

Kázmér-Mayer Szilvia – Czibor Andrea

## Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra

Milyen eltérések és hasonlóságok mutatkoznak  
a férfiak és nők vezetési stílusa között  
a transzformáló vezetési stílus tekintetében

**Absztrakt:** Férfiak és nők különböző kihívásokkal néznek szembe a munkaerőpiacon, különös tekintettel a vezetői pozíciókért folytatott harcra. A nők a mai napig alulreprezentáltak a különböző vezetői pozíciókban, miközben a szervezetek alsóbb szintjein – illetve meghatározott szakmacsoportokban – gyakran nagyobb arányban képviselik magukat, mint férfi kollégáik. E jelenség hátterének magyarázatában gyakran felbukkan a nők és férfiak eltérő vezetői képességeivel, eszköztárával kapcsolatos érvelés. Jelen írás célja elméleti áttekintést adni a különböző vezetéselméleti megközelítések alakulásáról, illetve a vezetési stílusokban mutatkozó nemi különbségekről. Összefoglalásunkban központi szerepet kap az úgynevezett transzformáló vezetői stílus tárgyalása. E vezetési modell, amellyel, hogy modern vállalati környezetben népszerű és eredményesnek tartott stílus, sok femininnek mondott jegyet hordoz magában, és számos kutatás mutat rá arra a tényre, hogy jellemzően női vezetők alkalmazzák. Összefoglalásunkban szembeállítjuk azokat a vizsgálati eredményeket, amelyek az eltéréseket, és azokat, amelyek a hasonlóságokat hangsúlyozzák férfi és női vezetők eltérő viselkedésében, vezetői eszköztárában. Végül kitérünk azokra a kutatási eredményekre, amelyek a két nem közötti különbségek hangsúlyozása helyett egyes közvetítő változók (pl.: a kor, a képzettség vagy például a szervezeti kultúra) vezetői stílusra gyakorolt hatására hívják fel a figyelmet.

**Kulcsszavak:** vezetés, nemi különbségek, transzformáló vezetés, szervezetszichológia, vezetéselméletek

## Bevezető

A vezetői szerepkörrel, a vezetéssel kapcsolatban rengeteg eltérő és mégis sok szempontból hasonló definícióval találkozhatunk. Szinte mindegyik meghatározásban megtalálhatók a következő elemek: csoport, cél, befolyásolás. Vagyis a vezető feladata egy csoport irányítása, befolyásolása egy megadott (szervezeti) cél érdekében (Hartog, Koopman, Thierry, Wilderom, Maczynski és Jarmuz 1997). Az is közös jegye ezeknek a meghatározásoknak, hogy rámutatnak valamilyen formában az emberi erőforrások minél hatékonyabb felhasználásának előnyeire. Ennek egyik lehetséges módja a beosztottak olyan irányú befolyásolása, aminek hatására a vezető eléri, hogy a munkatársak energiáik nagy részét a szervezeti célok megvalósítására fordítsák (Bakacsi 2004).

A vezetői sikerességgel, hatékonysággal kapcsolatos modellek, elgondolások is sokszínűek, szerteágazóak, és ebből fakadóan az ezzel kapcsolatos kutatások módszertani megközelítése is sokféle lehet. A kutatások egy jó része a vezetői sikerességet a profit alapján értékeli, hatékony vezetőként definiálva azt a személyt, aki az általa irányított vállalatot, csoportot, területet nyereségessé teszi. A vezetői sikeresség kritériuma – főként a transzformáló vezetéssel kapcsolatos kutatásokban – lehet még a munkavállalók elégedettsége, jólléte is. A harmadik módszertani megközelítés még inkább a munkavállalói perspektívára koncentrál: a vezető által irányított dolgozók vezetői hatékonysággal, vállalati eredményességgel, szervezeti légkörrel kapcsolatos véleményét tartva a vezetői sikeresség mutatójának (Bass és Avolio 1994). A jelen tanulmányban áttekintett kutatások is a siker e három indikátorának valamelyikét használják, vizsgálva azok összefüggéseit a vezetői viselkedésekkel, attitűdökkel.

Annak ellenére, hogy a vezetői sikeresség kritériumai különböző módokon kerülhetnek meghatározásra, a szakirodalomban viszonylagos konszenzust találunk arra nézve, hogy a vezetői hatékonyság szempontjából kiemelt szerep jut a vezető személyiségének, egyéni jellemzőinek. Épp ezért az elmúlt száz évben a hatékony vezető tulajdonságaival, képességeivel, vezetési stílusával, attitűdjeivel kapcsolatos kutatások száma az egekbe szökött.

Annak ellenére, hogy a vezetéselméletek kutatása kicsit több mint százéves múltra tekint vissza (ha nem vesszük figyelembe, hogy már az ókori görögök is elmélkedtek azon, milyen egy jó vezető), a vezetésben tapasztalható nemi különbségekkel csak az elmúlt negyven évben kezdtek aktívan foglalkozni a kutatók. Még egy 1995-ös USA-ban végzett kutatás (Gibson 1995) is újdonságként említi, hogy egyre több nő jelenik meg a munkaerőpiacon, és előrevetíti, hogy ez nagy változást eredményezhet a vállalatok működésében. Addigra persze már léteztek nemi különbségeket vizsgáló kutatások is a vezetéspszichológiában, ám ezek általában vagy kis mintaelemszámmal rendelkeztek, vagy lényegesen több férfi vezetőt vizsgáltak, mint nőit. A nemi különbségek kutatása eleinte a vezetőknél lezajló intrapszichés folyamatokra koncentrált, majd a tudományos érdeklődés fókusza áthelyeződött a vezetői lét interperszonális aspektusára (Gibson 1995).

