani annak függvényében, hogy a kormányok mennyire képesek illetve hajlandók a korrupciós tisztviselők elszámoltatására.

A női felsővezetői részvétel és az eredmény alakulásának statisztikai összefüggéseit kutató kvantitatív elemzések a kérdés bonyolultsága (Mensi-Klarbach, 2013) miatt ellentmondások eredményekre vezettek. Az kapcsolatban az „U” alakú összefüggés feltételezése Kanter nagyhatású tanulmányára épül (1977a, pp. 206-242) és (1977b), mely a csoportok gender-diverzitása és a működésük hatékonyságának összefüggéseiről szól és a kritikus tömeg meghatározására tesz kísérletet. A csoportok négy kategóriáját különíti el összetételük szerint: egységes csoportokat, dominált csoportokat, a megbillent csoportokat és kiegyensúlyozott csoportokat. Később több kutatás is igazolta, hogy a kisebbségnek legalább 20-30 százalékot, és legalább három főt el kell érnie, hogy észlelhető hozzájárulást tudjon elérni (Konrad, Kramer, & Erkut, 2008; Torcia, Calabro, & Huse, 2011; Joecks., Pull., & Vetter, 2012).

Az 4. *ábra* bal alsó sarkában a meritokrácia, azaz a teljesítményelv nőkkel szembeni burkolt diszkriminatív elemeit veszi sorra. A semlegesnek tekintett kritériumok, melyek a meritokrácia alapját adják, számos esetben tartalmaznak társadalmi nemi, azaz gender alapú részrehajlást (Lewis & Simpson, 2010). A nyilvános tereket és az ott működő komplex szervezeteket történelmileg a férfiak uralták. A szervezeti kultúrákat gyakran "férfias" elvek vezérlik, így azok inkább a sztereotipikus férfiértékekkel állnak összhangban, tehát az erőszakossággal, versenyszellemmel, státusz-orientációval, hierarchiával és irányítással (Wajcman, 1998).

Az esélyegyenlőség korlátai (4. *ábra*) a nemek egyenlősége és a szervezeti hatékonyság elvének metszetében találhat. Ezek az elemzések azokat a jelenségeket és elméleti magyarázataikat veszi sorra, ahol e két elv sérül. Az egyik legfontosabb tényező az, hogy még ha a sikeres vezető személyes tulajdonságairól alkotott vezetéstudományi ajánlások és vélelmek meg is változtak az idők során, a férfiakat még mindig jobb vezetőnek hiszik, a jobb vezetőket pedig férfiasnak. (Schein et al, 1996) (Butterfield & Powell, 2003) (Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari, 2011).

A jelenséget vizsgáló egyik elmélet a szerep összeférhetetlenségi (role congruity) elmélet világítja meg. Eszerint a vezetőkhöz kötődő sztereotípiák és a társadalmi nemek sztereotípiái közötti eltérések hátrányt okoznak a női vezetőknek, azáltal, hogy vezetői szerepük és társadalmi nemi szerepük közötti szerepkonfliktusba kényszerítik őket (Eagly & Karau, 2002). A kérdéskör egy másik megközelítése az illeszkedés hiányát (lack of fit) tekinti magyarázatnak (Heilman, 1983) (1995) (2001) (Haslam & Ryan, 2008). Arról van szó, hogy még ha azonos teljesítmény esetén értékelnek női és férfi vezetőket, azok az értékelők, akik szerint eredendően a férfiak rendelkeznek a vezetéshez szükséges tulajdonságokkal, a férfivezetők teljesítményét a nőkéénél kedvezőbben értékelik.

A hasonlóság-vonzás paradigma (similarity-attraction paradigm) értelmében az emberek azokat értékelik a legjobbnak, illetve azok javára döntenek legpozitívabban, akik önmagukhoz a leghasonlóbbnak vélnék. (Byrne & Neuman, 1992). Kanter (1977a) "homoszociális reprodukcióként" jellemezte a vezetőség köreiben érvényre jutó ilyen preferenciák eredményeit. Ez a jelenség nyilvánvalóan nagyon hátrányos a nők számára, amikor férfiak végzik a kiválasztást. A nők gyakran a vertikális szegregáció (Eagly & Carli, 2007) (Nagy & Primecz, 2010) áldozataivá válnak. Ez annyit tesz, hogy nők a megrekednek a középvezetésben és tipikusan kisegítő, támogató funkciójú posztokat töltenek be - HR, PR, marketing, pénzügy és számvitel - egy függőleges „üvegfal” mögött.

A nők kirekesztése a férfiak kapcsolati hálójából további hátrányt okoz. Emiatt a nők gyakran tapasztalják, hogy az informális "öregfiúk egyleteiből" kirekesztik őket (Katila & Meriläinen, 1999), (Miller, 2002), (Featherstone, 2004). Egy további tényező a sztereotip versengés és agresszivitás elterjedtsége miatt a nők az erősen maszkulin értékek által uralt területeken állandóan annak kritikának vannak kitéve, hogy hiányzik belőlük a sikerhez szükséges keménység és versengés (Timberlake, 2005).

1985-ben jelent meg „A maszkulinitás új szociológiája felé” című cikk (Carrigan, Connell, & Lee, 1985), mely a hegemon maszkulinitás elméletének korai formáját tartalmazta. Rámutatott arra, hogy a maszkulinitások meghatározása és értelmezése mélyen beágyazódik a legfontosabb társadalmi intézmények létezésébe, eme intézmények történetileg kondicionált voltát is tételezi. A „hegemóniát” egy olyan hatalomgyakorlási formaként határozza meg, amelyik az oktatás és/vagy a tömegkommunikáció által is közvetített „magától értetődő tudásként” beépül a gondolkodás felszíne alatti észlelési struktúrákba, és észrevétlenül és mélyen beágyazódik a kultúrába. A férfikutatások és a vezérestudomány közös metszetében Collinson és Hearn (1994) az alábbi öt egymással versengő koncepció mentén ragadja meg a vezetés maszkulinitásának kérdését: autoritarianizmus, paternalizmus, vállalkozó jelleg, közös informális közeg és a karrierizmus.

II. Az alkalmazott módszerek

Ebben a fejezetben a tudományfilozófiai alapállás, az ez alapján megfogalmazott kutatási kérdés és a kutatás és módszerei kerülnek bemutatásra.

II.1 A tudományfilozófiai alapállás

A kutatási téma és cél meghatározását követően a kutatás tudományfilozófiai alapállását határoztam meg. Ebben a kutatásban a szubjektivista alapállás mellett döntöttem. Ezen belül az én megközelítem a fennálló szervezeti és társadalmi valóságot vizsgálom. Kutatásom feltáró, de nem csak a leíró jellegű, hanem békés keretek között megvalósuló változtatás orientált is. A tudományos kérdést is ebben a felfogásban fogalmaztam meg és a vizsgálati módszereket is ebből az eszköztárból választottam.

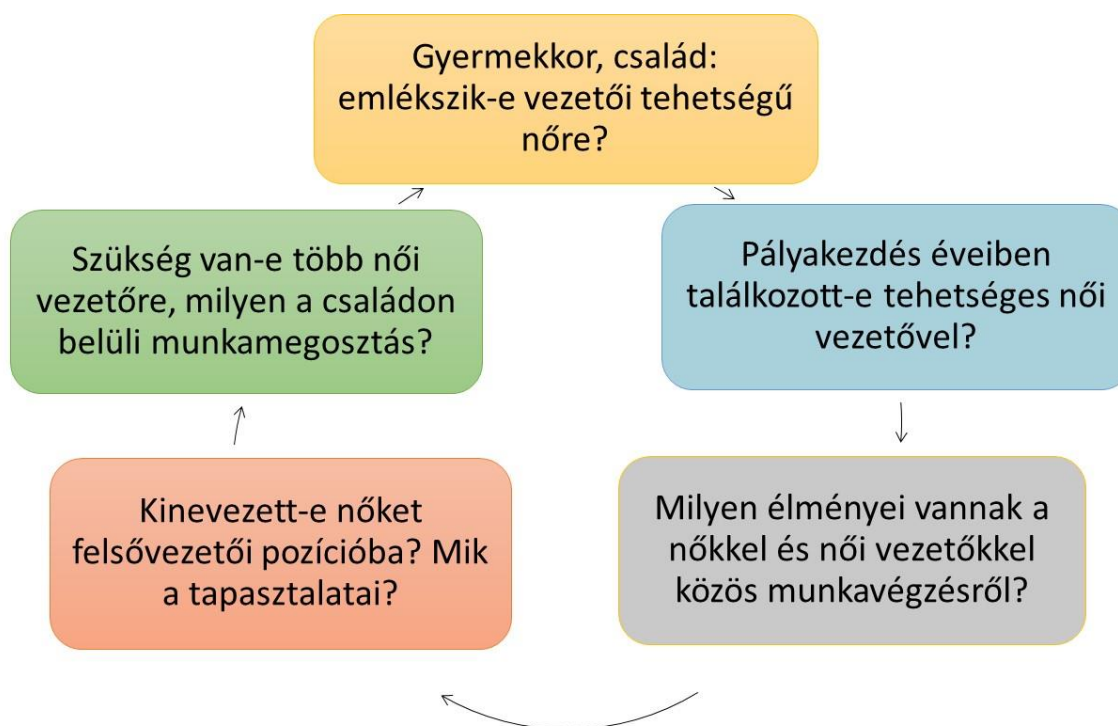
II.2 A kutatási kérdés és az alkalmazott módszerek

