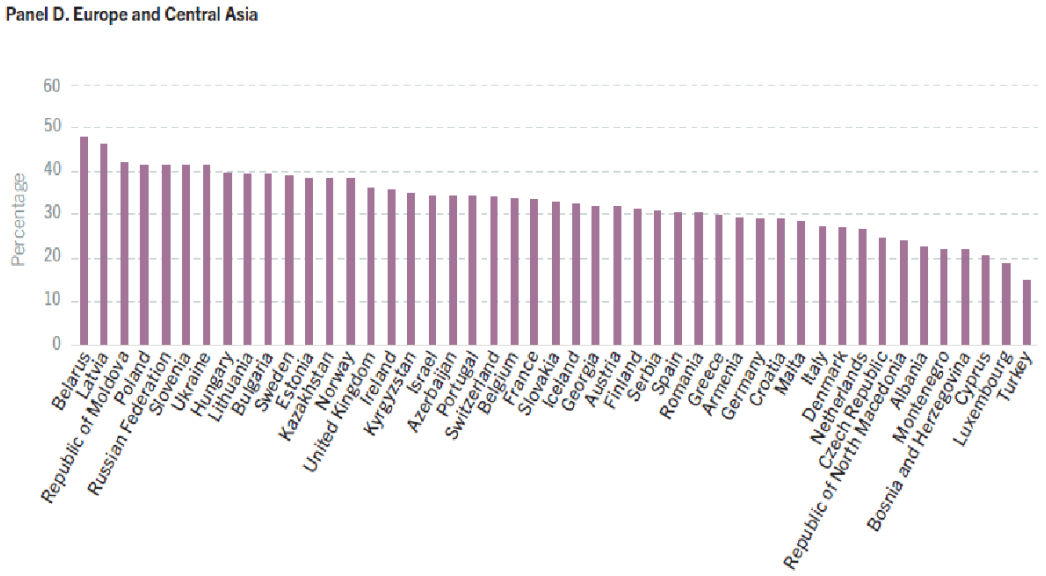
A felsővezetői kiválasztás folyamata: Miért ennyire kevés a nő?

1. **Hol tartunk most?**

Sokan úgy vélik, hogy túl vagyunk azon a problémán, hogy nők nem jutnak kellő szerephez a vezetői pozícióban. Az adatokat nézve azt láthatjuk, hogy a vezetők széles csoportján belül a nők aránya sehol nem éri el az 50%-ot, bár az országok közötti szórás jelentős.

Nők aránya a menedzsmentben

Share of women in management, 2017



Note: Data are from 2017, except for Kazakhstan (2013), Bosnia and Herzegovina (2015), Armenia and Kyrgyzstan (2016).

Forrás: Women in business and management: the business case for change / International Labour Office. - Geneva: ILO, 2019, p. 35; https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf

A visegrádi országokat (V4) közelebbről megvizsgálva látszik, hogy a régión belül is jelentős eltérések vannak.

Nők a vezetés különböző szintjein a V4-országokban, 2017

	Magyarország Hungary	Szlovákia Slovakia	Csehország Czech Republic	Lengyelország Poland
Nők aránya vezetői pozíciókban	39,40	32,80	24,60	41,30

Female employment in managerial positions				
Nők aránya közép- és felsőszintű vezetői pozíciókban Female employment in middle and senior management	37,60	30,30	24,10	38,20

Forrás: Women in Business and Management. The business case for change: Maps and charts https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/maps-and-charts/enhanced/WCMS_698027/lang--en/index.htm Letöltés ideje: 2021. 02.24.

Kutatásunkban arra kerestük a választ, hogy miért van kevesebb nő a felsővezetői pozíciókban, hol és hogyan vesznek el a nők a kiválasztási folyamat során. A kérdések megválaszolása érdekében fejvadászokat és vállalati döntéshozókat kérdeztünk meg kvalitatív interjútechnikával a V4-országokból és Horvátországból.

Az interjúk megoszlása

	Fejvadász	Vállalati döntéshozó
Magyarország (18)	9	9
Csehország (7)	5	2
Szlovákia (6)	1	5
Lengyelország (11)	6	5
Horvátország (3)	0	3
Összesen:	21	24

2. Miért nincs több nő? Hogyan lehetne növelni a nők arányát?

A V4-tapasztalatok változatosak. Ennek oka volt az is, hogy a gyed és gyes Lengyelországban sokkal rövidebb, mint a több országban, és kevesebb a gyermekintézmény is (OECD, 2021).

A lengyel és a magyar interjúalanyok (vállalatok és fejvadászok egyaránt) szóvá tették **a konzervatív társadalmi környezet gátló hatását**. (Ugyancsak ebben a két országban került elő az interkulturális nyitottság korlátozott volta, továbbá Magyarországon a **családi munkamegosztás egyenlőtlensége is,** amelyben **a gyerekvállalást is női kérdésként kezelik**.

