

## OLVASMÁNY

# BEVEZETÉS

1	Környezeti kihívások .....	1
2	A vezető pozíciójú nők igényei .....	9
3	A tanácsadók igényei .....	11
4	A DIGIGEN koncepciója .....	12
5	A program eredményei .....	14
	Hivatkozások .....	15

## 1 KÖRNYEZETI KIHÍVÁSOK

A digitalizáció mindenütt jelen van, és jelentőségét lehetetlen figyelmen kívül hagyni, különösen a COVID-19 világjárvány kezdete óta. A nők vezetői pozíciókban való képviselésének növelését célzó folyamatos erőfeszítésekre szintén több figyelem irányul. Ezért az Európai Bizottság *Az egyenlőségközpontú Unió: a 2020-2025 közötti időszakra szóló nemi esélyegyenlőségi stratégia* címen stratégiát fogadott el, amely ezt a kérdést az európai szakpolitikák középpontjába helyezi. A stratégia célja, hogy a nőknek a férfiakkal egyenlő feltételeket biztosítson szakmai és társadalmi céljaik eléréséhez és a bennük rejlő potenciál teljeskörű kiaknázásához. Ez magában foglalja a nemek kiegyenlített arányának az elérését a munkaerőpiac különböző ágazataiban, az egyenlő esélyeket a munka és a magánélet egyensúlyának biztosításában, valamint a családi gondozási feladatokért való felelősség méltányos elosztásának előmozdítását (Európai Bizottság 2020; Herberger et al. 2023). Mindez közvetlenül kihat a munka világára, és az „új munka” fogalomban is kifejezésre jut.

Miközben a mai világunkban egyre inkább tudomásul veszik a „digitalizáció” és a „digitális átalakulás” jelentőségét, nemegyszer válogatás nélkül, homályos tartalommal használják ezeket a kifejezéseket. Az egységes terminológia hiánya akadályozza az interdiszciplináris megértést és a



fogalmak közötti kapcsolatokat homályossá teszi. Ami azonban nyilvánvaló marad, az a jelentőségük. Szögezzük le, hogy „digitalizáció” alatt az információs és kommunikációs technológiákban (IKT) gyökerező új megoldások bevezetését értjük, „digitális átalakulás” alatt pedig a digitalizáció bevezetéséből eredő változásokat és kockázatokat. Ezek a változások mélyreható következményekkel járnak minden érdekelt fél számára, amelyek túlmutatnak a digitális megoldások pusztá bevezetésén (Herberger et al. 2021, Herberger et al. 2023).

Ebben az összefüggésben a digitalizáció az első lépést, azaz az adott helyzetből való elmozdulást jelenti. Ezt követi a digitális átalakulás folyamata, amely alapvető változásokhoz, például innovációkhoz vezet, és akár a társadalmi rendszerekre tovagyűrűző hatást is gyakorolhat. Ez az átalakulás szorosan kapcsolódik a 21. századi, gyors ütemű gazdasághoz, amelyben az IKT-k központi szerepet játszanak. Az IKT-k integrációjával az egyének arra kényszerülnek, hogy fejlesszék tudásukat és az egyre bonyolultabb és interaktívabb munkakörnyezetben kiemelkedően teljesítsenek (Herberger et al. 2021, Herberger et al. 2023).

A 21. századi munka- és életkörülményekhez szükséges alapvető digitális készségek a következők (van Laar et al., 2017):

- **Információkezelés:** Az IKT-t a szükséges információ hatékony keresésére, kiválasztására és rendszerezésére használjuk és az adott feladathoz a legmegfelelőbb forrást választjuk ki.
- **Kritikus gondolkodás:** Az IKT-t forrásnak használjuk a tájékozott ítéletalkotáshoz és a reflektált gondolkodáshoz.
- **Kreativitás:** Az IKT-t új ötletek és tartalmak létrehozásához használjuk fel.
- **Problémamegoldás:** Az IKT-t egy probléma elemzésére és megértésére, valamint a megoldás tudatos kidolgozására használjuk.
- **Együttműködés:** Az IKT-t a másokkal való hatékony együttműködésre használjuk.
- **Kommunikáció:** Az információátadás és a hatékony fogalmazás képessége.
- **Technikai készségek:** A (mobil) eszközök és alkalmazások használatának és az online környezetben való tájékozódás készsége.