Az 1. ábra adatai azzal, hogy tíz százalékot alig meghaladó női részvételt jeleznek a felsővezetésben azt is szemléltetik, hogy a mai magyar szervezeti valóságokban a felsővezetői kinevezési döntéseket döntő mértékben férfiak hozzák. Ugyanakkor kutatási rést, hiányt (research gap) állapítottam meg a szakirodalom áttekintése során. Ahhoz képest, hogy a kinevezésekről is döntést hozó felsővezetők ilyen magas arányban férfiak, kevés olyan vezetéselméleti vagy gender fókuszú empirikus kutatást találtam, ami az ebből a körből származó szereplők bevonásával történt volna. A férfiak vélekedéseinek, hiedelmeinek és érzéseinek megismerése pedig azért is fontos, mert a valóságkonstrukciós folyamat során – a hegemon maszkulinitás elméletével összhangban - az ő konstrukcióik fejtenek ki nagyobb hatást a közvélekedésre, mert több befolyásoló hatalommal rendelkeznek.

A szubjektivista megközelítésű, kvalitatív kutatások nagy részéhez hasonlóan az én kutatásom is előfeltevéseket és nem hipotéziseket fogalmazott meg. Az előfeltevések és a kutatási kérdések részletes tárgyalására a III. fejezetben, a kutatási eredményekről szóló részben kerül sor. A 5. ábra, mely a félig strukturált interjúk kérdései szemlélteti, az interjúk feltáró jellegének megfelelően kérdésköröket takarnak. Kvalitatív kutatások esetén a mintavétel logikája eltér a kvantitatív kutatások statisztikailag reprezentatív mintavételétől. Én is a kismintás, interjúkon keresztül megvalósuló eljárást választottam.

Ágazati szempontból sokszínű, kiegyensúlyozott a mintát állítottam össze, melyben a nehézipartól a tanácsadó szektorig, IT cégtől a pénzügyi vállalkozásokig, gépiparig sokféle iparág képviselői megtalálhatók. A saját szektorukban legnagyobb vállalatok vezérigazgatói és igazgatósági tagjai közül kértem fel az interjúk alanyait (6. ábra). A nemzetközi cégek anyavállalatai között van skandináv, német, amerikai, holland és magyar is.

5. ábra: A félig strukturált interjú kérdései



Forrás: A szerző saját maga által készített ábra

Olyan felsővezetőket vonom be a mintába, akik megfelelően hosszan, legalább tíz éven keresztül töltöttek be felsőszintű döntéshozói pozíciót Magyarországon. Ami a felkért vezetők részvételi hajlandóságot illeti, az első elfeltevésem szerencsére nem igazolódott be. A felsővezetők, beleértve Magyarország legnagyobb magánszektorbeli cégeinek vezérigazgatóit, szívesen vállalkoztak az interjúra. Az elemzések nem csupán szintenként, hanem körönként is történtek (7. ábra). Ahogy az interjúalanyokkal történő interakciókban a megértés épül, ahogy egyre több interjú kerül feldolgozásra, ahogy az interpretációk gazdagodnak majd eljutunk a külső, kritikai elemzésig is, úgy kerülünk egyre közelebb az egyedi esetektől az általános felé.

Végül, bekapcsolva a harmadik szereplőt, a kutatás jelentése nemcsak tőlem – a kutatás készítőjétől – függ, hanem az olvasótól is. Ő is, azaz Ön vagy Te is, része a kutatással kapcsolatos konstrukciós folyamatnak. Kutatási témámhoz az olvasó sokféleképpen viszonyulhat még mielőtt akár csak egy sort is elolvasott volna ebből az írásból. Ezért fontos az üzenet befogadása szempontjából a nyitottság és a ráhangolódás.

6. ábra: Az interjúalanyok összetétele

Sorszám	Beosztás	Cégtípus	Generáció
1.	vezérigazgató, nemzetközi cégközpont igazgatósági tagja	nemzetközi nagyvállalatok nemzetközi központjai, ill. hazai leány cégei	Baby boomer
2.	alapító vezérigazgató, igazgatósági tag	ágazatában meghatározó jelentőségű magyarországi magáncég	X
3.	vezérigazgató, igazgatósági tag	több magyar és nemzetközi nagyvállalat hazai leány cége	X
4.	alapító vezérigazgató, igazgatósági tag	ágazatában meghatározó jelentőségű magyarországi magáncég	X
5.	vezérigazgató, igazgatósági tag	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége	Baby boomer
6.	alapító vezérigazgató, igazgatósági tag	ágazatában meghatározó jelentőségű magyarországi magáncég	Baby boomer
7.	vezérigazgató	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége	X
8.	vezérigazgató, igazgatósági tag	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége	Baby boomer
9.	vezérigazgató	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége	X
10.	vezérigazgató, nemzetközi cégközpont igazgatósági tagja	ágazatában meghatározó méretű magyarországi nemzetközi cég	X
11.	vezérigazgató, igazgatósági tag	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége	X
12.	igazgatósági tag	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége	X
13.	vezérigazgató, nemzetközi cégközpont igazgatósági tagja	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége	X
14.	vezérigazgató, igazgatósági tag	ágazatában meghatározó jelentőségű magyarországi magáncég	Baby boomer
15.	vezérigazgató	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége	Baby boomer
16.	igazgatósági tag	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége	Baby boomer
17.	vezérigazgató	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége	Baby boomer
18.	alapító tulajdonos vezérigazgató	ágazatában meghatározó méretű saját cég majd nemzetközi cég magyarországi leány cége	X

Forrás: A szerző saját maga által készített táblázat

7. ábra: Adatelemzési közelítések és kutatói attitűdök

Belső / megértés-orientált elemzés			Külső / strukturális elemzés
Szöveghű olvasat	Kritikai olvasat		
	Alany-fókuszáltság	Kontextus-tudatosság	
▪ amit mond (racionális / tartalmi szint) ▪ ami a véleménye adott kérdésről ▪ amit mond, hogy miként élt meg különféle helyzeteket eseményeket ▪ amit saját magáról / magukról, szerepéről elmond ▪ amit másokról elmond	▪ amit sugall arról, amit mond (szándékosan) ▪ ahogy mondja azt, amit mond (emocionális / rejtett szint) ▪ amiről sokat beszél és/vagy legelőször beszél ▪ amiről egyáltalán nem beszél, keveset beszél	▪ amit jelent az, amit mond, a teljes interjú tükrében ▪ amit jelent a többi interjú tükrében ▪ amit jelent a tágabb, szervezeti kontextus alapján	▪ összefüggések ▪ értékelés ▪ helyi cselekvésmagyarázat ▪ általánosabb / elméleti magyarázat ▪ általánosítás

Forrás: (Gelei, 2002, old.: 187.) (a szerző engedélyével)

III. A dolgozat főbb tudományos megállapításai, eredményei

„Fontos ennek a kutatása, az erről való beszéd. Ez a PhD. Minden, ami arról szól, hogy meggyőzze az embereket, hogy ez fontos. Rámutasson arra, hogy miért fontos és hogy hol van a haszna.” (9. interjúalany)

A fenti interjúidézet jegyében ez a fejezet áttekintést ad a kutatás egészéről és kiemelten tárgyalja az empirikus kutatás eredményeit. Összefoglalja azt a sok további irányt is, amit a fókusz megtartása miatt be kellett zárni, de amelyek kijelölik a további kutatási irányokat is.