> *„Tehát alapvetően a nőkre hárul a családhoz kapcsolódó feladatok nagy része, na, most, míg a nő gyereket vállal pluszban, akkor meg pláne női feladatként kezeljük, Magyarországon az infrastruktúra is hiányzik nagyjából, hogy a nők valamilyen szinten tehermentesüljenek bizonyos feladatok alól." (HU, férfi vállalatvezető)*

Komplex megoldáscsomag rajzolódott ki az interjúkból, hogy hogyan lehetne növelni a nők arányát a felsővezetésben. Sokan intézményrendszereket is említettek: az **iskoláknak többet kellene tenniük**, pl. karriertanácsadással, hogy ne a nemi sztereotípiák befolyásolják, határozzák meg a pályaválasztást. Számos nemzetközi nagyvállalat előtérbe helyezi a nemi diverzitás elérését, de **a vállalatok még sokat tehetnének**, például az iskoláslányok felkészítése és a pályaorientáció terén.

Voltak, akik a klasszikus **vállalati politikákban bíztak**, főleg a mindenki számára igénybevehető **rugalmasság** elterjedésében, vagy pedig a nők számára megmutatható **szerepmodellben** vagy a **női tehetségprogramokban**.

Több magyar interjúalany esetében felmerült, hogy **a nők vonakodnak elvállalni ezeket a felelősségteljes pozíciókat**, ezért a nőket kellene képezni.

A**z állami szabályozás** nagyobb jelentőségére is utaltak: legyen olyan nemek közötti esélyegyenlőségi mechanizmus, **ami elvárja és kikényszeríti a nemek egyenlőségét**.

3. **Fejvadász- ügyfél szerződés**

A magas szintű pozíciókat a szervezetek külső szolgáltató (fejvadász) igénybevételével töltik be, még azoknál a szervezeteknél is, ahol kimondott cél és megfogalmazott policy a belső utánpótlás nevelése, illetve olyan HR szervezettel rendelkeznek, amely alkalmas magas szintű keresésre. A külső szolgáltatásokat a megbízók drágának tartják, ugyanakkor jó minőséget társítanak hozzájuk és arra számítanak, hogy olyan jelölteket mutatnak be, akiket a szervezetek közvetlenül nem tudnának megszólítani vagy esetlegesen nem ismernek, újnak számítanak a szervezet számára.

A **fejvadászok pozíciója ebben a kérdésben homogénebb, mint a vállalatoké.** A külső szolgáltatók alapos, szisztematikus keresést folytatnak, így potenciálisan feltérképezik a piacot. A megbízó és a szolgáltató között rendszerint **nem sikerdíjas szerződés** van, hanem **garanciát vállalnak** a jelölt megfeleléséért (pl. 6 hónapra vagy egy évre). Ez azt jelenti, hogy ha egy kiválasztott jelölt a garanciális időszakon belül elhagyja a szervezetet, a szolgáltatónak új keresést kell folytatnia.

Ebből következik, hogy **a szolgáltatók erős érdeke, hogy a jelölt beváljon** és mind a megbízó szervezet, mind az új vezető elégedett legyen, legalábbis a garanciális időszak lejártáig. Emiatt a **szolgáltatónak nem érdeke bemutatni kockázatos jelöltet** (Risberg, Romani, 2021), csak olyanokat mutat be, akikről meg van győződve, hogy a szervezet – ha kiválasztja – elégedett lesz vele. Ez elengedhetetlenül abba az irányba hat, hogy a vezetők olyanok lesznek, akik korábban is beváltak (Holgersson, 2013). Még ha kifejezetten „vérfrissítést" is kér a szervezet vagy törekszenek a diverzitásra, ezen belül a lehető legkevesebb kockázatot vállalják a szolgáltatók, és a nagyon eltérő jelöltek be sem kerülnek a short list-re (rövid lista).

> *„nemcsak egy ilyen rózsaszín kép, hanem igenis a rizikós is, mert nekünk a nap végén az a legfontosabb, hogy itt boldogság legyen mindkét részről, ne legyen olyan, hogy garanciában nekünk újra kelljen csinálni az egészet. Tehát nekünk van egy ilyen nagyon komoly felelősségünk ebben*" (HU, nő fejvadász)

4. **A szervezeti kultúra**

A fejvadászok és a vállalati szakemberek is fontosnak tartják azt, hogy „meglegyen a kémia" a kiválasztott vezető és a munkatársai között (felettese, csapata, akivel együtt fog dolgozni). Emiatt a **szervezeti kultúra** kérdése kiemelt fontosságú a kiválasztási folyamatban. **A szervezeti kultúrának való megfelelést kiemelten kezelik a fejvadászok.** A szervezeti kultúrát ritkán kérdőjelezik meg, és inkább arra törekszenek, hogy olyan jelöltet találjanak, aki **beilleszkedik a kultúrába**, nem változtatja meg azt.