A 21. században a sikeres munkavégzéshez és a sikeres szakmai karrierhez elengedhetetlenek tekintett alapvető digitális készségek mellett léteznek úgynevezett „kontextusfüggő készségek” is, amelyeket szintén figyelembe kell venni a munkahelyi siker és a sikeres karrier szempontjából (van Laar et al., 2017):

- **Önirányítás:** Az a készség, hogy célokat tűzünk ki és az ezek eléréséhez szükséges folyamatokat az IKT segítségével irányítsuk.
- **Egész életen át tartó tanulás:** Az a készség, hogy folyamatosan fejlesztjük a tudásunkat és a készségeinket az IKT-k segítségével.
- **Etikai tudatosság:** Az a készség, hogy az IKT-t a társadalommal szembeni felelősségünk tudatában használjuk.
- **Kulturális tudatosság:** Az a készség, hogy megértjük az IKT-használat kulturális vonatkozásait.
- **Rugalmasság:** A gondolkodásunkat és a hozzáállásunkat az IKT-környezet változásaihoz igazítjuk.

Az „új munka” kifejezés a munka és a foglalkoztatás arra a mai megközelítésére vonatkozik, amely a változó társadalmi és gazdasági dinamikákra reagálva alakult ki. Ez a megközelítés hangsúlyozza a munkahelyen szükséges rugalmasságot, autonómiát, együttműködést és innovációt, és rávilágít a digitalizációhoz és a digitális átalakuláshoz kapcsolódó vezetésre és vezetői készségekre. Az „új munka” a modern munkahelyi élet számos aspektusát foglalja magába. Nem holisztikus megközelítést takar, hanem gyűjtőfogalom a mai munkahelyi környezet egyes elemeire (Kaudela-Baum et al. 2022):

- **Rugalmasság:** Az új munka nagy hangsúlyt fektet a rugalmasságra a munkavégzés idejét, helyét és módját illetően. Ez a rugalmasság tudomásul veszi, hogy nem kell minden feladatot hagyományos irodai kereteken belül elvégezni, és hogy a munkavállalóknak eltérő preferenciáik és igényeik lehetnek a munkavégzést illetően. Ebben jelentős szerepet játszanak a digitális eszközök, és a metszéspontok digitálisan átalakítják a munkavégzést.

- **Autonómia:** A dolgozók az új munka környezetében gyakran nagyobb önállóságot kapnak feladataik és felelősségeik kezelésében. Ez a munkahelyi elégedettség és motiváció javulását eredményezheti.
- **Együttműködés:** Az új munka ösztönzi a kollégák és csapatok közötti együttműködést és elismeri a nyílt kommunikációt, a tudásmegosztást és a problémamegoldás interdiszciplináris megközelítésének fontosságát. A digitális eszközök a platformokon és a felhőalapú erőforrásokon keresztül nagyszerű lehetőségeket kínálnak a közös munka hatékonyabbá és eredményesebbé tételére.
- **Innováció:** A modern munkakörnyezetet gyors technológiai fejlődés és változó piaci feltételek jellemzik. Az új munka elősegíti az innováció kultúráját azzal, hogy teret biztosít a munkavállalóknak a kísérletezésre, a kockázatvállalásra és a kreatív megoldások kidolgozására.
- **Személyes fejlődés:** Az új munka fontosnak tartja a személyes fejlődést és a folyamatos tanulást, és a munkavállalókat arra ösztönzi, hogy új készségekre tegyenek szert, alkalmazkodjanak a változásokhoz, és hogy maguk vállalják a felelősséget karrierútjukért.
- **Munka és magánélet egyensúlya:** A munka és a magánélet egészséges egyensúlya az új munka központi eleme, amely elismeri, hogy a munkavállalóknak a munkán kívül is van életük, és arra törekszik, hogy figyelembe vegye ezeket az igényeket, és ezzel is csökkentse a kiegészítő kockázatát és javítsa a jólétet.
- **Sokszínűség és befogadás:** Az új munka gyakran támogatja a munkahelyi sokszínűséget és befogadást és felismeri, hogy a sokszínű csapatok innovatívabbak és jobbak a problémamegoldásban.
- **Technológiai integráció:** Az új munka kiaknázza a technológiát, hogy lehetővé tegye a távmunkát, a virtuális együttműködést és az adatvezérelt döntéshozatalt. Alkalmazkodik a digitális korszakhoz, és a technológiát zökkenőmentesen integrálja a napi működésbe.
- **Környezeti felelősségvállalás:** Az új munka számos gyakorlata előtérbe helyezi a fenntarthatóságot és a környezettudatosságot. Ez magába foglalja a felesleges ingázás

csökkentését, a távmunka ösztönzését és a környezetbarát gyakorlatok alkalmazását a munkahelyen.

- **Alkalmazkodóképesség:** A gyorsan változó világban az új munka jelentősége az alkalmazkodóképességében rejlik, amely lehetővé teszi a szervezetek és a munkavállalók számára, hogy gyorsan reagáljanak az üzleti környezet, a gazdasági feltételek és a társadalmi trendek változásaira.