III.1 Válaszok a kutatási kérdésekre

Sorra véve a kutatás előkészítése során megfogalmazott előfeltevéseimet a következő megállapításokat tehetem:

- Feltételeztem, hogy azért kevés a férfi felsővezetők bevonásával történő kutatás, mert nem szívesen vesznek részt benne. Valószínűleg elfoglaltak, nem érdekli őket eléggé ez a téma, talán kényelmetlennek találják, úgyhogy erőfeszítéseket kell tennem a meggyőzésükre.

Ez a feltevés nem igazolódott. A felkértek többsége szívesen és azonnal vállalkozott az interjúra. Mindenki azt mondta, hogy érdekli a téma. Az interjúalanyok a várakozásaimat meghaladó gyorsasággal megnyíltak és nem csak érzésem szerint, hanem terepismeretem adta információim tanúsága szerint is őszintén beszéltek érzéseikről, gondolataikról, hiedelmeikről a kérdések kapcsán. Az interjú alatt bevonódtak a beszélgetésbe, megnyíltak többször önreflexív módon saját maguk értelmezték szinte kívülről nézve saját konstrukciójukat. Sok esetben a közös felfedezés izgalma, saját mélyebb megértésük élménye, bizonyos tényekre való rácsodálkozások hatották át a beszélgetéseket.

- Második előfeltevésként azt fogalmaztam meg, hogy a férfiak korai szocializációjuk során alig találkoztak pozitív női vezetői példákkal, részben emiatt erre „vakok” maradnak, és nem ismerik fel a vezetői tehetséget a nőkben.

Az első fontos kulturális tényező az, hogy az interjúalanyok gyermekkorában a teljes foglalkoztatottság nevében, minden nőnek dolgoznia kellett. Míg a nagyszülőknél lehettek eltérések, de az édesanyák mindannyian dolgoztak, és ez a gyerekek számára természetes volt. E tény konstrukciós hatása az, hogy az interjúk során soha nem hangzott el olyan vélemény, hogy a nőknek otthon lenne a helye, hogy a gyereknevelésnek életre szóló teljes munkaidős elfoglaltságnak kellene lennie.

Ha a gyermek- és fiatalkor emlékeit és a későbbi női felsővezetői kinevezési gyakorlatot, ill. a nőkről alkotott véleményeket hasonlítjuk össze, a limitált méretű mintában a következőket láthatjuk. Azok között, akik mindig is hívei voltak a női felsővezetői részvételnek, kivétel nélkül mindenkinek volt jó emlékeket hagyó női vezető a környezetében pályakezdése éveiben és többségben vannak a gyerekkorukból pozitív példára, több esetben saját édesanyjukra emlékezők interjúalanyok. Azok között, akik életük során tanulták meg a női vezetőkkel való együttműködés előnyeit ugyanezt láthatjuk, csak kicsit gyengébben. Itt találtam példát arra is, hogy bár a korai negatív élmények valakit visszatartottak a nők kinevezésétől, de aztán tapasztalatai alapján képes volt meghaladni ezt. A pozitív összefüggés utalhat konstrukciós okokra is. Valószínűleg könnyebben elő tudják hívni a pozitív példákat a múltból azok, akik mindig hasznosnak tekintették, ha nők is voltak a felsővezetői csapatban vagy az életük során tapasztalták ezt meg és tettek is a nők kinevezéséért. Többen említették, hogy egy-egy életük korai szakaszában megismert tehetséges vezetőnő modellként szolgált számukra későbbi életük során is.

A többi csoport esetében nincs hasonló egyezés semelyik irányban sem. Több pozitív példát látó interjúalany esetében a várható pozitív hatás ellentétes a későbbi kinevezési gyakorlattal. Volt arra is példa, hogy kedvelt női vezető példájának percepciójából konstruálta azt egy döntéshozó, hogy a nőket nem szabad kinevezni felsővezetőnek, mert túlzottan elköteleződnek ügyek mellett. Azonban ez sem

törvényszerű. A fentiekből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy valószínűleg könnyebb akkor meglátni a női munkatársak vezetői tehetségét, amikor az emlékekben van már olyan szereplő, akinek pozitív példájához az ilyen tapasztalat kapcsolható. Ez azért fontos, mert a női vezetők számának növekedésével, a jó tapasztalatok gyarapodásával ez a hatás erősödhet. A jó korai tapasztalatok ellenére kialakuló negatív konstrukciók arra utalnak, hogy negatív vélekedések esetén más, nagyobb hatású tényezőkkel is számolni kell.

- A harmadik előfeltevés abból indult ki, hogy a kutatások szerint a nagyrészt férfiak által végzett kiválasztási és kinevezési folyamatban a szűrőrendszer hátrányos helyzetbe hozza a nőket, melynek működéséről már sokat tudunk. A kérdés az „itt és most” okairól és az ehhez kötődő konstruálásokról szólt, az ezekre vonatkozó hiányos ismeretek miatt.

Az előfeltevés első része beigazolódott. Nálunk is sok olyan, a nőket hátrányos helyzetbe hozó folyamat megfigyelhető, amit a korábbi kutatások más kultúrákban már feltártak. Sokszínű képet kaptam az „itt és most” okairól is.

A kutatási kérdésekre fókuszáló elemzés folyamán feltárult a magyarországi nagyvállalatok női felsővezetői részvétellel kapcsolatos kultúráinak változatossága.

Kutatási kérdések:

- Magas szintű kérdés: Mi az oka az alacsony női részvételnek a versenyszektor magántulajdonú cégeinek felsővezetésében?
- Kutatási kérdések:
 - Hogyan konstruálják a kérdést a versenyszektor magántulajdonban lévő vállalatainak teljesítményéért felelős, a kinevezési döntések közel 90 százalékát meghozó férfi döntéshozók? Milyen hiedelmek, asszociációik, érzéseik vannak, milyen metaforák élnek bennük?
 - Milyen kapcsolatok vannak e konstrukciók valamint a szervezeti kultúra és annak változásai között? Hogyan függnek össze a konstrukciók a vezetési stílusokkal?
 - Hogyan működik a tudattalan előítélet (unconscious bias)?

A sokszínűség a nőkről alkotott konstrukciók változatosságában és a nők felsővezetővé történő kinevezésének eltérő gyakorlataiban is megmutatkozik. Az émius kutatás a női felsővezetőkkel kapcsolatos konstrukciók sokszínűségét mutatta meg. Ezek motívumainak gazdagsága messze felülmúlta várakozásaimat.

A nőkkel való együttműködés, közös munka előnyeit elsősorban a következő konstrukciókban ragadták meg:

- A nőknek a férfiakét felülmúló empátiája, ami nemcsak egyéni, de vállalati szinten is megragadható. Példa rá, hogy a „mission” következetes szem előtt tartása az igazgatósági munka során.
- Férfiak vitái során a nők béketeremtő képessége.
- A testületi ülésekre gyakorolt pozitív hatások, amiket az interjúalanyok
 - a „fiúskodások” és kakaskodások csökkenésében
 - a férfiak egymás közti hatalmi „szkanderezések” parttalanná válása fékezésében
 - a férfiak túlzott „összeborulásának” kiegyensúlyozói szerepében foglalták össze
- A nők által megjelenített új szempontok megjelenése a döntéshozatal során.
- A női kreativitás és problémamegoldó képesség. E kérdéskör megvitatása során a többség úgy vélte, hogy a lányok idegenkedése a matematikától és az informatikától szocializációs és nem genetikai tényezők következménye.
- A nők pozitív érzelmi energiáinak hasznossága. A kérdés először negatív tényezőként hormonális ingadozásokkal magyarázott hangulati ingadozásokként került említésre a nők esetében. A további, e kérdésben nyilatkozó négy interjúalany mindegyike azon a véleményen volt, hogy inkább érzelmességről és erős érzelmi energiákról van szó, ami megfelelő kultúrában nagyon hasznos vezetői eszközként működhet.
- A nők becsületességét és megbízhatósága.
- A közös munka során csillogó szemekről, a közös megbeszélések inspiratív légköre.
- Ugyanakkor a dicséreteknek volt egy olyan, további része, ami a vertikálisszegregáció konstrukcióihoz, azaz a nők számára kedvezőtlen munkamegosztási helyzethez kötődik. Olyan tevékenységekbe falazza be őket munkatársként és középvezetőként, amit a férfiak nem szeretnek ellátni és ahonnan általában nem vezet út a vezérigazgatói székbe.