Jelen összefoglalás célja, hogy áttekintést adjon a vezetéssel, vezetői hatékonysággal kapcsolatos kutatások főbb irányairól, nagy hangsúlyt fektetve a transzformáló vezetési stílusra. A vezetéssel kapcsolatos kutatási eredmények tárgyalása során kitérünk majd azokra a vizsgálatokra, amelyek a női és férfi vezetők vezetési stílusában mutatkozó hasonlóságokra, illetve különbségekre koncentrálnak. Emellett szót ejtünk arról is, hogy milyen jövőbeli irányok körvonalazódnak az ilyen témájú kutatások számára.

## Transzformáló és tranzakcionális vezetésemlétek

A vezetéssel kapcsolatos kutatások első hullámában – az 1930-as évektől körülbelül az 1950-es évekig – a tudományos érdeklődés fókuszában a vezetők tulajdonságai álltak. Ezen elképzelések jó része a vezetők veleszületett tulajdonságait hozta összefüggésbe sikerességükkel (House és Aditya 1997). A vezetői tulajdonságok kutatása után a hangsúly fokozatosan áttevődött a vezetők magatartására. E megközelítés szerint a sikeres vezető az alapján határozható meg, hogy hogyan viselkedik az alkalmazottakkal, mennyi beleszólást enged a döntésekbe (Bakacsi 2004). Mivel a klasszikus vonás- és magatartásemlétek nem hoztak átütő eredményeket a vezetői hatékonyságról való gondolkodásban, a kutatók szembesültek azzal, hogy a sikeres vezetés sokkal bonyolultabb annál, mintsem hogy egy bizonyos tulajdonságlistával vagy magatartásformával meghatározható lenne. Ezek a tapasztalatok inspirálták őket arra, hogy a vezetői kutatások során figyelembe vegyék a szituációs tényezőket, mint például a szervezet felépítése, a szervezeti légkör, a beosztottak érettsége vagy akár az interperszonális kapcsolatok jellemzői (Klein 2016).

A vezetésemlétekkel kapcsolatos kutatásban egyfajta paradigmaváltásra az 1970–80-as években került sor. Az eddig született elméletek racionális felfogása helyett sokkal nagyobb szerepet kapott a vezetők és beosztottak közötti érzelmi dinamika fontossága (Karácsnyi 2006). Ezen elméletek alapjául az az elképzelés szolgált, hogy a vezetők nem csak extrinzik módon – azaz külső eszközökkel, például fizetésemeléssel – képesek a beosztottakat motiválni, hanem hatni tudnak alkalmazottaik intrinzik motivációjára is, azaz elérik, hogy azokat a munkában és feladatokban rejlő öröm is motiválja. Ezt úgy érik el, hogy magasabb rendű célokat határoznak meg, melyek mellett ők és az alkalmazottak is képesek elköteleződni, így már nem csak a beosztottak elégedettsége, hanem önértékelésük, belső mozgatórugóik is fontossá válnak (Bryman 1993). A vezetők kiemelt feladatává vált a követők motívumaival, értékrendjével, attitűdjeivel kapcsolatos tudatosság, annak érdekében, hogy a kiadott feladatok, munkafolyamatok a munkavállalók érdeklődéséhez, motivációhoz illeszkedjenek. Az ilyen összehangolódás révén életben tartható a dolgozók érdeklődése, szervezeti célok iránti elköteleződése, így teljesülhet az, hogy az elvégzett munka színvonala kimagasló, miközben az alkalmazottak is elégedettek (Répáczki 2014).

A modern vezetésemlétek továbbra is a vezető és beosztottak közötti dinamika meghatározóra fókuszálnak, egy-egy vezetői magatartás, stíluselem, attitűd jelentőségét helyezve a középpontba. A karizmatikus vezetésemélet a vezető személyiségére, kisugárzására, motiváló erejére és példamutatására helyezi a hangsúlyt (House és Jacobsen 2001). Az etikus vezetés elmélete a munkahelyi és vezetői viselkedések és azok következményeinek etikus, erkölcsös voltát állítja a fókuszba, illetve bevezeti a vezetői erények fogalmkörét (Trevino, Hartman és Brown 2000). A modern vezetésemlétek harmadik jelentős irányvonala a transzformáló vezetés elmélete, amely napjainkban jelentősen áthatja a sikeres vezetésről való gondolkodást (Northouse 2007).