Összefoglalva az új munka rendkívül fontos a modern munkakörnyezet szempontjából, mivel egyaránt összhangban van a munkavállalók változó igényeivel és elvárásaival, a technológiai fejlődéssel (a digitalizációval és digitális átalakulással), valamint a globális munkaerő változó dinamikájával. Lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy versenyképesek maradjanak, elősegíti az innovációt, és egészségesebb egyensúlyt teremt a munka és a magánélet között a munkavállalók számára. Mindez azonban különösen a középvezetők számára jelent újszerű kihívást, mivel a beosztottak nagyfokú rugalmasságot élveznek, ami modern vezetői készségeket követel.

Bár a nők sok éve részei az aktív munkaerőpiacnak, általánosságban még mindig vannak különbségek a férfiak és a nők között, különösen a vezetői pozíciókat illetően. Az Európai Unió és a nemzeti kormányok is foglalkoztak a problémával és szabályokat dolgoztak ki a nők helyzetének javítása érdekében. Németországban 2015 májusában lépett hatályba a nőknek és a férfiaknak a magán- és közszféra vezetői pozícióiban való egyenlő részvételéről szóló törvény (FüPoG). A törvény célja, hogy jelentősen megnövelje a nők arányát a vezetői pozíciókban a magán- és közszférában. A magánszektor esetében ez a munkavállalói együttdöntésre kötelezett, tőzsdén jegyzett vállalatoknál egy fix, 30 százalékos kvótát jelent a felügyelőbizottságban az alulreprezentált nemre vonatkozóan. A tőzsdén jegyzett vagy együttdöntés hatálya alá tartozó vállalatoknak, amelyeknek még nem kellett teljesíteniük a kvótát, célértékeket kellett meghatározniuk. Ezenkívül módosították a nőknek és a férfiaknak a szövetségi közigazgatásban való egyenjogúságáról szóló törvényt (BGleiG). Konkrétabban határozták meg az esélyegyenlőségi tervre vonatkozó követelményeket, és a magánszektor célméret-szabályozásához hasonlóan strukturálták ezeket. A

nyilvánosság tájékoztatása érdekében a törvény továbbá részletes éves beszámolókat készítését írja elő a nők és férfiak vezetői pozíciókban betöltött arányának alakulásáról. A törvény 2015-ös hatályba lépése óta a nők aránya a vezetői pozíciókban növekedett. Összefoglalva, a német kormány határozottan támogatja a vezetői pozíciókban dolgozó nőket, hogy kiegyenlítse a férfiak és nők közötti szakadékot, azonban bár ezek a törvények és rendeletek 2015 óta hatályban vannak, sajnos nem történt látványos javulás (Herberger et al. 2023).

Bár a női vezetők aránya Magyarországon (39%) meghaladja a 34%-os uniós átlagot (Európai Bizottság 2021), még mindig van hová fejlődni. Takács (2020) megpróbálta feltárni, hogy miért tűnnek még mindig alulreprezentáltak a nők a felsővezetői pozíciókban, annak ellenére, hogy egyre inkább rendelkeznek megfelelő képzettséggel. Erős összefüggést talált a számos vállalatot jellemző merev struktúrákkal és hagyományokkal. A nők a férfiaknál nehezebben találják meg az egyensúlyt a magánélet és a munka között, és szexista munkahelyi környezettel szembesülhetnek. A munkahelyeken a nők ráadásul ki vannak téve az üvegplafon jelenségének. Ezek között a körülmények között az oktatást tartják a legfontosabbnak (Tatár-Kiss, 2021). A magyar kormány cselekvési terve (2021-2030) „A nők szerepének megszilárdítása a családban és a társadalomban” címmel számos célt fogalmaz meg a nők támogatása érdekében, különösen a szegényebb régiókban és a kisebbségi közösségekben (Magyarország Kormánya, 2020). A vezető beosztású nők számára 2005-ben megalakult továbbá a Magyar Üzleti Vezetők Fóruma, hogy párbeszédet nyisson a magyarországi gazdasági és politikai élet női vezetői és felsővezetői között. A csoport tagjai vezető beosztásban dolgozó nők. A Fórum emellett szakmai rendezvényeket szervez Magyarországon és külföldön, hálózatépítési platformot kínál, és mentorprogrammal igyekszik minél több női vezetőt kinevelni.

2018-ban hatályba lépett a holland kormány nemek közötti és LGBTI-egyenlőségi szakpolitikai terve. E szakpolitikai terv célja, hogy mindenki számára esélyt biztosítson arra, hogy olyan életet éljen, amelyet szeretne „(i) a munkaerőpiac, (ii) a biztonság, a védelem és az elfogadás, valamint (iii) a nemek sokszínűségét és az egyenlő bánásmódot illetően” (Holland Kormány 2018, 5. o.). A fő cél

a helyzet tudatosítása és a nők munkaerőpiaci helyzetének javítására irányuló lehetőségek feltárása. E cél elérése érdekében a holland szenátus elfogadott egy törvényjavaslatot, amely 2021-ben kvótát tart fenn a nőknek az üzleti élet csúcsán. A holland tőzsdén jegyzett vállalatoknak 2022. január 1-jétől kezdődően teljesíteniük kell a nőkre vonatkozó kvótát a felsővezetői pozíciókban. „Idővel e vállalatok felügyelőbizottságainak legalább egyharmad részben nőkből és egyharmad részben férfiakból kell állniuk. Minden egyes új igazgatósági tag kinevezésének hozzá kell járulnia e cél eléréséhez” (Hollandia kormánya 2022).