Mielőtt összefoglalnám a fentieket a kritikai elemzés keretében fontos megjegyezni, hogy a nőknek akkor is helye van a felsőszintű döntéshozó testületekben, ha megfelelően tehetségesek és rátermettek, mégha nincs is semmilyen a fenti lista alapján pozitív női tulajdonságuk. Visszatérve a szakirodalmi áttekintésnél ismertetett „különleges hozzájárulás” platformra, látható, hogy a pozitív konstrukciók egyes elemei túlléptek a szakirodalom feltárt, hagyományosan említett empátia és konszenzuskeresési sztereotípiákon. A női részvétel pozitív hatásai között megjelent a kreativitás és az új szempontok felvetése valamint a jó problémamegoldás is. Ezen túl a kérdésről nyilatkozók nagyobb része vélte úgy, hogy a

lányok idegenkedése a matematikai, műszaki, számítástechnikai területektől konstrukciós okokra vezethető vissza és célzott programokkal, oktatáson belüli eszközökkel leküzdhető. Ez utóbbi vélekedés felveti a családi szocializáció szerepének alábecslését, ami pedig nagy hatást fejt ki a nemi szerepek közvetítésében a gyerekekere, mielőtt még először belépnek az iskola kapuján.

A kinevezések körüli egyik újszerű körülményre mutatott rá két döntéshozó, aki a vezetői magabiztosságot emelte ki, mint kulcstényezőt. Szerintük sok esetben a döntéshozó bizonytalansága, nem elegendő önbizalma az ok, amiért nem neveznek ki nőket. Szerintük az ilyen vezetők tartanak az okos nőktől, akikkel szemben alulmaradni nagyobb kudarc számukra, mint egy férfi esetében. Két másik megkérdezett vezető azt mondta, hogy az önbizalom mindig nagy kérdés a kinevezéseknél és hogy ez lehet egy releváns aspektusa, de ők nem tapasztaltak ilyet munkájuk során.

Mindezen pozitívumok ellenére megállapítható, hogy többségük hosszabban sorolta a hátráltató tényezőket, mint az előnyöket.

- A várakozásaimhoz képest kisebb - része a ma jellemző családi munkamegosztás miatti munkahelyi előmenetelben tapasztalható hátrányokat említette.

A többi negatív konstrukció zömmel tudatosult és tudattalan előítéletekről szólt. Néhány esetben tapasztalt diszkriminációról és azok indoklásairól beszéltek a döntéshozók.

- Ilyen például az a konstrukció, hogy a nők túlzottan elköteleződnek egyes ügyek mellett és ezért nem alkalmasak vezetőnek.

Önmagában a konstrukció negatív töltete is kérdéses, mert korunk vezetéstudományi ajánlásai többek között az elköteleződés, mint a feladattal való azonosulás magas fokának ösztönzéséről szólnak. A konstrukció „túlzott” eleme, azt jelenti, hogy az interjúalany szerint a nők egységesen, kivétel nélkül, esztelenül és a megvalósíthatóság akadályainak értékelése nélkül ragaszkodnának egy-egy ügghöz. Az a tény, hogy ez konstrukció kiegészül azzal is, hogy a sokévezredes patriarchális berendezkedés bizonyára már a génjeinkbe is beépült arra utal, hogy a maszkulin felsőbbrendűség bizonyításának vágya hívja életre.

- Hasonló mozgatórugója lehet annak a konstrukciónak, hogy a nők nem képesek szintetizálni csak végrehajtói a kiadott feladatoknak. Jó analisták, de hiányzik a „helikopter” perspektíva.

Az interjúalany beszélgetésünk során ismerte fel, hogy e vélekedése feleségével kapcsolatos percepcióin alapul és azt terjeszti ki, általánosítva, minden nőre. Ezt követően e konstrukció védelmében azt

hangoztatta, hogy amelyik nő nem ilyen, azt nem is veszik feleségül. Tovább elemezve a mögöttes tartalmat több elemében is a férfi felsőbbrendűség konstrukcióit fedezhetjük fel.

- Bár sohasem kérdeztem rá a feleségeikre, többeknek – a fenti példához hasonlóan - a nőkről alkotott konstrukciói feleségükkel kapcsolatos percepcióin alapulnak.

Egyesek feleségüket okosnak, tehetségesnek tartják, de ettől még nem neveznek ki nőket felsővezetőnek éppen az ő példájuk alapján vagy valamilyen egyéb konstrukciós okból. Mások pedig, mint láthattuk - feleségük hiányosságait vetítik ki az össze nőre.

- A feleségekkel kapcsolatos egy másik konstrukció, hogy mindegyikük fel akar nézni a férjére.

Ezért tehát egy tehetséges nő se legyen túl ambiciózus, hiszen akkor messzebb jut, mint a férje. Ha tovább folytatjuk e gondolati fonalat, akkor egyrészt szinte jót tesz, aki nem nevez ki nőt, hisz akkor nincsen „felnézési” probléma. Másrészt felsejlik az a világkép, ahol a siker és az érdem csak a hierarchikus pozíció vagy az üzleti eredményesség lehet és más emberi értékért nem nézhetne fel egy nő a férjére, ha akarna. Bizonyára sok olyan házasság is van, aminek a kölcsönös szeretet az alapja, mindenféle fel- és lenézés nélkül.

- Többször felmerült a nők hátránya bizonyos férfiasnak ítélt közös tevékenységekből való kizártságuk miatt. Egyes interjúalanyok ezt evolúciós örökségként interpretálják, mások a nők okozta kényelmetlenségekkel (rendesen fel kell öltözni, nem lehet berúgni, nőkről beszélni), illetve a nők kényeskedéseivel magyarázzák, miért zavarják őket a nők vitorlázás, vadászat vagy golfozás közben.

Ezek a konstrukciók részben nyíltan szóltak a nők üzleti tárgyú beszélgetésekből történő kizárásáról is, mondván például, hogy ilyen hétfvégek után hétfőn kicsit máshogy látják a világot, mint előtte. Volt, aki elsőre úgy vélte, hogy oda csak pihenési céllal mennek. További kérdésre kiderült, hogy néhány üzleti partner mégis ott van, esetleg döntések is születnek ilyen alkalmakkor, amiből a nők kirekesztődnek. Persze ahol nőket eleve nem vonnak be ilyen döntésekbe ott mindegy lehet, hogy irodában vagy sportolás közben vannak együtt a döntéshozók. E tényezőnek a veszélye az ötletek születéséből való kizártság, az általános információhátrány és az vezetői kiválasztásoknál az előszelekciós hatás, ami hátrányos az esetleges női vezetőjelöltekre nézve. Ahol vezetői feladatnak tartják a férfias szabadidős tevékenységekben való részvételt, akár a saját céggkultúra akár a fontos ügyfelek kultúrája miatt, ott a nők hátrányt szenvednek.

A már idézett genetikai érvelésen túl más konstrukciók is építkeznek evolúciós vagy hormonális motívumokból. Az interjúk során elhangzott konstrukciók a következők:

- „Bár a nők apakereső ösztönük miatt ugyan jobban ki tudják választani a tehetségeket és több teljesítmény elérésére is tudják sarkallni őket, de mivel néhány utódot hoznak csak a világra nincs bennük a feszítő erő, ami a férfiakat a „kakaskodásra” ösztönti.
- Míg a nők petéikkel együtt születnek, a férfiakban a spermák folyamatosan termelődnek és versengésre készítetik őket.”
- „A tesztoszteron hormon magas szintje, mint magyarázat a hatom akarásának és megtartásának képességére.”
- „A nem eléggé strukturált női agy, bizonyos tevékenységek elvégzéséhez, mint például a befektetési portfóliók menedzselése.”
- Végül a már említett példa, hogy a sokezer éves patriarchátus beépülés a génekbe.