A transzformáló vezetés elmélete a klasszikus, úgynevezett tranzakcionális (üzletkötő) vezetői stílussal szemben került megfogalmazásra, amelynek alapelvei sokáig jellemzőek voltak a vezető és a követők kapcsolatáról való gondolkodásban. A tranzakcionális vezetési stílus központi gondolata, hogy a munkavállaló és felettese között egy cserekapcsolat jön létre. Ebben a cserekapcsolatban erőfeszítések és (jellemzően extrinzik) ösztönzők cse-

réje történik, a vezető külső eszközökkel igyekszik megerősíteni a dolgozók viselkedését, ilyen módon facilitálva az együttműködést. E modellben a vezetői eszköztár fontos elemei lehetnek például a fizetésemelés, prémiumok, extra szabadnapok (Bakacsi 2004; Burns 1978; Klein 2002). A tranzakcionális vezetési stílus sok esetben nevezhető hatékonynak, ám valószínűleg nem alakul ki mély elköteleződés a vállalat célja mellett, így egy másik vállalat könnyen elcsábíthatja a munkavállalókat magasabb fizetést ígérve (Bass 1999).

A tranzakcionális vezetői stílus hátrányaira reflektálva kezdtek körvonalazódni az úgynevezett transzformáló vezetési stílus alapelvei. A transzformáló vezetési stílus lényege abban az alapelvben ragadható meg, hogy a szervezeti célok egyesüljenek az alkalmazottak céljaival/törekvéseivel. Ennek az összehangolódásnak alapfeltétele egyfajta nyitottság mindkét fél részéről, amely lehetőséget ad arra, hogy mind a vezető, mind a követők perspektívája, attitűdjei, értékrendszere formálódjanak, változzanak (Bakacsi 2004).

A transzformáló vezetőkre jellemző az alkalmazottakkal kialakított szoros személyes kapcsolat. E vezetői stílus képviselői azon fáradoznak, hogy a munkavállalók egyéni céljai és a szervezeti célok között valamiféle összhang jöjjön létre, a dolgozók azonosulni tudjanak a szervezeti szintű törekvésekkel, ilyen módon a szervezeti célok és értékek belsővé válnak. A transzformáló vezetőkre jellemző, hogy a hatalmat mások támogatására használják (Bass 1999).

Az elmúlt évtizedek piaci, munkaerőpiaci trendjei számos olyan változást hoztak, amelyek alapvetően befolyásolják a munkahelyeken tapasztalható pszichológiai környezetet, kihívásokat. Egyrészt megfigyelhető, hogy a munkavállalóktól elvárt felelősségvállalás mértéke a vállalati hierarchia alsóbb szintjein is egyre magasabb. Egyúttal előtérbe került az egyre szélesebb dolgozói rétegek bevonása a szervezetet érintő döntésekbe. Mindezek mellett a vállalatoknál felértékelődni látszik a teammunka, amely során a klasszikus vezetői-követői relációk átrendeződnek: a vezetők és a beosztottak egy modern vállalatnál sokkal inkább csapattársként tekintenek egymásra, mintsem beosztottként és felettesként. Fontos értéké vált a dolgozók számára az autonómia, valamint a kihívásokkal teli izgalmas feladatok, amelyeket csak kölcsönös bizalomra és szoros kapcsolatra alapozva lehet teljesíteni. Ezek a trendek a munkahelyi vezetők elé is új kihívásokat, feladatokat állítanak, és egyre hangsúlyosabbá teszik a transzformáló vezetési stílus alkalmazásának igényét (Bass 1999).

## Nemi különbségek és hasonlóságok a vezetésben

### *Nemi különbségek a munkaerőpiaci lehetőségekben, esélyekben*

A munkaerőpiacon a nők számos kihívással szembesülnek a mai napig, melyek megnehezítik a ranglétrán való előrejutásukat. Egyfajta üvegplafon-jelenség figyelhető meg, mely szerint a nők a szervezeti hierarchia csak egy bizonyos szintjéig képesek eljutni. Egy 2011-ben végzett, 7280 vezetőt vizsgáló kísérletből az derült ki, hogy átlagosan a vezetők 64%-át, a topmenedzsereket 78%-át, a középvezetőket 67%-át, míg az annál lejjebb lévő vezetői pozíciókat 60%-át férfiak töltik be (Zenger és Folkman 2014). Ennek a eredménynek számos lehetséges magyarázata van, nem elhanyagolható például a korai szocializációs minták hatása. A kislá-

nyok felé jellemzően olyan jellegű elvárások érkeznek a felnőttektől, hogy legyenek kedvesek, együttműködőek, míg a kisfiúkat arra bátorítják, hogy legyenek asszertívek, versengjenek, és álljanak ki magukért. Ezek a szocializációs minták befolyásolhatják akár azt is, hogy később a munkaerőpiacon milyen viselkedésmintákat mutatnak, illetve milyen viselkedéseket értékelnek a szervezeti tagok. Így előfordulhat, hogy egy férfi hamarabb képes utat törni magának egy vállalati környezetben, mint egy hasonló képességekkel rendelkező nő. Valamint a mai napig élnek azok az elképzelések, melyek még a klasszikus vezetélméletek aranykorából származnak, hogy egy jó vezető domináns, asszertív, esetenként agresszív stb., melyeket ilyen módon jellemzően maskulin tulajdonságoknak fogadunk el (Collins, Burrus és Meyer 2014).