Összefoglalva, a holland kormány is támogatja a vezetői pozíciókban dolgozó nőket, hogy kiegyenlítse a férfi és női vezetők száma között meglévő különbséget. Az eredményekre azonban még várni kell, hiszen ez a szabályozás csak 2022-ben indult el.

A digitalizáció, a digitális átalakulás, az új munka és az egyenlőségre irányuló erőfeszítések egyes kihívásait a VUCA-világ kontextusában kell vizsgálni. A VUCA a Volatilitás, Bizonytalanság (Uncertainty), Komplexitás (Complexity) és Többértelműség (Ambiguity) rövidítése. A mozaikszó a hadseregből származik és időközben széles körben használt fogalomvá vált az üzleti, vezetési és szervezeti tudományokban. A VUCA a gyors és kiszámíthatatlan változások által jellemezett környezet vagy helyzet jellegzetességeit foglalja össze, amelyek kihívássá teszik a stratégiák hatékony tervezését és végrehajtását (Barber 1992):

- **Volatilitás:** A volatilitás a külső környezet gyors és gyakran drámai ingadozására vonatkozik. A VUCA által jellemzett világban a körülmények hirtelen és váratlanul változhatnak. Ennek gazdasági változások, technológiai fejlődés, természeti katasztrófák, politikai instabilitás vagy más tényezők lehetnek az okai. A változékonyság azt jelenti, hogy ami tegnap még működött, holnap már nem biztos, hogy működni fog, ezért a szervezeteknek és a vezetőknek rugalmasnak kell lenniük és gyorsan reagálniuk. A COVID-19 világjárvány például megmutatta a globális gazdaság és az egészségügyi rendszerek rendkívüli volatilitását, ami gyors alkalmazkodásra kényszerítette a vállalkozásokat a túlélés érdekében.

- **Bizonytalanság (Uncertainty):** A bizonytalanság a kiszámíthatóság hiányára utal a VUCA által jellemzett környezetben. A döntéshozók nehezen tudják előre látni és megérteni a jövőbeli eseményeket és azok következményeit. Ez a bizonytalanság eredhet információhiányból, egymásnak ellentmondó adatokból vagy a tényezők komplexitásából. A VUCA-helyzetekben a vezetőknek anélkül kell dönteniük, hogy az összes tényt ismernék, ami jelentős kockázatokkal járhat. A vállalatok például gyakran szembesülnek a fogyasztói preferenciákkal, a szabályozásokkal és a versenydinamikával kapcsolatos nagyfokú bizonytalansággal, amikor új piacokra vagy iparágakba lépnek be.
- **Komplexitás:** A komplexitás a problémák és helyzetek bonyolult összefüggéseit és sokarcú jellegét tükrözi a VUCA-világban. Az összetett problémák számos változótól függnak, és az ok-okozati összefüggések felismerése is kihívást jelenthet. Ez a komplexitás túlterhelheti a döntéshozókat, és az elemzés lebéníthatja őket. A szervezeteknek ki kell fejleszteniük azt a képességet, hogy szem előtt tartsák a nagyobb képet és megértsék az elemek közötti rendszerszintű kapcsolatokat. A komplexitásra példa a fenntartható ellátási láncok fejlesztése, amihez egyensúlyozni kell a beszállítók és partnerek globális hálózatában a gazdasági, környezeti és társadalmi tényezők között.
- **Többértelműség (Ambiguity):** A kétértelműség az események megértésében vagy az információk értelmezésében jelentkező homályosságot vagy tisztázatlanságot jelenti. Kétértelmű helyzetekben kihívás meghatározni, hogy mi történik vagy mi mit jelent. A kétértelműség gyakran egymásnak ellentmondó vagy össze nem egyeztethető jelekből ered, ami megnehezíti a kivezető út megtalálását. A vezetőknek és a szervezeteknek jól el kell tudniuk viselni a többértelmű helyzeteket, és képesnek kell lenniük arra, hogy mindenre kiterjedő információ nélkül is döntéseket hozzanak. A kétértelműség tipikus példája a piaci trendek értelmezése, amelyben a szakértők egyes adatpontok jelentőségét illetően nem értenek egyet és eltérő stratégiákra jutnak.



