

OLVASMÁNYOK

NŐI VEZETŐK SZEREPVÁLLALÁSA (EMPOWERMENT)

1	Tudattalan előítéletek és sztereotípiák.....	1
2	Ha vezetőre gondolsz, férfira gondolsz.....	3
2.1	Implicit vezetésemelvények.....	3
2.2	A szerepilleszkedés elmélete.....	5
3	A nők karrierjére gyakorolt hatások.....	6
3.1	Különösen nőket érintő kihívások.....	6
3.2	Szakmai és magánéleti kihívások.....	8
3.3	Példaképek.....	8
	Hivatkozások.....	10

1 TUDATTALAN ELŐÍTÉLETEK ÉS SZTEREOTÍPIÁK

A *sztereotipizálás* az a kognitív folyamat, amely során egyéneket vagy csoportokat vélt jellemzőik, tulajdonságaik vagy viselkedésük alapján kategóriákba sorolunk. A sztereotípiák olyan tényezőkhöz alapulhatnak, mint a nem, a faj, az etnikai hovatartozás, az életkor vagy a foglalkozás, és hatással lehetnek az attitűdökre, a viselkedésre és az interakciókra, ami megkülönböztetéshez vagy előítéletekhez vezethet.

A *nemi sztereotípiák* a férfiakról és a nőkről való általánosító feltételezések (Hentschel et al. 2017). Ezek a feltételezések egyáltalán nem vagy csak az összes nemhez tartozó személy egy részére vonatkozóan helytállóak. Elterjedt sztereotípiák, hogy a nők inkább közösségiek, a férfiak pedig

inkább cselekvőek (Bakan 1966-ból származik).¹ A lányokat és fiúkat gyakran már kora gyermekkoruktól irányítják a nemükhöz illőnek tartott érdeklődési körök, viselkedésmódok és karrierutak felé. Ez a korai kondicionálás befolyásolja a készségek, a karriertervek és az énkép alakulását.

Önsztereotipizálásról akkor beszélünk, amikor az egyén magáévá teszi ezeket a társadalmi elvárásokat és alkalmazkodik hozzájuk, amivel a lehetőségeit korlátozza és a nemi normákat megerősíti. A nemi sztereotipizálás és az önsztereotipizálás fenntartja a gondozási munkák elvégzése és az elvégzésért való felelősség tekintetében fennálló egyenlőtlenségeket, így a gyermekgondozásért és a háztartási feladatokért való felelősség aránytalan mértékben a nőkre hárul. Ez az egyenlőtlen munkamegosztás hozzájárul a nemek közötti egyenlőtlenségekhez az egészség, az oktatás, a bérek és az anyagi függetlenség terén.

A tudattalan elfogultságok, torzítások („bias”) olyan automatikus, nem szándékos attitűdök és sztereotípiák, amelyek anélkül befolyásolják a vélekedéseket és a döntéseket, hogy ennek tudatában lennének. A nők karrierútját a munkahelyen befolyásoló leggyakoribb előítéletek a következők:

- *Az affinitási torzítás* a hasonló háttérrel, érdeklődéssel vagy tapasztalattal rendelkező személyek előnyben részesítése, ami számukra előnyös bánásmódot és lehetőségeket eredményez.
- *A nemi előítéletesség* a nemre alapozott előítélet vagy megkülönböztetés, amely a társadalmi sztereotípiák vagy elvárások miatti egyenlőtlen bánásmódhoz vagy elvárásokhoz vezet.
- *A csoporton kívüliekkel szembeni előítéletesség* a saját társadalmi csoport tagjait előnyben részesíti és előítéletet vagy ellenségességet mutat a kívülállónak vagy másnak érzékeltekkel szemben.

¹ A cselekvő vonások olyan asszertív, domináns és magabiztos tendenciák, mint az agresszivitás, az ambíció, a függetlenség és az önbizalom. A közösségi vonásokat a mások jólétével való törődés jellemzi, mint például a szeretet, a segítőkészség, a barátságosság, a szimpátia, az empátia, a gondoskodás és az óvatosság.