A fejvadászok ezért jellemzően abban támogatják a női jelölteket, hogy minél inkább megfeleljenek a férfiak által, férfiak számára felállított feltételeknek. Sokszor azzal a feltételezéssel élnek, hogy **a nőket kell megváltoztatni** (*fix the women*: Ely, Meyerson, 2000), hogy a férfiak mellett szóba kerüljenek, és

csak akkor adnak esélyt nekik, ha hasonlóan viselkednek, mint a már pozícióban levő férfiak. Bár több fejvadász és szervezeti szereplő (férfiak is!) kritizálta egyes szervezetek erősen maszkulin kultúráját, mégis úgy gondolták, hogy ahhoz, hogy változzon ez, előbb a nőknek kell változniuk, és így belépniük a szervezetek vezetői pozícióiba.

5. Vállalati politikák

A **Diversity and Inclusion** kezdeményezések széles körben elterjedtek, és mindegyik országban előkerült a vállalatok körében. A diverzitás programok egyik legkönnyebben elérhető célja a **nemek szerinti** diverzitás, de több helyen az életkor is említésre került. Ez azért is fontos, mert az is felmerült, hogy a nők esetében 45 éves korban elkezd zárulni a karrier. Aki említette a **diverzitást**, az szinte mindig említést tett a diverzitás által elérhető remélt **üzleti haszonról** is.

Az amerikai központú vállalatok gyakran számoltak be **LMBTQ network-ök** működéséről és rendszeres képzésekről a fehér- és kékgalléros munkavállalók számára is.

A diverzitás programokba vetett bizalom **akkor tűnt erősebbnek, ha az adott országban országos szinten** (pl. valamilyen szakmai szervezetben, pl. Diversity Charterhez való csatlakozás) **vagy a vizsgált szervezet vállalati központjában voltak** erre vonatkozó kezdeményezések.

A fejvadászok is említették a D&I programokat, de sok helyen olyat, mint az ügyfeleiknél fontos témát, mert náluk nincsen ilyen gond, ugyanis a vezetőkiválasztásban kiegyenlítettek az arányok. A cégeknél is előfordult, hogy ha kiegyensúlyozott arány van, akkor **nem gondolják, hogy foglalkozni kellene a fenntarthatóság biztosításával**.

Több döntéshozó és tanácsadó vett részt „Unconscious bias" (nem tudatos elfogultság) tréningen, amit kivétel nélkül nagyon jónak tartottak. Ugyanakkor a nemzetközi szakirodalom már kimutatta, hogy ez önmagában nem elegendő – ez csak kipipálja a szervezeti lépéseket (Noon, 2017; Williamson, Foley, 2018), érdemi változást nem mindig hoz. A tréning akkor lehet eredményes, ha szervezeti politikák is támogatják a változást.

A **kvótát** ritkán hozták szóba, de a vállalati szereplők említettek olyan példákat is, amikor kiegyensúlyozott nemi arányra vonatkozó célkitűzéseket kell megvalósítaniuk: **több lengyel cég az 50-50% női-férfi arány elérésére törekszik** a **short listre** kerülő jelöltek és a **kiválasztott vezetők** tekintetében egyaránt. Legtöbb szervezetnél, ahol van előírás, ott a minimum egy női jelölt bemutatása a kritérium, illetve az interjúk során előírják, hogy legalább egy nő vegyen részt az interjúztató (vállalati) oldalon a kiválasztásban.

6. V4-országok eltérései

A nemek szerepével kapcsolatban az egyik markáns különbség az anyasághoz kapcsolódott. A magyarok, a szlovákok és a csehek hasonlóak voltak abban, hogy automatikusan **az anyát tekintették az első számú gondoskodónak, amit a karrierrel nehezen találtak összeegyeztethetőnek**. Ez különösen a cseheknél jött elő, ahol a hosszú GYES még vezető karrier esetében sem csökkent a tipikus 2 és fél év alá.

A lengyel nők tipikusan rövidebb GYES után térnek vissza és az **intézmények hiánya miatt, a dolgozó nők gyakran az otthonukban dolgozó dadával** oldják meg a gyermekfelügyeletet. Ez támogatja a

hosszú munkaórákban dolgozó, esteleg utazó nőket is, hogy nem kell az intézmények nyitvatartásához igazodniuk, és gyermekbetegség esetén sem esnek ki feltétlenül a munkából.