Ehhez kapcsolódik a gender inkongruencia modell is, mely szerint mindkét nem képviselői elfogadhatóbbak, illetve szerethetőbbek a környezetük számára, ha genderspecifikus viselkedésmintázatokat mutatnak, tehát a korábban leírt módon a társadalmi elvárások szerint működnek vezetőként is. Valamint, ha olyan területen vállalnak vezetői szerepet, ami konzisztens a genderszerepükkel. Sokkal kevesebb előítélettel találkozik egy nő, ha mondjuk a gyermekjóléti szolgálatnál tölt be vezetői pozíciót, mint ha egy autógyárban. Ugyanez igaz a férfiakra is – sokkal több előítélettel kell megküzdenie egy férfinak például óvodavezetőként, mint egy multinacionális vállalat vezetőjeként (Davidson és Burke 2000).

A munkaerőpiaci nemi esélyegyenlőtlenség kapcsán érdemes szót ejteni két fontos jelenségről. Ezek közül az egyik az úgynevezett üvegfal-jelenség, mely főként a nőket érinti, ám előfordulhat ritkább esetben férfiaknál is. A jelenség során az figyelhető meg, hogy a nők nehezen tudnak nemi szerepükkel inkongruens pályákra átlépni. Például egy szervezeten belül a nők általában olyan pozíciókat töltenek be, ahol véges az előrelépési lehetőség, és ha át akarnak lépni egy stratégiaileg előnyösebb pozícióba, „üvegfalakba” ütköznek (Bigazzi 2013). A másik szintén gyakran megfigyelhető helyzet az, hogy egy többségében nők által dominált pályán is gyakran férfi vezetőket látunk. Ilyen helyzet lehet például, ha egy főként nőkből álló tanári kar élén férfi igazgató van. Ezt a jelenséget hívjuk üvegliftnek (Williams 1992). Mindemellett az utóbbi időben szintén egy érdekes jelenségre lettek figyelmesek a szervezeti kutatásokat végző tudósok. Felhívják a figyelmet arra, hogy bár egyre több női vezető van, nem mindegy, hogy milyen helyzetben szerzik meg az adott pozíciót. Sok esetben ugyanis akkor léptetnek elő egy nőt vezetői beosztásba, amikor valamilyen válsághelyzetbe kerül a szervezet. Ez a jelenség valószínűleg a korábban említett sztereotípiák miatt alakulhatott ki, miszerint a nők empatikusabbak, gondoskodóbbak, fontosabb számukra a csapatmunka. Így egyfajta alternatív megoldás lehet a válság kezelésére egy női vezető megválasztása. Ezt a jelenséget hívják üvegszikla-jelenségnek (Bruckmüller, Ryan, Rink és Haslam 2014).

Ezek a jelenségek azt sugallják, hogy férfiak és nők vezetési stílusában, hatékonyságában különbségek lehetnek: a bemutatott munkaerőpiaci sajátosságok mögött valószínűleg az a – gyakran implicit – predikció áll, hogy a férfiak hatékonyabbak, sikeresebbek vezetői pozíciókban, mint a nők. A vezetés és nemek kapcsolatára vonatkozó tudományos elképzelésekben sokáig felfedezhető volt két fő megközelítés. Az egyenlő esélyek elvét képviselő irányvonal szerint a férfiak és nők között nincs különbség a vezetési stílus tekintetében. Ez az álláspont, bár az egyenlőség elvét hangsúlyozta, némi részrehajlást mutatott, ugyanis a férfiak vezetési stílusát vette alapul – amely hosszabb múltra tekint vissza –, és a nők vezetésével kapcsolatban arra a megállapításra jutott, hogy ők is képesek olyan sikeres vezetők lenni, mint a férfiak. A másik megközelítés szerint különbség van a férfiak és a nők vezetési

stílusa között. Ezek a különbségek lehetnek a vezetési sikeresség alapjai, hiszen a különböző szervezetek, szervezeti kultúrák, beosztottak más és más vezetői stílust igényelnek (Adler és Izraeli 1988).

### *A két nem vezetési stílusának különbségeit hangsúlyozó kutatások*

Azon tanulmányok, melyek különbséget találnak a férfi és női vezetők vezetési stílusa között, általában azt mutatják, hogy a női vezetők hajlamosabbak transzformáló vezetési eszközök-höz nyúlni, mint a férfiak. Ez azért lehetséges, mert, ahogy korábban bemutatásra került, a transzformáló stílus számos femininnek mondott eszközt és viselkedési formát kíván meg. Ilyenek például a demokratikus irányítás, a csapatjáték előtérbe helyezése, az empatikus hozzáállás az alkalmazottakhoz stb. (Bakacsi 2004).