- *A status quo iránti elfogultság* a meglévő állapotok vagy meggyőződések fenntartására való hajlam, amely még akkor is ellenáll a változásnak, ha az előnyös vagy szükséges.
- *A szépség iránti elfogultság* a fizikailag vonzó egyéneket másokkal szemben előnyben részesítés tendenciája, amely a külsejükön alapuló kedvező bánásmódot, illetve a képességeikre vagy jellemükre vonatkozó kedvező feltételezéseket eredményez.

2 HA VEZETŐRE GONDOLSZ, FÉRFIRA GONDOLSZ

A nemre, kultúrára, életkorra és sok egyéb tényezőre vonatkozó sztereotípiák mellett mindenkinek vannak elképzelései a vezetőkről – arról az ideálképről, amelynek minden vezetőnek meg kellene felelnie. Ezek az ideálok ütközhetnek más ideálokkal és személyiségekkel, amikor azok hordozói vezetővé válnak.

2.1 Implicit vezetéselméletek

A tudományosan megalapozott vezetéselméletek mellett mindenkinek vannak szubjektív elképzelései arról, milyenek kell lennie egy vezetőnek. Az ilyen elképzeléseket a tapasztalatok és a kulturális értékrendszer alakítják. Mivel a tipikus vezetővel szembeni elvárások anélkül hatnak, hogy kimondanák őket, implicit vezetéselméleteknek nevezzük őket. Az implicit vezetéselmélet az a kognitív struktúra, amely meghatározza a vezető tulajdonságait és jellemzőit (Mai et al. 2017).

A vezetéstudomány történetében a nők évtizedekig mellékszerepet játszottak. Mind a korábbi kutatók, mind a vizsgált vezetők túlnyomórészt férfiak voltak. Ez a nemek közötti egyenlőtlenség ahhoz vezetett, hogy a vezetéssel kapcsolatos implicit elvárások erősen elfogultak voltak a férfiak iránt. Az egyik első szerző, aki ezt a problémát megfogalmazta, Virginia Ellen Schein volt. Kutatásai szerint „a sikeres középvezetőkéről úgy vélik, hogy olyan jellemvonásokkal, attitűdökkel és temperamentummal rendelkeznek, amelyeket inkább általában a férfiakhoz, mintsem általában a nőkhez társítanak”. (Schein 1973) Schein tanulmányának eredményei a „Ha vezetőre gondolsz, férfira gondolsz” paradigma néven váltak ismertté, és számos újabb kutatást ösztönöztek.

Mintegy 40 évvel később, Koenig et al. (2011) az így készült tanulmányok alapján elvégezték az implicit vezetéselméletek metaelemzését. Az elemzés többek között azt vizsgálja, hogy a szerzők neme, a publikálás éve, a résztvevők életkora és a résztvevők neme mint független változók milyen hatással vannak a vezetés sztereotipizálására. Emellett a szerzők három kutatási paradigmát is megvizsgáltak.