A **cseh potenciális jelölteket több interjúalany úgy írta le, hogy kevésbé mobilak a munkaerőpiacon, ritkán váltanak. (**Ez a megállapítás a lakóhelyváltásra és a férfiakra is vonatkozott.) Ezzel szemben a lengyeleket agilisebbnek gondolták, akik jobban koncentrálnak a karrierjükre. Többen úgy fogalmaztak, hogy **a lengyelek „éhesek a pozícióra**" (hungry for positions).

7. **Mozgástér a női egyenlőség megvalósítására**

Általában régi üzleti kapcsolatokon alapulnak a megbízások, ezért **a fejvadászoknak sokszor stabil elképzeléseik voltak a másik oldal elképzeléseiről**, és emiatt gyakran **korlátozottnak is érezték a saját mozgásterüket**. Főleg akkor volt ez így, ha egy területen kevés volt a potenciális női jelölt. Ilyen volt a technológiai területen a vezetői pozíció. Éppen ezért **a jelöltek szűkös elérhetősége esetén ők sokkal gyakrabban visszatértek az ismert mechanizmusokhoz**.

A kiegyensúlyozottság irányába való elmozdulás lehetősége elvi szinten gyakran megvolt. Voltak olyan esetek, amikor a vállalatok a short list-re expliciten női jelölteket is kértek. Mások arra utaltak, hogy inkább egy kiegyensúlyozott short list-et kér a megrendelő.

A fejvadászok miközben **a tökéletes illeszkedésre készülnek, néha igyekeznek a bázist tágítani,** behozni olyanokat, akik nem voltak triviális jelöltek. Más esetekben viszont előkerült, hogy a vállalatoknak és a fejvadászoknak egyaránt sokat kellene tenniük az ügyben, különösen az oktatás eszközeivel.

Egyetértés volt még a nagyon hosszú gyes, gyed-ben is, annak limitáló hatásai terén is. Sok magyar és cseh megkérdezett szerint ez nagymértékben akadálya a nők felsővezetői részvételének.

Irodalom:

Blommaert and van der Brink (2020): Gender Equality in Appointments of Board Members: The Role of Multiple Actors and their Dynamics, *European Management Review*, 17: 633–647. DOI: 10.1111/emre.12381

Ely, R. J. and Meyerson, D. E. (2000): Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22**:** 103-151.

OECD (2021) Parental leave systems. *OECD Family Database*. https://www.oecd.org/els/soc/PF2_1_Parental_leave_systems.pdf, 2021. február 24.

de Vries, J. A.,(2015): Champions of gender equality: Female and male executives as leaders of gender change". *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*,34: 21–36.

Doldor, E., R. Sealy and S. Vinnicombe (2016): Accidental activists: Headhunters as marginal diversity actors in institutional change towards more women on boards". *Human Resource Management Journal*, 26: 285–303.

Holgersson, C. (2013): Recruiting Managing Directors: Doing Homosociality, *Gender, Work and Organization*, 20(4): 454-466. doi:10.1111/j.1468-0432.2012.00595.x

Holgersson, C., J. Tienari, S. Meriläinen and R. Bendl, (2016): Executive search as ethnosociality: A cross-cultural comparison*". International Journal of Cross Cultural Management*, 16: 153–169.

Kelan, E. K. and P. Wratil, (2018) Post-heroic leadership, tempered radicalism and senior leaders as change agents for gender equality. *European Management Review*, 15(1): 5-18.https://doi.org/10.1111/emre.12117.

Meriläinen, S., J. Tienari and A. Valtonen, (2015) Headhunters and the 'ideal' executive body". *Organization*,22: 3–22.

Noon, M. (2018): Pointless diversity training: unconscious bias, new racism and agency, *Work, Employment and Society, 32*(1), 198-209

Risberg, A., Romani, L. (2021): Underemploying highly skilled migrants: An organizational logic protecting corporate 'normality', *Human Relations,* (author accepted manuscript)

Seierstad, C., G.Warner-Søderholm, M. Torchia andM. Huse (2017): Increasing the number of women on boards: The role of actors and processes. *Journal of Business Ethics*, 141: 289–315.

Tienari, J., S. Meriläinen, C. Holgersson and R. Bendl, (2013): And then there are none: On the exclusion of women in processes of executive search*". Gender in Management: An International Journal*, 28: 43–62.

van Hek,M. and T. van der Lippe (2019): Are female managers agents of change or cogs in the machine? An assessment with three-level manager–employee linked data. *European Sociological Review*, 35(3): 316–331.

Williamson, S., & Foley, M. (2018): Unconscious Bias Training: The 'Silver Bullet' for Gender Equity? *Australian Journal of Public Administration*, 77(3), 355-359. doi:10.1111/1467-8500.12313