A témában született kutatások közül számos olyan volt, amely a vezetők saját magukról alkotott képét állította a középpontba. Rosener (1990) például azt a választ kapta a megkérdezett női vezetőktől, hogy számukra a transzformáló vezetés tűnik természetesebbnek – ezt szignifikánsan több női, mint férfi vezető állította magáról. Egy másik, ezúttal mélyinterjú technikát alkalmazó kutatásban 135 női vezetőt kérdeztek meg. Válaszaik alapján kiderült, hogy általában kerülik a versenyt, illetve a versengést szító helyzeteket, fontos számukra a harmonikus együttműködés, kapcsolataikban a kölcsönös bizalomra építenek és szeretnek csapatban dolgozni (Goldberger, Clinchy, Belenky és Tarule 1987). Ezek a viselkedésformák mind fellelhetők a transzformáló vezetői stílus alapelvei között. Egy másik, szintén interjú technikát alkalmazó kutatásból az derült ki, hogy a megkérdezett női vezetők az általuk fenntartott harmonikus munkahelyi kapcsolatokat tartják vezetői erősségüknek, illetve azt, hogy az általuk birtokolt hatalmat hajlandóak „megosztani” a beosztottakkal is. Arról számoltak ugyanis be, hogy igyekeznek a hierarchia minden szintjén jó kapcsolatokat fenntartani, elkötelezettek bizonyos értékek mentén, amelyek mellett kitartanak (Apfelbaum és Hadley 1986).

Egy jóval komplexebb vizsgálat, mely során a beosztottak értékelését és a teljes vállalatot átfogó vizsgálati eredményeket vették alapul, szintén arra a konklúzióra jutott, hogy míg a női vezetők a hatalom megosztása által érik el az alkalmazottak együttműködését, addig a férfi vezetők inkább a hatalom gyakorlása által veszik rá a beosztottakat az együttműködésre (Eagley és Johnson 1990). Hasonló eredményeket mutat az a kutatás is, melyet a római katolikus egyházon belül szerzetesrendekben és apácázárdákban végeztek el több mint 6000 kitöltővel. Ennek során a hierarchia alsóbb szintjén lévő személyek – mind a férfiak, mind pedig a nők – azt vallották, hogy kevésbé tranzakcionális, inkább transzformáló stílust alkalmaznak. Az eredményekben itt is befolyásoló tényezőként jelent meg a nem: az értékelők szignifikánsan gyakoribbnak ítélték meg a női vezetők által mutatott transzformáló vezetési stílussal járó viselkedésformákat, mint a férfi vezetők ilyen jellegű viselkedéseit (Druskat 1994). Sally Helgeson (1990) egy több vállalatot vizsgáló kutatásában sajátos vizsgálati módszert alkalmazott: résztvevő megfigyelőként jelen volt a vezetők mindennapjaiban, ott volt a megbeszéléseken, meghallgatta a telefonhívásaikat, elolvasta a leveleiket. Vizsgálata eredményeit úgy összegezte, hogy míg a férfi vezetők által irányított cégeknek jellemzőbb a hierarchikus berendezkedés, addig a nők által irányított szervezetek esetében jellemzőbb egy pókhálószerű elrendezkedés. Ebben az esetben az információ megosztása egymással létfontosságú, valamint a kapcsolatok is szorosabbak, sokkal közvetlenebbek.

Egy 2001-ben végzett összetett kérdőíves vizsgálatban, ahol a vezetői hatékonyságot a munkavállalók elégedettsége és a szervezeti profit alapján értékelték, az derült ki, hogy mind a munkavállalók, mind a vezetők szerint a leghatékonyabb vezetési stílus a transzformáló vezetés. A vezetők önbevallás kérdőívkitöltéséből kiderül, hogy a nők az összes transzformáló vezetési eszközt szignifikánsan magasabb számban vallották a magukénak, mint a férfiak. Ezeket az eredményeket alátámasztják a munkavállalók által kitöltött kérdőívek eredményei is, akik szintén minden esetben a női vezetőknek tulajdonítják a transzformális vezetési eszközöket (Burke és Collins 2001).

Egy ausztráliai bankban végzett kutatás 360 fokos értékelési módszert alkalmazott: a résztvevő vezetők értékelték saját magukat, értékelték őket a saját feletteseik, valamint a beosztottjaik is. Az eredmények nagyon érdekes mintázatot mutatnak. Az ugyanis egybecseng az eddigi eredményekkel, hogy a női vezetők önmagukat inkább vallják transzformáló vezetőnek, mint a férfiak. Sőt a feletteseik is hasonlóan ítélik meg őket. Ám a beosztottak értékelése alapján nincs különbség a két nem között a transzformáló vezetési eszközök alkalmazásában (Carless 1998).

### *A két nem vezetési stílusának hasonlóságát hangsúlyozó kutatások*

Elmondható, hogy szinte minden kutatásra, amelyben vezetési stílusbeli különbségeket találnak a két nem között, jut egy, amelynél nem találkozhatunk semmilyen különbséggel. Előfordul olyan is, hogy ugyanaz a kutató két különböző vizsgálat során az egyiknél talál különbséget, a másiknál nem. Erre jó példa Bernard Bass két vizsgálata. Míg egy 1981-es kutatásában azt az eredményt kapta, hogy nincs különbség a vezetési stílus tekintetében a nemek között, egy hasonló felépítésű, tizenöt évvel későbbi kutatásban már szignifikáns különbséget talált. Ebben az esetben is a nőkre volt jellemzőbb a transzformáló vezetési stílus (Bass 1981, 1996).