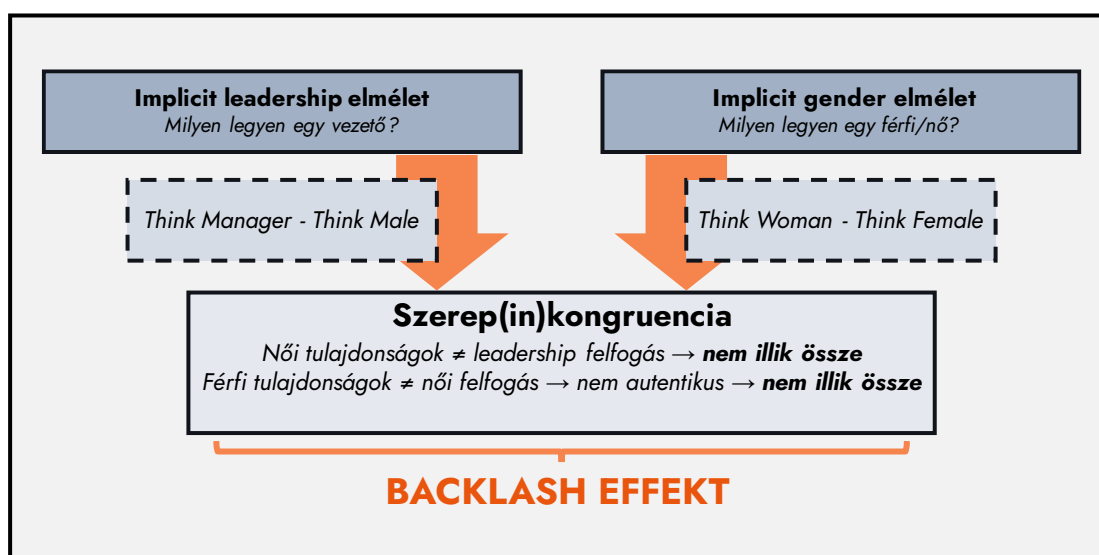
A „Ha vezetőre gondolsz, férfira gondolsz” paradigma azt írja le, hogy mennyire korrelálnak a vezetéshez társított tulajdonságok a nőknek, illetve férfiaknak tulajdonított jellemzőkkel. Ha a férfi-vezető korreláció magasabb, a vezetői sztereotípiák férfi jellegűek. A cselekvő–közösségi paradigma azt vizsgálja, hogy az ideális vezetőhöz mennyire asszociálódnak a cselekvéshez, illetve a közösségi szempontokhoz társított kifejezések. Ha az cselekvéshez kapcsolódó asszociációk dominálnak, a vezetői sztereotípiák férfiasak. A férfiasság–nőiesség paradigma egyszerűen azt kérdezi, hogy egy pozíciót vagy szakmát nőiesnek vagy férfiasnak látják-e. Ha a válaszokban a férfias dominál, a vezetői sztereotípiák férfiasak.

A „Ha vezetőre gondolsz, férfira gondolsz” paradigma többszörös regressziós elemzése szignifikáns összefüggést mutat a nő–vezető korrelációban a publikációs évek növekedése, a férfi résztvevők csökkenő aránya és a résztvevők növekvő életkora szerint. A férfi–vezető korreláció szignifikánsan magasabb a magasabb vezetői pozíciókat illetően (Koenig et al. 2011). A publikálás éve és a vezetői pozíció szintje között a cselekvő–közösségi és a férfiasság–nőiesség paradigmák többszörös regressziós elemzéseiben is statisztikailag szignifikáns korrelációkat találtak. (Koenig et al. 2011)

A metatanulmány szerzői azzal érvelnek, hogy a közösségi–női jellemzők és a vezetés közötti társítás azért erősödik, mert (1) a nemi sztereotípiák az egyre sikeresebb női vezetők miatt lebomlanak, és (2) az életkor növekedésével több tapasztalat szerezhető a női vezetőkkel kapcsolatban. A vezetés inkább cselekvőnek-férfiasnak tekintik (3) a férfi vezetők értékelésében és (4) a magasabb vezetői pozíciókat illetően. (Koenig et al. 2011)