Ez a folyamatokat és a kapcsolódó döntéshozatali tényezőket illető gazdasági keret a digitalizáció, a digitális átalakulás, az „új munka” és az egyenlőség elérésére irányuló erőfeszítések fentebb ismertetett fejleményeivel együtt azonban hátrányos helyzetbe hozza a vezetői pozíciókban dolgozó nőket.

Így Gmyrek et al. (2023) kimutatta, hogy az (akár augmentáló, akár automatizáló) AI-eszközökön alapuló digitális átalakulásnak potenciális hatásai vannak a foglalkoztatásra, amelyek az eltérő foglalkozási struktúrák miatt nagy eltéréseket mutatnak az egyes országok jövedelmi csoportjai között. Az alacsony jövedelmű országokban a teljes foglalkoztatásnak csupán 0,4%-a van potenciálisan kitéve az automatizálási hatásoknak, míg a magas jövedelmű országokban ez az arány 5,5%-ra emelkedik. Az eredmények erősen differenciáltak nemek szerint: a nőket több mint kétszer akkora arányban érinti potenciálisan az automatizálás. A vezetői munkakörök gyakran a magasabb bérszegmensben található, és a tanulmány szerint a nőket különösen érintik a mesterséges intelligencia okozta változások. Ez kiemeli annak szükségességét, hogy a vezető beosztásban dolgozó nők mélyebben megismerjék a digitalizáció és a digitális átalakulás, a digitális kompetenciák, az új munka és a társadalmi részvételhez való egyenlő jogok elérésére irányuló erőfeszítések metszéspontját.

A nemek közötti digitális szakadék miatt a digitális átalakulás elmélyítheti a nemek közötti munkaerőpiaci egyenlőtlenségeket. A „nemek közötti digitális szakadék” alatt azt értjük, hogy a nemek között különbségek tapasztalhatók a digitális technológiákban, a megtervezésükben, a használatukban a munka során és abban, mennyire állnak rendelkezésre hatalomforrásként. A nemek közötti digitális szakadék három dimenziója a hatalom dimenziója, a nemi sztereotípiák dimenziója és a munkaidő-normák dimenziója (Lott 2023).

## 2 A VEZETŐ POZÍCIÓJÚ NŐK IGÉNYEI

Herberger és munkatársai (2023) a Magyarországon, Hollandiában és Németországban végett transznacionális elemzésükben, amely kérdőíves felméréssel a vezetői pozíciókban dolgozó nők

igényeit vizsgálta ebben a kihívásokkal teli környezetben, azt mutatták ki, hogy a digitalizációnak és a digitális átalakulásnak egyaránt vannak fény- és árnyoldalai. A nagyobb hatékonyságot azonban ellensúlyozza, hogy az érintettek nagyobb komplexitást érzékelnek. A nők és férfiak tekintetében a vezető beosztású nők válaszai azt mutatják, hogy a rendszerszemléletük jól működik, amikor a digitalizációval és a digitális átalakulással kapcsolatos kihívásokról van szó. Ez a képesség valószínűleg inkább a nők énképének tulajdonítható. Feltűnő, hogy a vezető beosztásban lévő nőknél erős tudatosság alakult ki a digitális kommunikációs technológiákkal kapcsolatban. Úgy tűnik, jelentős potenciált látnak e technológiák továbbfejlesztésében, mind a jelenben, mind a jövőben, ami valószínűleg további képzést is szükségessé tesz ezen a téren. A felmérés eredményei azt mutatják, hogy a vezető beosztásban dolgozó nők nem látnak különbséget a férfiak és a nők között a digitális ismeretek és készségek tekintetében. A nők azonban úgy gondolják, ha egyáltalán, akkor a férfiaknak vannak előnyben a digitális eszközök iránti affinitásuk miatt. Az eredmények azt mutatják, hogy a digitális kompetencia lényeges szempontja a digitális eszközök szabványos (valószínűleg rutinszerű) használata, valamint az a képesség, hogy ezekkel az eszközökkel és készségekkel hozzáadott értéket érjenek el. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy a digitális koordináció és kommunikáció elengedhetetlen a vezetői pozícióban dolgozó nők számára. Ezért ezt a képességet is fontos erősíteni további ismeretek és készségek elsajátításával. A digitális készségek és kompetenciák egyedülálló szerepet fognak játszani a jövőben, és a vezetői pozíciókban dolgozó nők inkább a férfiakat látják úttörőként az új technológiák kipróbálásában. Herberger et al. (2023) szerint a vezető beosztású nők a személyes interakciót részesítik előnyben az új készségek elsajátításához az IT-támogatott platformokon (pl. Google Meet, MS Teams, Zoom) keresztül történő alkalmazással.