Egy több mint ezer kitöltőt elérő, tanárok részvételével végzett kérdőíves vizsgálatból az derült ki, hogy a vezetési stílusra sokkal inkább hatással vannak a megváltoztatható/fejleszhető képességek (pl. kommunikációs hatékonyság), mint a megváltoztathatatlan tulajdonságok, mint például a nem, bőrszín stb. (Leithwood és Jantzi 1997). Ez az eredmény felvet egy érdekes kérdést azzal kapcsolatban, hogy a férfiak és nők korábban említett szocializációs különbségei valójában mekkora hatással vannak a vezetésbeli különbségekre (Collins, Burrus és Meyer 2014).

Egy hasonló kutatásban, ahol a vezetők önbeszámolóján alapuló eredményeket vetették össze a felettesük véleményével, azt találták, hogy a vezetők saját magukat a sztereotipikusnak mondott nőies és férfias dimenziók mentén értékelték, tehát a nők önmagukat jellemzően transzformáló vezetőnek értékelik, míg a férfi vezetőkre ez kevésbé jellemző. Ezzel szemben a vezetők felettesei sokkal inkább a szervezeti hierarchiában elfoglalt vezetői szintnek megfelelően, az ahhoz kapcsolódó sztereotipikus tulajdonságok mentén értékelik őket (Lewis és Fagenson-Eland 1998).

Az eredmények alátámasztják Kanter (1977) felvetését, miszerint a szervezeti kontextus, a szervezetben betöltött szerep vagy pozíció felülírhatja a genderszerepeket. Napjainkban a nemi különbségekről való gondolkodásban egyre hangsúlyosabbá válik a moderáló, közvetítő változók szerepe. Eszerint a szervezetekben a nemek közötti különbségek megléte vagy esetleges hiánya nem értelmezhető önmagában, hanem csak bizonyos közvetítő változók

mentén. Erre jó példa Lewis és Fagenson-Eland (1998) fentebb említett kutatása is, mely szerint a vezetők szemében meghatározóbb volt a szervezeti kontextus figyelembevétele, mint az, hogy milyen nemű az adott vezető, akit értékelniük kell.

Egy 2014-es vizsgálatban a kutatók több kontextuális változót is vizsgáltak a vezetői sikeresség szemszögéből. Eredményeik azt mutatják, hogy egy többségében férfiak által dominált szervezetnél a férfi vezetőt sokkal sikeresebbnek látják az alkalmazottak, míg például oktatási intézményekben jellemzően a női vezetőket értékelték sikeresebbnek. Ezenkívül a kutatásból kiderült az is, nem mindegy, hogy az adott vezető a hierarchia mely fokán helyezkedik el. Saját értékelésük szerint ugyanis a férfiak hatékonyabbnak vallják magukat az alacsony és magas vezetői pozíciókban. Az önbevallás alapján a középvezetői szinten nincs eltérés a két nem között (Paustian-Underdahl, Walker és Woehr 2014). A kutatás eredményeit jelentősen torzíthatja, hogy nem objektív teljesítménykritériumokhoz kötve vizsgálja meg a két nem vezetői sikerességét, hanem egy önbevallásos teszt alapján méri azt. A saját vezetői sikeresség megítélésére pedig erőteljesen hathatnak azok a társas, társadalmi elvárások, amelyek korábban bemutatásra kerültek. A két nem vezetői sikerességének felmérését, összehasonlítását – még objektív teljesítményadatok birtokában is – kifejezetten megnehezítik a női munkavállalók, vezetők karrierlehetőségeit befolyásoló különböző munkaerőpiaci trendek (pl.: üvegplafon, üvegfal, üvegszikla).

## Konklúzió

Az eddigi eredmények alapján valószínűsíthető, hogy valamilyen formában léteznek nemi különbségek a preferált vezetési stílus tekintetében, ám az ezekről való gondolkodásban érdemes figyelmet szentelni a közvetítő változóknak. Így is megfigyelhető azonban a korábbi kutatások eredményei alapján, hogy a női vezetők – akár önjellemzés, akár mások jellemzése alapján – hajlamosabbak transzformáló vezetéshez kapcsolódó eszközöket használni. Ezek a szakirodalmi áttekintés alapján a korai szocializációs mintákból, a társadalmi elvárásokból, illetve a munkahelyi szocializációból eredeztethetők. A két nem némileg eltérő vezetési eszköztárához hozzájárulhat, hogy már születéstől kezdve máshogy kezelik a szülők a fiú-, illetve a lánygyermekeket, más típusú viselkedésekért jutalmazzák és büntetik őket. Gyerekkorban hatással vannak a társas, társadalmi elvárások, melyek áthatják a felnőttkort is, másféle viselkedést várva el egy nőtől és egy férfitől. Ezek a fajta hatások jelen vannak a szakmai szocializációs folyamat során: akár munkavállalóként, akár vezetőként másféle viselkedések, attitűdök kerülhetnek megerősítésre a két nemnél (Wade 2001).