A fenti konstrukciók azt szemléltetik, hogy az interjúalanyok magyarázatokat keresve nem a társadalomtudományok észlelési torzításokról, e nemekhez kötődő eltérő várakozásokhoz vagy a modern vállalatok kialakulásának idejéből a kultúrába beépült maszkulin kulturális jegyekből indulnak ki. Úgy vélem, hogy az evolúció, a gének, a hormonok örökérvényűsége azért könnyebben elfogadható magyarázatok számos férfi döntéshozó számára, mert ezekkel tudatos vagy tudattalan felmentést adnak saját maguk számára. Jellemző ugyanis az, hogy még a nők felsővezetői kinevezésével kapcsolatban legbizonytalanabb vagy attól a leginkább elzárkózó interjúalanyok is igyekeztek valami olyan okot találni, ami a nők számára hátrányos helyzetek örökérvényűségét, megváltoztathatatlanságát sugallják. Ezzel szemben a már említett társadalomtudományi elméletek (például szerep összeférhetlenségi elmélet, a státuszjellemzőkön illetve az illeszkedés hiányán alapuló magyarázatok a maszkulintas elméletei vagy a hasonlóság-vonzás paradigma) a jelenségeket a kultúrák kontextusában tárgyalják. Emiatt egyrészt nem tételeznek örökérvényűséget és változatlanságot a férfi-női kapcsolatokban, másrészt meg tudják magyarázni a történelmi korok közötti, illetve a földrajzi eltéréseket is.

A kevés társadalomtudományi jellegű magyarázat keresését tükrözik például a következő konstrukció:

- A veszteséges pozíciók gyorsabb lezárása a női befektetőknél az alacsonyabb önértékelés miatt, ami a szocializációs folyamatok során, önattribúció eredményeként alakul ki.

E konstrukció témánk szempontjából pozitív vonása, hogy olyan tényezőket von be a konstrukciós folyamatba, melyek történelmi, szocializációs gyökerek és így megváltoztathatóak.

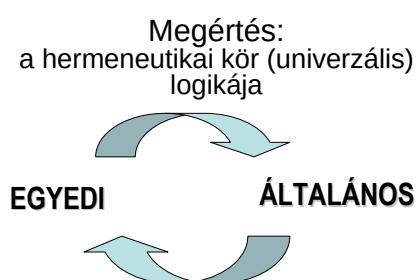
- A kialakult helyzetért a nők hibáztatása vagy ebben szerepet játszó hiányosságaik is felmerültek. Ennek jellemző narratívája a férfiakétól elmaradó harcosság és nem elég „kakaskodó” versengés a hatalomért.

Ezekben az esetekben a vezetői kiválasztás agresszív, verseny alapú konstrukciójával találkozunk, ahol az jöhet számításba, aki megküzd a hatalomért. A kinevező felelőssége mintha csak annyi lenne, hogy kihirdeti a kakasviadal magas tesztoszteron szintű győztesét. Ez a megközelítés nem együttműködésről, hanem az előrejutási ambíciókról szóló felfogását tükrözi és éles ellentétben áll korunk globalizációs és információtechnológiai környezetében sikeresnek tekintett vezetési stílusával, melyek az összefogást, a kapcsolatorientációt és a célokkal való azonosulást tekintik a siker zálogának.

III.2 Válaszok a kutatási kérdéseken túl

A kutatás folyamán, miközben a kutatási kérdésekre kerestem elsősorban a választ, sikerült közelebb kerülni a magasszintű kérdés megválaszolásához is. E kérdés így hangzott: „Mi az oka az alacsony női részvételnek a versenyszektor magántulajdonú cégeinek felsővezetésében?” Elérkeztünk a kvalitatív elemzések hermeneutikai köreinek megfelelően ahhoz a szakaszhoz, amikor több körön keresztül közeledve az egyedi életvalóságoktól az általános megértés felé, a 18 elemet tartalmazó mintán belül vélekedéseik és döntéseik alapján öt különböző vezetői csoport körvonala alakult. Ezt a szakaszt az interpretációk integrációja, ahol még fel nem derített, nagyobb léptékű kapcsolatokat keresünk az interjúk alapján (Maxwell, 2013).

8. ábra A megértés és elemzés logikája



Forrás: (Gelei, 2006, old.: 24.) (a szerző engedélyével)

A nőkkel kapcsolatban a nyíltan hangoztatott felsővezetői alkalmatlanságtól a lelkes támogatásig sokféle véleményt, érzést, hiedelmet ismerhettünk meg. A kinevezési gyakorlatok azonban nem minden esetben vannak összhangban a nőkről hangoztatott véleményekkel. Vannak olyan döntéshozók, akik a női

vezetői képességekről alkotott jó véleményük ellenére nem neveznek ki nőket, míg más esetekben ennek ellenkezője is előfordult.

A 9. ábra mutatja be az interjúalanyok egyes csoportjait, melyeket az alábbi nevekkal jellemeztem: a Támogatók, a Fejlődők, a Bizonytalanok, az Elméletkonstruálók, a Kelletlenek és az Elutasítók. Bár az egyes kategóriákban egyenetlen az eloszlásuk, de – mint tudjuk - a minta sem reprezentatív. A magyarországi magánszektor vállalatait ismerve, valamennyi típus jellemző és ezért az elemzés szempontjából egyformán fontos.

9. ábra: Az interjúalanyok női felsővezetői részvétellel kapcsolatos véleményei és kinevezési gyakorlatuk

	Nem nevezett ki	Egyet-kettőt kinevezett	Többet kinevezett/támogatott
Támogatók			3., 4., 7., 9.,15.
Fejlődők			1., 7., 12., 13., 18A
Bizonytalanok		8.,11.	16., 17.
Elméletkonstruálók	2., 6.,14., 18.		
Kelletlenek és Elutasítók	10.,		5.

Forrás: a szerző által készített táblázat

A fenti csoportok az előző részben tárgyalt konstrukciók és a kinevezési döntések tükrében a következőképpen jellemezhetők:

- Támogatók azok, akik mindig pozitívak voltak a nők vezetői képességeivel kapcsolatban és kételyek nélkül, aktívan tesznek is felsővezetői részvételük növeléséért.
- Fejlődők: akik életük során a női vezetőkkel kapcsolatban tanulási folyamaton mentek át és így váltak kinevezőivé, támogatóivá a vezetőknek.
- Bizonytalanok: akik alapvetően pozitív véleménnyel vannak a nők vezetői képességeiről, kineveztek már női vezetőt vagy vezetőket, de ugyanakkor vannak fenntartásaik, kételyeik vagy az értékeiken belül ellentmondások tapasztalhatók.
- Elméletkonstruálók: akik szavaikban pozitív véleménnyel vannak a nők vezetői képességeiről, de valamilyen ok miatt mégsem nevezik ki őket felsővezetői pozícióba. A cím oka, hogy közülük többen is sajátos konstrukciókkal magyarázzák az okokat.
- Kelletlenek és Elutasítók:

- Kelletlenek: akiknek ugyan nincs jó véleményük a nők vezetői képességeikről illetve egyéb adottságaikról, de valamiért neveztek már ki nőket felsővezető pozícióba.
- Elutasítók: ahol nincsenek nők a felsővezetésben, a vezető nincs jó véleménnyel a nők vezetői képességeiről és ezért a helyzetet így tartja helyesnek.

Azt már megállapítottam, hogy a gyermekkori és pályakezdés korának tapasztalatai a jó vezetői képességű nőkkel a mintán belül csak a pozitív példák esetén mutatnak kapcsolatot és csak a Támogatók és a Fejlődők csoportjaiban. Több esetben tudatosult szerepe van a pozitív anyai vagy első vezetői példának. A többi csoportban azonban nem rajzolódott ki semmilyen összefüggés. A legelutasítóbb interjúalany például részben az általa kedvelt, tehetséges vezetőnőjének jelleméből és karrierútjából vonta le azt a következtetést, hogy nők nem alkalmasak felsővezetői pozíciók betöltésére. A családnál maradva, nem várt jelenség volt számomra, hogy a munkatársnőkről folyó beszélgetés során a feleségeket említették példa, vagy akár konstrukciós modellként is.