Herberger et al. (2023) továbbá azt mutatták ki, hogy a vezető beosztású nők általánosságban tisztában vannak az egyenlőségi törekvésekhez kapcsolódó jogi keretekkel (pl. a nemi kvótákkal). Konkrétan (pl. konkrét jogi norma) azonban gyakran nem ismerik ezeket, ami meglepő az olykor ellentmondásos nyilvános viták fényében. Érdekes módon sok vezető beosztásban lévő nő szintén

nem ismert semmilyen konkrét támogatási programot a karrierfejlesztéshez. Ez megerősíti azt a benyomást, hogy nem ajánlják ezeket eléggé, és hogy a kormányzati intézkedések valószínűleg túlságosan elvontak és nem hoznak jelentős hasznot. Mindazonáltal az elemzés azt mutatja, hogy a vezető beosztású nők a karrierfejlesztésére irányuló vállalatspecifikus programokat viszont ismerik.

Végül, de nem utolsósorban: milyen elvárásokat támasztanak a vezető beosztású nők egy sikeres, nem vállalatspecifikus karrierfejlesztési programmal szemben? Herberger et al. (2023) szerint a vezető beosztású nők személyes coaching-alapú megközelítést szeretnének, adott esetben mentorprogrammal párosítva.

### 3 A TANÁCSADÓK IGÉNYEI

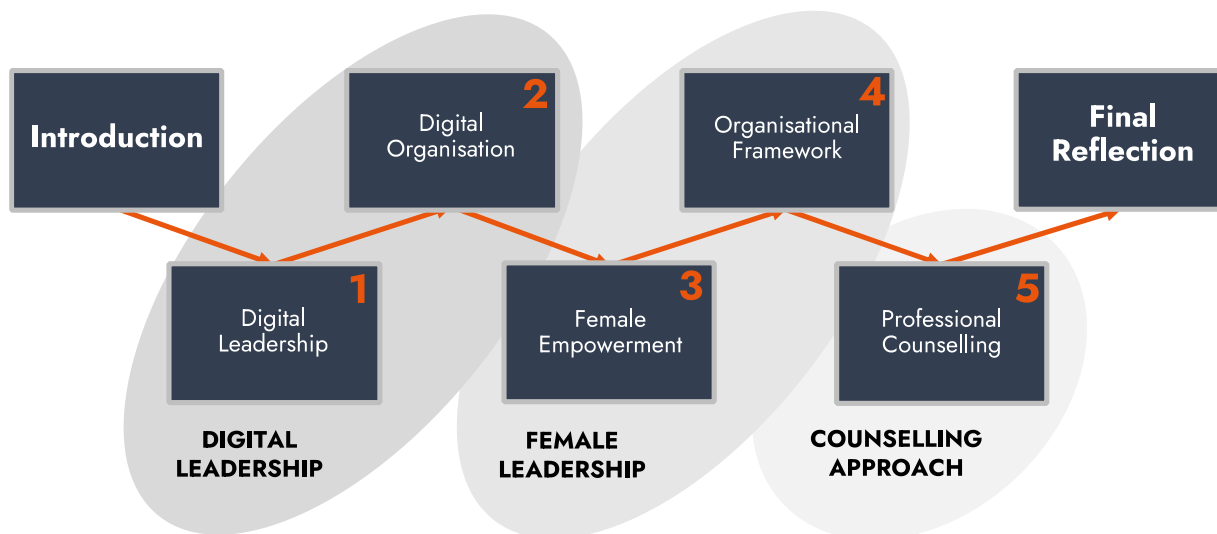
A HR-szakemberek és a karrier-tanácsadók Herberger et al. (2023) szerint a digitalizációval és a digitális átalakulással érzékelt változásokat inkább negatívan ítélik meg a szakértői interjúk alapján, mivel nagyobb komplexitással és magasabb követelményekkel számolnak. A pozitív aspektusok a nagyobb hatékonysághoz kapcsolódnak, de nem feltétlenül költséghatékonyabbak. Férfiak és nők közötti különbségek ezen a területen nem léteznek a szakértői interjúkban. Az eredmények továbbá azt mutatják, hogy a digitális eszközök iránti affinitás és a használatukra való nyitottság már ma is jelentős, és a jövőben valószínűleg növekedni fog, különösen a csapatok és saját magunk koordinációja és a kommunikáció terén. Megállapítható, hogy a férfiak és a nők között e tekintetben sincsenek jelentős különbségek. Úgy tűnik azonban, hogy a nők a digitalizáció interaktív elemeit (pl. a kommunikációt) részesítik előnyben, míg a férfiak szívesebben használják az új digitális eszközöket. Feltűnő, hogy amikor a HR-szakembereket és a tanácsadókat a digitális készségek és képesítések elsajátításával kapcsolatos konkrét képzésre kérik fel, személyes interakciót kérnek. Az önálló tanulás tehát aligha felel meg az igényeknek. Az azonban, hogy ennek a személyes kapcsolatnak és a (csoportban is zajló) interakciónak virtuálisan vagy jelenlétben kell-e történnie, itt másodlagosnak tűnik.