Sok kutatás gyengesége a bemutatottak közül, hogy csupán önkitaltós kérdőívekre alapozza megállapításait, amelyek eredményeit gyakran torzíttja a kitöltő önismeretének mértéke, illetve pillanatnyi hangulati állapota, vagy akár benyomáskeltési szándéka, vagy – ahogy korábban említettük –, a társadalmi elvárások is hatással lehetnek az önértékelésre. Ennél megalapozottabb következtetések vonhatók le azon kutatások eredményei nyomán, ahol a munkavállalók is jellemzik, értéklik vezetőiket, hisz ez már nem az önismereten múlik, és általában egy vezető alá több beosztott is tartozik, így szélesebb körű képet kaphatunk az adott vezető viselkedéséről, jellemzőiről.

A nemi különbségek vizsgálata a vezetéspszichológiában azért is nagy jelentőséggel bírhat, mert jelenleg a női munkavállalók sok esetben negatív diszkriminációval szembesülnek előléptetési helyzetben. Úgy gondoljuk, hogy az ezt befolyásoló sztereotípiák eloszlátása jó



hatással lehet a szervezetek gazdasági sikereire is, hisz ily módon tágul a lehetséges jelöltek száma a különböző vezetői pozíciókra. A jelöltek nagyobb száma mellett pedig a sokszínűség új megközelítési módokat, új perspektívákat, nagyobb kreatív potenciált hozhat a szervezetekbe, ilyen módon versenyelőnyhöz juttatva a vállalatot napjaink innovációorientált piaci környezetében (Burke és Collins 2001).

Az áttekintés alapján úgy tűnik, hogy vannak különbségek férfi és női vezetők között, ám ezek a különbségek inkább társadalmilag meghatározottak és elvártak. A vezetésben talált nemi különbségek azonban nem átjárhatatlanok, hiszen a legtöbb esetben tanult és tanulható viselkedésbeli különbségekről beszélhetünk, így mindkét nem képviselői felkészíthetők a transzformáló vezetésre és eszközeinek használatára (Burke és Collins 2001)

Érdekes szempont lehet az is, hogy a vezetésbeli nemi különbségeket többnyire a nők elleni diszkrimináció szempontjából nézzük, de kevés vizsgálati eredmény áll rendelkezésre a tekintetben, hogy vajon a társas, társadalmi elvárások hogyan és milyen mértékben befolyásolják a férfiak vezetési stílusát. Kérdés lehet, hogy vajon a sok jegyében femininnek mondott transzformáló vezetési stílus – amelynek hatékonyságával kapcsolatban számos adat rendelkezésre áll – mennyire vállalható fel egy férfi vezető számára. Magyarországi kontextusban ez a kérdés különösen érdekes lehet, hiszen a hazánkban jellemző nemzeti kultúra a Hofstede és munkatársai által végzett interkulturális vizsgálaszerint erőteljes maszkulinitást mutat (88 pontot a 100-ból). Ez modelljükben azt jelenti, hogy társadalmi berendezkedésünkben a versengés és a teljesítmény számít becsülendő értéknek az elfogadással, a csapatmunkával és a kompromisszumra törekvéssel szemben. Ez alapján mondhatjuk, hogy a magyarokra jellemzőbb egyfajta erős teljesítményalapú, munkaorientált szemlélet, ellentétben például a dánokkal, akik csak 17 pontot értek el ugyanezen a skálán. Náluk sokkal fontosabb szempont a munka-magánélet egyensúlya, nagyra értékelnek egy támogató megértő vezetőt (Hofstede és Hofstede 2008).

Mindezek az eredmények arra is felhívják a figyelmet, hogy a vezetők képzése, fejlesztése, a vezetői eszköztár bővítése során a különböző nemű vezetőket érintő társas, társadalmi hatásokat, elvárásokat is érdemes figyelembe venni. A vezetőfejlesztő programoknál, ahol a transzformáló vezetés alapjait próbálják átadni, érdemes a vezetők felé irányuló, gyakran implicit társadalmi elvárásokkal is dolgozni, azokat tudatosítani. Ezek az elvárások ugyanis erősen befolyásolhatják, hogy a transzformáló vezetési stílus egyes elmei, eszközei mennyire tudnak belsővé válni, mennyire érzik azokat a vezetők hitelesnek, személyükhöz, személyiségükhöz illeszkedőnek.

## Hivatkozott irodalom

- Adler, Nancy J és Dove N. Izraeli (1988): *Women in Management Worldwide*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Apfelbaum, Erika és Martha Hadley (1986): Leadership MS-qualified. II. Reflections on and Initial Case Study Investigation of Contemporary Women Leaders. In *Changing Conceptions of Leadership*. Serge Moscovici, S. (szerk.). New York: Springer, 199–221. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4876-7\\_12](https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4876-7_12)
- Bakacsi Gyula (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Aula.
- Bass, Bernard M. és Bruce J. Avolio (1994): *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, Bernard M. (1999): Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8(1): 9–32. DOI: <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bigazzi Sára (2013): Előítéletek. In *Esélyegyenlőség a mai Magyarországon*. Varga Aranka (szerk.). Pécs: PTE BTK NTI, 15–35.