A következő kérdés az, hogy generációs hovatartozás utalhat-e arra, hogy a vezetők hogyan vélekednek a női vezetőkről és hogy kinevezik-e őket felsővezetői pozíciókba. Kismintás elemzésben a női felsővezetéssel kapcsolatos vélekedések és kinevezési döntések csak a legpozitívabb csoportban mutattak némi összefüggést a X generációs korcsoporttal. Erre számítani lehetett a pozitív női főnöki példánál talált hasonló összefüggés alapján, hiszen korábban már láthattuk az interjúkból, hogy főként ennek generációnak voltak ilyen élményei. A többi csoportban nagyjából egyenlő arányban találtam mindkét korcsoport képviselőit.

A vezetési stílus részletes kutatása túlmutatott e kutatás keretein. Az interjúk során azonban számos esetben történt közvetlen vagy közvetett utalás arra vonatkozóan, hogy az interjúalany hogyan interpretálja vezetői feladatait és vezetési stílusát. A meritokrácia értékeiről szóló kérdés kapcsán is hosszan beszélgettünk a cégek értékeiről és arról, hogy ők maguk mit tartanak saját missziójuknak. Amikor a diverzitás volt a téma sokat megtudhattam hogyan gondolkodnak a döntéshozatalról és munkatársak motiválásáról. Egyes interjúalanyok esetében lehetőség nyílt a Collinson & Hearn (1994) kutatók által összeállított maskulin konstrukciókkal való hasonlóság feltárására is. Ezen az információk, terepismeretem és személyes ismeretségünk alapján becsléseket tettem az egyes viselkedési kategóriák és az oda sorolt vezetők vezetési stílusának kapcsolatára vonatkozóan.

A *Támogatók* öt vezetője közül négy vezető stílusáról rendelkezem átfogó képpel. Az ő vezetési stílusuk inkább kapcsolat-, mint feladatorientált, döntéseikben demokratikusak és inkább transzformációs, mint tranzakciós vezetőknek tekinthetők. Magas érzelmi intelligenciával rendelkeznek. Kettőjüket közülük vállalkozószellem jellemez, néhányuk saját vállalkozását vezeti egyedül vagy tulajdonostársakkal. A

Fejlődőkhöz sorolt négy vezető közül három esetben tudok képet formálni a vezetői stílusról, ami nagyon hasonló az előző csoportéhoz. Itt is vannak vállalkozó szellemű, vállalkozásukat teljes vagy részidőben vezető interjúalanyok. Őrájuk is magas érzelmi intelligencia jellemző. A *Bizonytalanok* csoportjában a négyből három esetben rendelkezem átfogó képpel. Egyikük joviális, kapcsolatorientált, tranzakciós stílusú vezető. Zömmel demokratikus döntéshozó, de a maszkulin konstrukciók közül a paternalizmussal mutat közös vonásokat. A másik két vezető inkább technokrata beállítottságú, hajlik a feladatorientáltságra, vannak tranzakciós elemek a stílusukban, de alapvetően demokratikus döntéshozók. Egyikük a vállalkozó típusú maszkulin konstrukcióval mutat hasonlóságot. Az *Elméletkonstruálók* karakterében szintén sok technokrata elem van, egyes esetekben hajlanak az autoriter stílusra. Paternalisztikus jegyeket is mutatnak. Itt is van két olyan vezető, aki élete legalább egy részében saját vállalkozását vezette. A fentiekkel egybevé, hogy ketten a paternalisztikus a harmadik pedig a vállalkozó maszkulin konstrukciókhoz hasonlítható. Az *utolsó csoportba* tartozó két vezető inkább feladat orientáltak, inkább tranzakciós stílusban vezetnek és fontos ügyekben hajlamosak autokratikus, autoriter módon dönteni. Pragmatikusak és a státuszorientáltak. Egyikük az autoriter másikuk pedig a „közös informális közeg” elnevezésű konstrukciókkal hasonló jegyeket mutatnak.

A fenti összefoglaló azt a sejtést látszik igazolni, hogy azok a vezetők vezetőnőkkel kapcsolatos konstrukciói a legpozitívabbak és azok látnak szívesen nőket felsővezetői csapatukban, akik olyan stílusban vezetik cégüket, ahová jól illeszkednek a sztereotipikusan női tulajdonságok. A kapcsolatorientált, demokratikus vezetési stílus általában együtt jár a nyitottsággal és a vállalkozókedvvel is, ami szintén kedvező a nők befogadása szempontjából.

Utoljára a cégkultúra jellemzőit veszem górcső alá, melyre vonatkozóan az interjúkból származó információkra támaszkodom. Ez alapján az anyacég nemzeti hovatartozása és a tevékenység jellege tűnnek meghatározó jelentőségű tényezőknek. A mintán belül a *legpozitívabb csoportot* részben három multinacionális cég magyarországi leánycégének vezetői alkotják. Mindannyian hosszú ideje vezetik vállalatukat. Interjúiból kitűnik, hogy azonosultak a nőket befogadó, támogató kultúrával. Az egyik vállalat egy nagy nemzetközi tanácsadó cég tagja, vezetője az üzleti eredmények alapján is híve a magasabb arányú női részvételnek és vezetésnek. A két magyar cég közül az egyik szintén tanácsadással foglalkozik. Másikuk bár dolgozott külföldi cégnél is, alapvetően magyar vállalatok vezetője. Ő mindig is, saját indíttatásból segítette a női tehetségeket.

A *második csoportba* tartozó interjúalanyok elmondása alapján több vezető esetében is részletesen megismerhettük már azokat a kulturális tényezőket, amiknek hatására megváltozott a női vezetőkkel kapcsolatos vélekedésük és kinevezési gyakorlatuk. Egyikük egy magyar vállaltnál váratlanul kialakult

„glass cliff” helyzetben kényszerült az első női vezetőt kinevezni, ami az áttörést jelentette számára. Egy másik vezető fokozatosan ismerte fel munkatársnőiben a tehetséges vezetőket, később pedig holland anyacége is erre ösztönözte. A harmadik egy amerikai világcégbe belépve szembesült a női tehetségeket támogató kultúrával és vált hívévé. Negyedikük pedig kockázati tőke befektetőként csodálkozott rá először a nők invenciózusságára, kitartására és vezetői tehetségére.

A *Bizonytalanok* csoportjában multinacionális vállalatok magyarországi leánycégének vezetőjét találjuk. Kettő, azonos országbeli esetében a másik kettőnél kevésbé szorgalmazták a női vezetők arányának növelését. Bár vannak irányelvek, de a hazai anyavállalatok sem teljesítik azokat. A másik két vállaltnál a vezetők végrehajtották az elvárt intézkedéseket, de kételyeik vannak az indokoltságukat illetően.

Az *Elméletkonstruálók* kivétel nélkül magyar vállalatokat vezetnek. Saját piacukon valamennyien piacvezetők, de a tevékenység jellege szerint mégis különböző méretűek. Van köztük az interjúalany által vezetett magáncég és sokak által tulajdonolt vállalat is. A Keletlen és az Elutasító kategóriák szereplői egy magyar nagyvállalat és egy külföldi anyacég magyarországi leányának vezetői.

A fenti áttekintés a minta adta korlátok figyelembevételével mellett, arra utal, hogy a magyarországi szervezeti kultúrákon belül a magyar vállalatokat ma is nagymértékben "férfias" elvek vezérlik, melyek a sztereotipikus férfiértékekkel állnak összhangban és nehezen fogadják be, ismerik el a vezetői tehetségű nőket. A német kultúra áll ehhez a legközelebb. A legbefogadóbb, támogatóbb kultúrák a skandináv és az amerikai tulajdonú vállalatokat jellemzik.

Tevékenységük alapján azokba a szektorokba tartoznak a legpozitívabb példák, ahol a leglátványosabban nyilvánulnak meg a női felsővezetői részvétel előnyei. A mintában egyértelműen ilyennek bizonyultak a tanácsadási, szolgáltatási és a start up cégek. A nemzetközi nagyvállalatok közül azok, ahol nem csak a vallott értékek között szerepel a diverzitás, hanem a napi döntéshozatalban is jelen van és megélt pozitív tapasztalatokon nyugszik. Ezek inkább skandináv és amerikai, mint német cégek. Azok a cégek, ahol az ügyfelek vagy a befektetők számára fontos a női felsővezetői részvétel. Azok a vállalatok, ahol szabályozási megfelelés miatt foglalkoznak a kérdéssel. Ilyen esetekben fontos, hogy ne csak látszatomegoldás szülessen. Az egyéni döntéshozói példák szerepe szintén nagy jelentőségű. Vannak, akik személyes élményeik alapján vagy egész szakmai életükben, vagy gyarapodó tapasztalataikból tanulva hívei a női felsővezetői részvételnek és ennek megfelelő kinevezési gyakorlatot követnek és ezzel példát is mutatnak másoknak.