Herberger et al. (2023) szerint a HR-szakemberek és a karrier-tanácsadók úgy tűnik, hogy számos, a női vezetők egyenlő karrierépítési lehetőségeit célzó jogi normával tisztában vannak. Legalább egy kisebbségük azonban a jelek szerint nincs tisztában a rájuk vonatkozó intézkedésekkel. Sok HR-szakember és karrier-tanácsadó nem ismeri a vezetői pozícióban lévő nők karrierfejlesztésnek segítésére irányuló konkrét programokat. Ehelyett általánosságban utalnak coaching- és képzési ajánlatokra. A legtöbb konkrétan említett tanácsadói programról úgy tűnik, hogy a női érdekcsoportok vagy vállalatok kezdeményezték.

Dióhéjban Herberger és társai (2023) arra mutatnak rá, hogy a HR-szakemberek és a karrier-tanácsadók szemléletében a sikeres tanterveknek és tanácsadási szemléletek elsősorban az egyének személyiségfejlesztésére és -megerősítésére kell összpontosítaniuk. Ez logikus, hiszen a tanácsadás a személyes megközelítést részesíti előnyben. Ugyanakkor a tudatosság növelése is alapkoncepciónak tűnik a tanácsadásban.

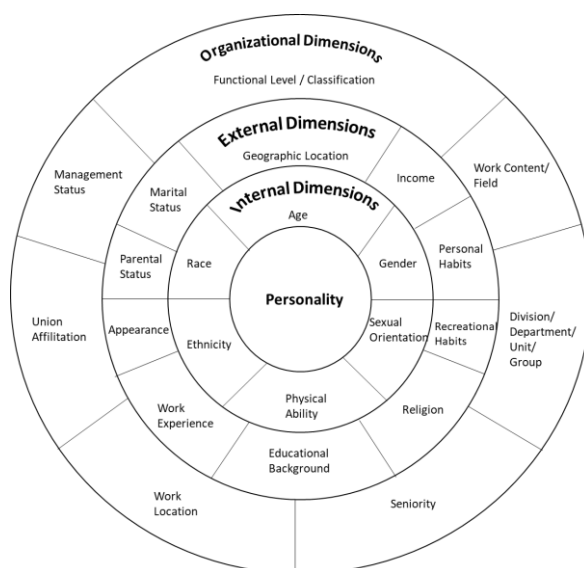
## 4 A DIGIGEN KONCEPCIÓJA

Tantervünket a vezető beosztású nők számára kihívást jelentő, fentebb vázolt helyzet bemutatása, valamint a tanácsadói oldalon (HR-szakemberek és karrier-tanácsadók) és a tanácsadási oldalon (vezető beosztásban lévő nők) megfogalmazott igények alapján állítottuk össze. A tanterv alapvetően három, egymásra következő alapelemre épül. Az első lépés a vezetői pozícióban lévő nők további megerősítése (empowerment), valamint a digitalizáció és a digitális átalakulás kapcsolódási pontjainak ismertetése. A fenti kihívásokkal szembeni specifikusan nőknek szóló továbbképzés a következő lépésben történik. A program olyan konkrét szakmai és korszerű tanácsadói megközelítések bemutatásával zárul, amelyek a lehető legjobban ötvözik a digitális vezetést és a női szerepvállalás erősítését.



1. ábra: a DIGIGEN-koncepció; forrás: saját illusztráció.

A női szerepvállalás erősítése a programunk keretében úgy van kialakítva, hogy az ne más nemek karriersikere kárára történjen, hanem hozzáadott értéket teremtsen a nemzetgazdaság és különösen a munkaerőpiac számára. Tisztában vagyunk továbbá azzal, hogy a nemi sokszínűség a sokszínűség összetett fogalmának számos megnyilvánulása közül csak az egyik. Mélységében is értjük a sokféleség többrétegűségének modelljét, amelyben a sokféleség tényezői kölcsönösen függenek egymástól. Ez magában foglalja a különböző sokszínűségi (rétegnek is nevezhető) dimenziók közötti lehetséges kölcsönhatásokat is (lásd a 2. ábrát). Ez holisztikusan azonban aligha ültethető át egy ilyen programban.



2. ábra: A sokszínűség dimenziói; *forrás: Gardenswartz et al.(2003), 33. oldal.*

## 5 A PROGRAM EREDMÉNYEI

Programunk célja, hogy a vezető beosztásban dolgozó nőket még jobban felkészítsük a munka gyorsan változó világának kihívásaira. Ezek a változások a digitalizációban és az átalakulásban az „új munka” kifejezéssel fejezhető ki. A döntéseket a nőknek is egyre volatilisabb, bizonytalanabb, komplexebb és többértelműbb környezetben (VUCA-világ) kell meghozniuk. Programunk olyan készségeket és kompetenciákat nyújt a nők számára, amelyek segítségével elkerülhetik, hogy hátrányba kerüljenek (pl. digitális nemi szakadék) a szakmai karrierjük során.