- Bryman, Alan (1993): Charismatic Leadership in Business Organizations: Some Neglected Issues. *Leadership Quarterly* 4(3–4): 289–304. DOI: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90036-s](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90036-s)
- Bruckmuller, Susanne, Michele K. Ryan, Floor Rink és Alexander S. Haslam (2014): Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy. *Social Issues and Policy Review* 8(1): 202–232. DOI: <https://doi.org/10.1111/sipr.12006>
- Burke, Sarah és Karen M. Collins (2001): Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills. *Women in Management Review* 16(5–6): 244–256. DOI: <https://doi.org/10.1108/09649420110395728>
- Burns, James M. (1978): *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Carless, Sally A. (1998): Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives. *Sex Roles* 39(11–12): 887–902. DOI: <https://doi.org/10.1023/a:1018880706172>
- Collins, Brian J., Carla J. Burrus és Rustin D. Meyer (2014): Gender Differences in the Impact of Leadership Styles on Subordinate Embeddedness and Job Satisfaction. *The Leadership Quarterly* 25(4): 660–671. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.02.003>
- Conger, Jay A. és Rabintra N. Kanungo (1987): Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review* 12(4): 637–647. DOI: <https://doi.org/10.2307/258069>
- Davidson, Marilyn és Ronald J. Burke (2004): *Women in Management Worldwide Facts, Figures and Analysis*. Aldershot: Gower Publishing.
- Druskat, Vanessa U. (1994): Gender and Leadership Style: Transformational and Transactional Leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly* 5(12): 99–119. DOI: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90023-x](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90023-x)
- Eagly, Alice H. és Blair T. Johnson (1990): Gender and Leadership Style: A Meta Analysis. *Psychological Bulletin* 108(2): 233–256. DOI: <https://doi.org/10.1037//0033-2909.108.2.233>
- Gibson, Christina B. (1995): An Investigation of Gender Differences in Leadership across Four Countries. *Journal of International Business Studies* 26(2): 255–279.
- Goldberger, Nancy R., Blythe M. Clinchy, Mary F. Belenky és Jill M. Tarule (1987): Women's Ways of Knowing: On Gaining a Voice. In *Sex and gender*. Philip Shaver és C. Verdon Hendrick (szerk.). Newbury Park, CA: Sage, 201–229.
- Hartog, Den N., Paul L. Koopman, Henk Thierry, Celeste P. M. Wilderom, Jill Maczynski és Sarah Jarmuz (1997): Dutch and Polish Perception of Leadership and Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 6(4): 387–413.
- Helgeson Saly (1990): *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday Currency.
- Hofstede, Gert J. és Geert Hofstede (2008): *Kultúrák és szervezetek – Az elme szoftvere*. Budapest: VHE Kft.
- Horner, Melissa S. (1997): Leadership Theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management* 3(4): 270–287. DOI: <https://doi.org/10.1108/13527599710195402>
- House, Robert J. és Rem N. Aditya (1997): The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management* 23(3): 409–473. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>
- House, Robert J. és Chanoch Jacobsen (2001): Dynamics of Charismatic Leadership: A Process Theory, Simulation Model, and Tests. *The Leadership Quarterly* 12(1): 75–112. DOI: [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(01\)00065-0](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(01)00065-0)
- Karácsonyi András (2006): *A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében*. (Doktori értekezés.) Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet Szervezeti Magatartás Tanszék.
- Klein Sándor (2016): *Vezetés- és Szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000.
- Leithwood, Kenneth és Doris Jantzi (1997): Explaining Variation in Teachers' Perceptions of Principals' Leadership: A Replication. *Journal of Educational Administration* 35(4): 312–331. <https://doi.org/10.1108/09578239710171910>
- Lewis, Andrea E. és Ellen A. Fagenson-Eland (1998): The Influence of Gender and Organization Level on Perceptions of Leadership Behaviors: A Self and Supervisor Comparison. *Sex Roles* 39(5–6): 479–502.
- Paustian-Underdahl, Samantha C., Lisa S. Walker és David S. Woehr (2014): Gender and Perception of Leadership Effectiveness: A Meta-analysis of Contextual Moderators. *Journal of Applied Psychology* 99(6): 1129–1145. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0036751>
- Répaczki Rita (2014): *A szakmai és a vezetői identitás alakulása fiatal felnőttkorban. A vezetői identitás alakulása a mentális komplexitás és a személyiség tükrében fiatal felnőtteknél*. (Doktori értekezés.) Budapest: Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar Pszichológiai Doktori Iskola.
- Rosener, Judy B. (1990): Ways women lead. *Harvard Business Review* 27: 119–125.
- Williams, Christine L. (1992): The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the „Female” Professions. *Social Problems* 39(3): 253–267. DOI: <https://doi.org/10.1525/sp.1992.39.3.03x0034h>

Zenger, Jack és Joseph Folkman (2011): Are Women Better Leaders than Men? *Harvard Business Review* (március)  
Interneten: <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>.

---

Czibor Andrea

pszichológus, adjunktus, PTE BTK Pszichológia Intézet (Pécs)

Kázmér-Mayer Szilvia

pszichológus doktorandusz, PTE BTK Pszichológia Doktori Iskola (Pécs)

*A kutatást az Emberi Erőforrások Minisztériumának Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Programja finanszírozta, a Pécsi Tudományegyetem 4. tématerületi „A hazai vállalatok szerepének növelése a nemzet újraparosításában” programja keretében (szerződés száma: 20765-3/2018/FEKUTSTRAT)*