IV. A dolgozat hasznosítására vonatkozó észrevételek

A globális verseny körülményei között számos vállalat arra a felismerésre jutott, hogy a női tehetségek felismerése, a vezetői utánpótlási rendszerbe illesztésük és végül kinevezésük felsővezetői pozíciókba eredményt növelő tényező. A vegyes összetételű vezetői csapatok, a bennük megjelenő többféle megközelítés miatt rugalmasabbak és gyorsabban reagálnak a változásokra. A napjainkban a vezetéstudomány által ajánlott vezetési stílusok által felvázolt vezetői tulajdonságok közelebb vannak a női, mint a férfi sztereotípiákhoz. A nő vezetői képességének kiteljesedése nem csak a vállalatok számára előnyös, de a nők számára új önmegvalósítási lehetőségeket nyit.

Az EU statisztikák szerint a női felsővezetői részvétel mindössz 13 százalék Magyarországon, míg a környező országokban ez az arány 20-25 százalék között mozog. A kvalitatív kutatásomba bevont cégeknél végzett interjúk alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a magyar vállalatok – kevés kivételtől eltekintve – nem foglalkoznak ezzel a kérdéssel. Bár csak egy-két vezető mondta ki nyíltan, hogy nem tartja a nőket felsővezetői feladatok ellátására alkalmasnak, de több olyan vezetővel találkoztam, akik ugyan pozitív módon beszéltek a témáról, de mégsem neveztek ki nőket komoly döntéshozói pozíciókba.

E kultúrának azt a sajátosságát tártam fel, hogy az ilyen vezetők, tudatosan vagy tudattalanul önmaguk megnyugtatósára vagy védelmére különböző természettudományosnak tűnő konstrukciókat alkotnak. Ahelyett, hogy a társadalomtudományok bizonyított magyarázatait hívnák segítségül, örökérvényűnek feltüntetett elméleteket konstruálnak a női-férfi munkamegosztással kapcsolatban.

A célom a kutatással az volt, hogy hozzájáruljak a kérdésben folyó dialógushoz. Ezt a legnagyobb magyarországi vállalatok közé tartozó cégek vezetőivel folytatott 18 interjú során ez részben meg is történt, amikor beszélgetésünk során és nyomán kicsit máshogy gondolkoztak el a kérdésről. Egy cikket is írtam erről a témáról és a kutatás eredményeiről még többet is szeretnék. Nem csupán tudományos szaklapokban, hanem más, szélesebb körben olvasott publikációs felületeken is. A kutatás során szerzett ismeretek jól hasznosíthatóak az oktatásban is.

E kérdések összefüggésben vannak a vezetési stílusokkal is. Ahogy a tradicionálisan autokratikus vezetési kultúra egyes szegmensekben lassan átalakul és nyitottabb stílusok felé mozdul el, egyre kedvezőbb feltételeket teremt a nők felsővezetői szerepkörökben történő elfogadásának. Velünk él tovább ugyanakkor az a vállalati kör is, amelyik elzárkózik az ilyen kinevezésektől vagy legalább is

gyanakvással figyeli azokat. A női vezetés elfogadtatására tett erőfeszítések hozzájárulhatnak a magyar vezetési kultúra tradicionális, autokratikus hagyományainak megváltoztatásához is. Különösen, ha a felsővezetésbe bekerülő nők nem méhkirálynőkét, a többi tehetséges nőt elűzve, hanem mind a nőkkel mind pedig a férfiakkal együttműködve gazdagítják a vállalat vezetésének eszköztárát, építik kultúráját és teszik tevékenységét még eredményesebbé.

V. A szerzőnek a témában megjelent cikkei

Korábbi kutatásaimat is a gazdálkodástudomány keretében, de más területen végeztem, ezért az alábbi, adatbázisból lekérdezett listában más tárgyú cikkek is láthatók. A cikkek közül az első kapcsolódik a kutatáshoz és valamennyi itt felsorolt konferenciaanyag és egyéb publikáció.

1. Folyóirat cikkek:

1. Dunavölgyi Mária

Women and men in senior management – Key recurring themes and questions
VEZETÉSTUDOMÁNY 47:(5) pp. 64-80. (2016)

2. Dunavölgyi Mária

A külső és belső államadósság egységes kormányzati kezelésének nemzetközi tapasztalatai és magyarországi kezdetei

KÖZGAZDASÁGI SZEMLE 44:(6) pp. 509-520. (1997)

Link(ek): [Teljes dokumentum](#), [Matarka](#)

Folyóiratcikk /Szakcikk /Tudományos

3. Dunavölgyi Mária

Az állampapír-értékesítési módszerek nemzetközi tapasztalatai

KÜLGAZDASÁG 40:(6) pp. 47-55. (1996)

Link(ek): [Matarka](#)

Folyóiratcikk /Szakcikk /Tudományos

4. Dunavölgyi Mária

Önkormányzati pénzek: tökesúly

HVG 18:(12) pp. 127-134. (1996)

Link(ek): [Matarka](#)

Folyóiratcikk /Szakcikk /Tudományos

5. Dunavölgyi Mária

Állampapírpiac 1995

BANKSZEMLE 40:(1) p. 15. (1996)

Link(ek): [Matarka](#)

Folyóiratcikk /Szakcikk /Tudományos

6. Dunavölgyi Mária

A vállalatok eszköz- és forrásszerkezete a fejlett ipari országokban

KÜLGAZDASÁG 35:(11) pp. 46-56. (1991)

Link(ek): [Matarka](#)

Folyóiratcikk /Szakcikk /Tudományos

7. Dunavölgyi Mária, Sándor György

Nemzetközi adósságcsere-ügyletek

GAZDASÁG 23:(1) pp. 127-147. (1989)

Link(ek): [Matarka](#)

Folyóiratcikk /Szakcikk /Tudományos

8. Dunavölgyi Mária

A piac korlátai és a korlátok piacosítása

KÖZGAZDASÁGI SZEMLE 36:(5) pp. 572-584. (1989)

Link(ek): [Matarka](#)

Folyóiratcikk /Szakcikk /Tudományos

9. Dunavölgyi Mária

XV. Magyar Operációkutatási Konferencia

SZIGMA 19:(1-2) pp. 151-152. (1986)

Link(ek): [Matarka](#)

Folyóiratcikk /Szakcikk /Tudományos

2. Konferencia előadások angolul:

1. Critical Approaches to the Understanding of Women and Leadership within the Framework of Neoliberal Capitalism – Conference paper (The 8th International Conference in Critical Management Studies, Manchester, Jul 10-12, 2013)
2. Women on Top Management Teams and Boards of CEE Companies – Cultural and Regional Comparison – Conference paper (11th Chemnitz East Forum, 11 – 13 September 2013)
3. Women in Top Management – Conference abstract (IACCM 2013, at Rotterdam, Netherlands)
4. Women in Top Management- conference paper (Ph.D. Student Conference, Corvinus University of Budapest, 2013 május 30.)
5. Women in Top Management in Europe and in the Central and Eastern European Region (EGOS [Paper Development Workshops](#), PDW-02 [SWG-04]: Gender and Diversity)
6. Women in Top Management (EURAM 14th Annual Conference - 15_01 Toward a responsible management of cultural diversity)

3. Konferencia előadás magyarul:

1. Nők és férfiak a felsővezetésben – Tanulmány lektorált konferenciakötetben (Közgazdász Kutatók és Doktoranduszok Téli Konferenciája, Pécs, 2014. jan.31.-febr. 1.)