A program elsősorban a HR-osztályok alkalmazottait és a karriertanácsadókat mint közvetítőket, illetve közvetlenül a vezetői pozícióban lévő nőket szólítja meg. Fontos hangsúlyozni, hogy a program nem a férfiakkal szembeni versenyhátrányt hivatott pótolni, hanem a fent említett környezetből adódó, női vezetőket érintő, nemükre specifikus hátrányok enyhítését célozza. A program a vezető beosztású nőket érintő strukturális hátrányok elkerülésével segíti a gazdasági előnyök kiaknázását. Tisztában vagyunk azzal, hogy a nemek közötti egyenlőségre irányuló munkahelyi erőfeszítések csak egy (bár fontos) részét képezik a sokszínűségekre irányuló erőfeszítéseknek, amelyekkel a programunk nem egyformán foglalkozik. Tisztában vagyunk azzal, hogy maga a sokszínűség összetett és többdimenziós téma.

## HIVATKOZÁSOK

- Barber, H. (1992). Developing Strategic Leadership: The US Army War College Experience. *Journal of Management Development*, 11(6), pp. 4-12. <https://doi.org/10.1108/02621719210018208>.
- European Commission (2020). Gender Equality Strategy 2020-2025. Online hozzáférhető: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52020DC0152>, utolsó hozzáférés: 2023. jún. 10.
- European Commission (2021). The life of women and men in Europe 2021. Interactive Edition. Online hozzáférhető: <https://doi.org/10.2785/976803>, utolsó hozzáférés: 2023. aug. 10.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2003). *Diverse Teams at Work - Capitalizing on the Power of Diversity*. 2nd edition, Alexandria.
- Government of the Netherlands (2018). Gender & LGBTI Equality Policy Plan 2018-2021. Putting principles into practice. The Hague. Online hozzáférhető: <https://www.government.nl/documents/leaflets/2018/06/01/lgbti-equality-in-the-netherlands>, utolsó hozzáférés: 2022. aug. 10.
- Government of the Netherlands (2022). Government of the Netherlands. Gender equality. Women's labour force participation. Online hozzáférhető: <https://www.government.nl/topics/gender-equality/womens-labour-force-participation>, utolsó hozzáférés: 2023. aug. 10.
- Gmyrek, P., Berg, J. & Bescond, D. (2023). *Generative AI and Jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality*, ILO Working Paper 96 (Geneva, ILO). <https://doi.org/10.54394/FHEM8239>, utolsó hozzáférés: 2023. jún. 10.
- Herberger, T. & Dötsch, J. (2021). The Means Justifies the End? Digitalization and Sustainability as a Social Challenge. A Plea for an Integrative View. In Herberger, T.; Dötsch, J. (Eds.): *Digitalization, Digital Transformation, and Sustainability in the Global Economy*. Cham, pp. 1–8.

- Herberger, T., Ertelt, B.-J., Scharpf, M., Reuter, A., Somogyi, S., Cserkúti, Á., Broersen, W. & Etter Martin, S. (2023). Women, Leadership & Digitalization – Reports on Surveys in Germany, Hungary, and the Netherlands. ERASMUS+ DIGIGEN Project Ref. No. 2021-1-DE02-KA220-VET-000025335.
- Kaudela-Baum, S., Meldau, S. & Brassler, M. (Eds.) (2022): Leadership und People Management – Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation. Berlin: Verlag Springer Gabler.
- Lott, Y. (2023). Der Gender Digital Gap in Transformation? Verwendung digitaler Technologien und Einschätzung der Berufschancen in einem digitalisierten Arbeitsmarkt. WSI-Report, No. 81.
- Magyarország Kormánya (2020). Az Európai Unió számára készített „A nők szerepének erősítése a családban és a társadalomban” akcióterv (2021–2030). Budapest. Online hozzáférhető: <https://cdn.kormany.hu/uploads/document/a/a4/a4d/a4dcd97363ec031dc896ff8d092c9dcc63e7c420.pdf>, utolsó hozzáférés: 2023. okt. 8.
- Takács, I. (2020). Akadályok a nők karrierjének útjában – a szervezetek útvesztői. Metszetek, 9(1), pp. 65–83.
- Tatár-Kiss, K. (2021): A nemzeti kultúra és a szervezeti kultúra egymáshoz való viszonyulása a nemek közti egyenlőség aspektusában: A női vezetők egyenlőségét vizsgáló 9 országra kiterjedő összehasonlító tanulmány. Prosperitas, 2020/3, pp. 21–47.
- van Laar, E., van Deursen, A. J.A.M., van Dijk, J. A.G.M. & Haan, J. de (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. In Computers in Human Behavior 72, pp. 577–588.