2.2 A szerepilleszkedés elmélete

Azok az implicit vezetéselméletek, amelyek a vezetést cselekvő-férfiasnak tartják, ellentétben állnak a nőket közösségcentrikusnak tartó sztereotípiákkal (azaz a nemekről alkotott implicit elmélettel). Ez az ellentmondás gyakorlati következményekkel jár a női vezetők karrierlehetőségeire nézve, és szerep-inkongruitásnak nevezzük. Az 1. ábra felvázolja az összefüggéseket. (Eagly és Karau 2002). Szerep-inkongruitás akkor lép fel, amikor a vezetéshez cselekvő-férfias tulajdonságokat társító implicit vezetéselmélet egyfelől és másfelől a nőket közösségcentrikusnak tekintő implicit nemi elmélet ütköznek. Ha egy nőt elsősorban közösségcentrikusságnak látnak, akkor ő nem illik bele a vezető szerepébe. Ha egy nő cselekvőként jelenik meg, akkor viszont megsérti a nőket közösséginek tekintő sztereotípiát. Az ebből adódó dilemmát, hogy soha nem lehet egyszerre mindkét szerepelvárásnak megfelelni, visszahatásnak vagy „backlash-nek” nevezzük. Ez a visszahatás negatív hatással van azokra a személyzeti döntéshozatali folyamatokra is, amelyekben a nők vezetői pozíciókra pályáznak vagy már vezetői pozíciót betöltve akarnak továbbfejlődni. (Hentschel et al. 2017)



1. ábra: A szerepilleszkedés elmélete és a visszahatás (backlash); a szerzők ábrája.

3 A NŐK KARRIERJÉRE GYAKOROLT HATÁSOK

Ez a fejezet a női karriereket érintő helyzetekről szól. Bár úgy tűnhet, hogy ezek a problémák kizárólag a nőket érintik, ez nem így van, és nem is ez a DIGIGEN szándéka. Ezeket a problémákat/helyzeteket azért mutatjuk be, mert nagy a valószínűsége annak, hogy a tanácsadás során felmerülnek, és ezért a tanácsadással foglalkozó szakembereknek tudniuk kell, hogyan kezeljék ezeket megfelelően.

3.1 Különösen nőket érintő kihívások

Az imposztor-szindróma egy olyan pszichológiai jelenség, amelyet a siker és a kompetencia bizonyítékai ellenére fennálló önbizalomhiány és a „nem vagyok elég” érzése jellemez. Elszenvedője attól fél, hogy leleplezik, mint csalót, vagy attól tart, hogy mások a teljesítményét és képességeit csalásnak látják. A nők gyakran tapasztalnak imposztor-szindrómát olyan szakmai környezetben, ahol nyomást éreznek, hogy férfiak által dominált területen vagy vezetői pozícióban kell bizonyítaniuk. Kutatások kimutatták, hogy a magasan teljesítő nők különösen fogékonyak az imposztor-érzésre (Clance és Imes 1978).

Az imposztor-szindróma különböző módokon *jelenehet meg*, például maximalizmusban, túlhajszoltságban és abban, hogy az illető nehezen fogadja el a dicséretet vagy az elismerést az elért eredményekért. A nők gyakran lekicsinylik teljesítményüket, sikereiket a szerencsének vagy külső tényezőknek tulajdonítják, és állandóan másokhoz hasonlítják magukat, ami fokozott szorongáshoz és stresszhez vezet.

Az imposztor-szindróma leküzdéséhez elengedhetetlen, hogy felismerjük és kétségbe vonjuk a negatív gondolkodási mintákat. Az olyan stratégiák, mint a gondolatok újrakeretezése, az elért eredmények elismerése, valamint a mentorok és a társak támogatása segíthetnek a nőknek abban, hogy erősítsék az önbizalmukat és rezilienciájukat. Emellett a nyílt kommunikációt, a visszajelzést és az elismerést elősegítő, támogató munkahelyi környezet megteremtése mérsékelheti az imposztor-szindróma hatásait (Inher Potential n.d.).

A méhkirálynő-szindróma olyan jelenség, amelyben a munkahelyen tekintélyes vagy vezető pozícióban lévő nők ellenséges magatartást tanúsítanak más nőkkel szemben vagy aláássák őket, különösen a beosztottaikat, hogy ezzel védjék saját pozíciójukat. Bár fontos megjegyezni, hogy nem minden vezető pozícióban lévő nő tanúsít ilyen viselkedést, ez egy létező probléma, amely akadályozhatja a nemek közötti egyenlőséget és fenntartja a negatív sztereotípiákat a nőknek a szakmai környezetben való egymás támogatását illetően (Staines et al. 1974).