4. Tanulmánykötet cikk:

1. A globális értékláncok irányítása – Cikk tanulmánykötetben (szerk.: Czakó Erzsébet, 2014)

5. Népszerűsítő kiadványok:

1. Cégek kultúra: a jéghegy csúcsa (Manager magazin 2016 február)
2. A sokszínűség előnyei: Középpontban a férfi – nő dimenzió (Üzlet és Pszichológia, 2013/február, 8. oldal)

VI. Irodalomjegyzék

- Alatas, C. a. (2009). Gender, Culture, and Corruption: Insights from an Experimental Analysis . Southern Economic Journal, 663-680.
- Alhassan-Alolo. (2007). Fighting Public Sector Corruption in Ghana: Does Gender Matter? In S. Bracking, Corruption and Development (old.: 205-221). New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- Allen, E. P. (2004). Career Benefits Associated With Mentoring for Prote'ge's: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, 127-136.
- Alvesson & Billing. (1997). Understanding Gender and Organization. SAGE.
- Blake, & Mouton. (1978). The New Managerial Grid. Houston: Gulf Publishing.
- Booyesen, & Nkomo. (2010). Gender role stereotypes and requisite management characteristics: The case of South Africa. Gender in Management: An International Journal, 285-300.
- Broadbridge, A., & Simpson, R. (2011). 25 Years On: Reflecting on the Past and Looking to the Future in Gender and Management Research. British Journal of Management, 470-483.
- Bruckmüller, & Branscombe. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. British journal of Social Psychology, 433-451.
- Butterfield, & Powell. (2003). Gender, gender identity, and aspirations to top management. Women in Management Review, 88-96.
- Byrne, & Neuman. (1992). The implications of attraction research for organizational issues. In K. (. Kelly, Theory and Research in Industrial/Organizational Psychology (old.: 29-70). New York, NY: Elsevier Sciences.
- Carrigan, Connell, & Lee. (1985). Toward a new sociology of masculinity. Theory and Society, 551-604.
- Collins. (1997). The ethical superiority and inevitability of participatory management as an organizational system . Organisation Science, 489-507.
- Collinson, & Hearn. (1994). Naming men as men: Implications for work, organization and management. Gender, Work and Organization, 2-22.
- Connell. (2005). Masculinities. University of California Press.
- Croson, & Gneezy. (2009). Gender Differences in Preferences. Journal of Economic Literature, 448-474.
- Denzin, & Lincoln. (2005). The SAGE Handbook of Qualitative Research (third edition). Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE.
- Eagly. (1997). Sex differences in social behaviur: Comparing social role theory and evolutionary theory. American Psychologist, 1380-1383.
- Eagly, & Karau. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. Psychological Review, 573-598.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007. September). Women and the Labyrith of Leadership. Harvard Business Review, 63-71.

- Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin* , 569-591.
- Featherstone. (2004). Fathers Matter : A Research Review. *Children and society*, 312-319.
- Fiedler. (1978). Recent Development in Research on the Contingency Model. In Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press inc.
- Fondas, N. (1997). FEMINIZATION UNVEILED: MANAGEMENT QUALITIES IN CONTEMPORARY WRITINGS. *Academy of Management Review*, 257-283.
- Fullagar et al. (2003). Managerial sex-role Stereotyping: A cross-cultural analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 93-107.
- Gelei. (2002). A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete, PhD dolgozat. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Gelei. (2006). A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány*, 79-97.
- Glense, & Peshkin. (1992). *Becoming qualitative researchers: An introduction*. New York: Longman.
- Hadas. (2009). A maszkulinitás társadalmi konstrukciói és reprezentációi, Akadémiai doktori értekezés. Budapest.
- Hadas. (2010). *Férfikutatások, Szöveggyűjtemény*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Hanappi-Egger. (2011). *The triple M of organizations: Man, Management and Myth*. Springer.
- Haslam, & Ryan. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *Leadership Quarterly*, 530-546.
- Heilman. (1983). Sex Bias in Work Settings: The Lack of Fit Model. *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR* , 269-298.
- Heilman. (1995). Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know. *Journal of Social Behavior & Personality*, 3-26.
- Heilman, M. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 657-674.
- Hersey, & Blanchard. (2008). *Management of Organizational Behaviour: Leading Human Resources*. Prentice-Hall.
- Hitt, Harrison, Ireland, & Best. (1998). Attributes of Successful and Unsuccessful Acquisitions of US Firms. *British Journal of Management*, 91-114.
- Jianakoplos, & Bernasek. (1998). Are women more risk averse? *Economic Inquiry*, 620-630.
- Joecks., Pull., & Vetter. (2012). Gender Diversity in the boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a "Critical Mass". *Journal of Business Ethics*, 1-40.
- Kanter. (1977a). *Men and women of the organization*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. (1977b). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *The American Journal of Sociology*, 965-990.
- Kark, & Eagly. (2009). Gender and Leadership: Negotiating the Labyrinth. In *Handbook of Gender Research in Psychology* (old.: 443-468). Researchgate.
- Katila, & Meriläinen. (1999). A Serious Researcher or Just Another Nice Girl?: Doing Gender in a Male-Dominated Scientific Community. *Gender, Work & Organization*, 163-173.

- Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 616-642.
- Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). Critical mass. *Organizational Dynamics*, 145-164.
- Kvale, S. (2005). *Az interjú*. Budapest: Jászöveg Műhely.
- Lewin. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 5-42.
- Lewis, & Simpson. (2010). Meritocracy, difference and choice: women's experiences of advantage and disadvantage at work. *Gender in Management: An International Journal*, 165-169.
- Likert. (1960). *New Patterns of management*. New York -London.
- Mason. (2005). *Kvalitatív kutatás*. Budapest: Jászöveg Műhely Kiadó.
- Maxwell. (2013). *Qualitative research design*. Sage.
- Miller. (2002). The frontier, entrepreneurialism, and engineers: women coping with a web of masculinities in an organizational culture. *Culture and Organization*, 145-160.
- Mills. (1959). On intellectual craftsmanship. In Mills, *The sociological imagination* (old.: 195-212). Mondon: Oxford University Press.
- Nagy, B. (2001). *Női menedzserek*. Budapest: Aula.
- Nagy, B. (2007). *A társadalmi nem szerepe a vezetésben Magyarországon* (The role of gender in management in Hungary). Budapest: Aula Kiadó.
- Nagy, B., & Primecz, H. (2010. 1). Nők és férfiak a szervezetben – kísérlet a mítoszok eloszlatására. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 2-17.
- Niederle, & Vesterlund. (2007). Gender Differences in Competition. *NEGOTIATION JOURNAL*, 447-463.
- Powell. (2012). Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 119-141.
- Powell, & Butterfield. (1989). The "good manager": Did androgyny fare better in the 1980s? *Group and Organization Studies*, 216-233.
- Putnam. (1990). *Realism with a human face*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Ridgeway, C. (1991). The social construction of status value: gender and other nominal characteristics. *Social Forces*, 367-386.
- Ridgeway, C. (2009). *Framed by gender: How gender inequality persists in the modern world*. New York: Oxford University Press.
- Schein et al. (1996). Think manager - Think male: a global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 33-41.
- Schein, & Mueller. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 439-447.
- Schein, V. E. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 675-688.
- Simpson, Ross-Smith, & Lewis. (2008). Merit, special contribution and choice. *Gender in Management: An International Journal*, 198-207.
- Strauss. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Strauss, & Corbin. (1990). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. Newbury: Sage.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern. Harvard, 162-180.
- Terjesen, S., & Singh, V. (2008). Female presence on corporate boards: a multi-country study of environmental context. Journal of Business Ethics, 55-63.
- Timberlake, S. (2005). Social capital and gender in the workplace. Journal of Management Development, 34-44.
- Torcia, Calabro, & Huse. (2011). Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. Journal of Business Ethics, 299-317.
- Vicsek, L. (2002). The Influence of Class Origins and Gender on Life Chances. Review of Sociology, 8(1), 55-78.
- Vroom, & Yetton. (1973). Leadership and Decision Making. Pittsburg: University of Pittsburgh Press.
- Wajcman. (1998). Managing like a Man. Pennsylvania Penn State University Press.
- Wajcman, J. (2011). It's Hard to be Soft: Is management Style Gendered? (Vols. Szervezet, menedzsment és nemek). (N. Bea, Ed.) Budapest: Aula.
- Webster, & Berger. (2006). Expectations, Status and Behavior. In J. Burke, Contemporary Social Psychological Theories (old.: 268-292). Stanford University Press: Stanford.