Ez a jelenség többféleképpen *jelentkezik*, többek között más nők lekicsinylésével, mikromenedzselésével vagy lehetőségek visszatartásával. A méhkirálynő-szindrómában szenvedő nők a többi nőt a saját sikerükre nézve fenyegetésnek tekintik és úgy érzik, hogy pozíciójuk védelmében kénytelenek dominánsnak mutatkozniuk (Eagly és Carli 2007).

A méhkirálynő-szindróma *ellen* a nyílt kommunikáció elősegítésére, mentorprogramok kialakítása, valamint a sokszínűség és befogadás előmozdítására irányuló kezdeményezésekre van szükség. Ezek a beavatkozások segíthetnek lebontani a versengő magatartást és lehetőséget teremtenek a nők számára, hogy egymást támogassák.

A rákkosár-szindróma metaforája azt a társadalmi jelenséget írja le, amikor egy csoporton belül az egyének megpróbálják aláásni vagy szabotálni azoknak a társaiknak a sikerét, akik jól teljesítenek vagy megpróbálják javítani a körülményeiket. Nevét a vödörben lévő rákok viselkedéséről kapta, ahol a menekülni próbáló rákokat a többiek visszahúzzák a vödörbe. Munkahelyi környezetben a rákkosár-szindróma akkor jelentkezhet, amikor a nők úgy érzik, hogy egy másik nő sikere veszélyeztetné az ő státuszukat.

A jelenség olyan magatartásformákban *mutatkozik meg*, mint a pletykálkodás, a hátba támadás vagy mások előrehaladásának aktív akadályozása. A szindróma olyan környezetben is kialakulhat, amelyekben a korlátozott erőforrások, az egyenlőtlen lehetőségek és a belsővé tett szexizmus kiélezi a versengés érzését.

A rákkosár-szindróma *ellen* az együttműködés, a támogatás és a szolidaritás kultúrájának előmozdítása alapvető fontosságú. Az empátia ösztönzése, mások eredményeinek megünneplése és a kollektív siker érzésének előmozdítása segíthet. A rákkosár-szindróma leküzdéséhez továbbá elengedhetetlen az olyan alapvető problémák kezelése, mint a rendszerszintű egyenlőtlenségek, a nemi torzítások és a sztereotípiák.

3.2 Szakmai és magánéleti kihívások

A vezető pozícióban lévő nők szakmai kihívásai a saját és a kívülállók sztereotípiáiból erednek. A magánéleti kihívások gyakran a nemektől elvárt szerepek felvállalásából fakadnak. Nincs empirikus bizonyíték arra, hogy a nők kevésbé alkalmasak a vezetői szerepre, mint a férfiak (pl. Mai et al. 2017). Egyéni, ki mennyire látja és internalizálja sztereotípiákat, és ez nem minden nőnél egyformán van jelen. Ezért ez az olvasmány a szakmai és magánéleti kihívásoknak nem a teljes listáját sorolja fel, hanem csak utalást tesz olyan témákra, amelyeket egy női tanácskérő felvethet a tanácsadás során. Ezek között vannak nemi sztereotípiák, képességekkel kapcsolatos sztereotípiák, magánéleti helyzetek és biológiai tényezők.

Az, hogy egy nő mennyire vonatkoztatja magára ezeket a kérdéseket, változó, és ezek nem is kizárólag egyetlen nemre korlátozódnak. Ezért a tanácsadás során az egyedi társadalmi és szakmai kontextusban kell megoldást találni az egyén számára. A legjobb, mindenre alkalmazható javaslat, ami ezen a ponton adható, az az, hogy hallgassuk meg, mit tapasztal az adott női vezető, foglalkozzunk az ő egyéni szükségleteivel és ne soroljuk be őt valamilyen skatulyába csak azért, mert nő.

3.3 Példaképek

A példaképek lehetőségekre világítanak rá és olyan utakat nyitnak meg, amelyek addig rejtve voltak vagy elérhetetlennek tűntek. A teljesítmény, a hozzáállás és a módszerek olyan spektrumát mutatják meg, amelyek kiszélesítik az elérhetőnek tartott célok horizontját. Ahogy a mondás tartja: „Nem válhatsz azzá, akit nem látsz”, a példaképek pedig láthatóvá teszik a vágyakat és a lehetőségeket.

Amikor a nők más, a saját területükön sikeres nőket látnak, akkor ez felébreszti bennük az ambíciót és azt a vágyat, hogy magasabbra törjenek. Kutatások kimutatták, hogy a sikeres példaképeknek való kitettség összefügg a nők ambíciójának és énhatékonyságának növekedésével. Más nők eredményei a nőket arra ösztönzik, hogy magasabb célokat tűzzenek ki maguk elé és higgyenek abban, hogy képesek ezeket elérni (Goldin 2023).

A példaképek ráadásul nemcsak a siker eredményét mutatják be, hanem az annak eléréséhez szükséges gondolkodásmódot és magatartást is. Tetteik révén szemléltetik az ellenségeskedéssel szembeni rezilienciát, a célok eléréséhez szükséges kitartást és az önmagunkba vetett hit fontosságát. Azok a nők, akik példaképeken figyelhetik meg ezeket a tulajdonságokat, saját útjukhoz szereznek felbecsülhetetlen tudást a kihívások és az akadályok leküzdésével kapcsolatban. Ebben az értelemben a mentorálás döntő szerepet játszik a nők vezetővé válásának támogatásában. A DIGIGEN felmérése szerint, amelyben a női vezetőket kérdezték meg igényeikről (lásd a digi-gen.eu oldalon található szükségletelemzést), a nők a vezetői karrierjük folytatásához nő-nő mentorálást szeretnének kapni (Eagly és Carli 2007).



HIVATKOZÁSOK

- Bakan, D. (1966): The duality of human existence. An essay on psychology and religion. Chicago: Rand McNally.
- Clance, P. R.; Imes, S. A. (1978): The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241–247. DOI: 10.1037/h0086006.
- Eagly, A. H.; Karau, S. J. (2002): Role congruity theory of prejudice toward female leaders. In *Psychological Review* (109), pp. 573–598.
- Eagly, A. H.; Carli, L. (2007): Women and the labyrinth of leadership. *Harvard business review* 85, pp. 62-71, 146. DOI: 10.1037/e664062007-001.
- Goldin, C. (2021): *Career & family. Women’s century-long journey toward equity*, Princeton, Oxford: Princeton University Press.
- Hentschel, T.; Braun, S.; Peus, C. (2017): Warum wird sie nicht Führungskraft? Geschlecht und Karriereentwicklung. In Simone Kauffeld, Daniel Spurk (Eds.): *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. Berlin, Heidelberg: Springer, pp. 1–31.
- Inher Potential (n.d.): Imposter Syndrome Matters. Online: <https://inherpotential.com/2020/07/24/why-knowing-about-imposter-syndrome-matters/> (utolsó hozzáférés: 2024.márc.5.)
- Koenig, A. M.; Eagly, A. H.; Mitchell, A. A.; Ristikari, T. (2011): Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. In *Psychological Bulletin* 137 (4), pp. 616–642. DOI: 10.1037/a0023557.
- Mai, C.; Büttgen, M.; Schwarzinger, D. (2017): „Think-Manager-Consider-Female“: Eine Analyse stereotypischer Ansichten über weibliche Führungskräfte und die empirische Überprüfung ihrer realen Persönlichkeit anhand der Big Five und Dunklen Triade. In *Schmalenbachs Z betriebswirtsch Forsch* 69 (2), pp. 119–152. DOI: 10.1007/s41471-016-0022-9.
- Schein, V. E. (1973): The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. In *Journal of Applied Psychology* 57 (2), pp. 95–100.
- Staines, G.; Tavis, C.; Jayaratne, T. E. (1974): The Queen Bee syndrome. *Psychology Today*, 7, 55–60.