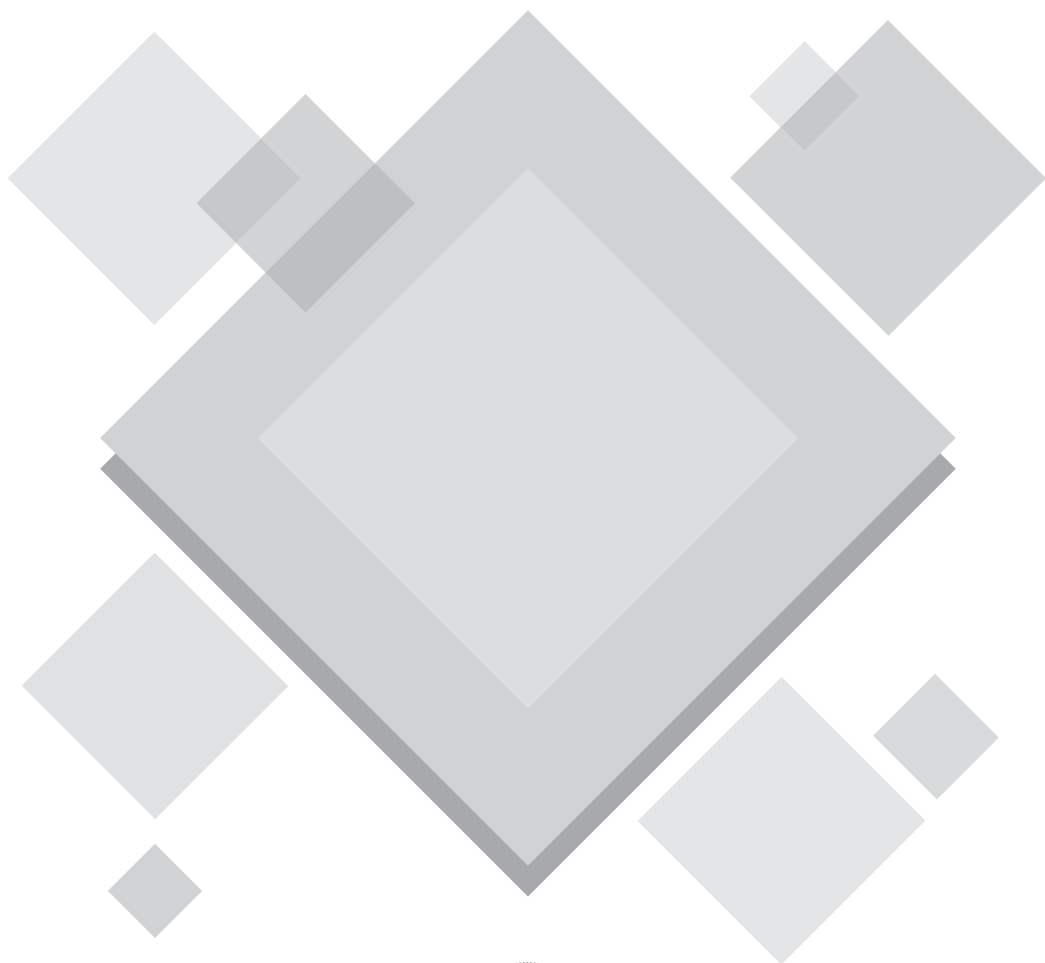


TÁRSADALOM és HONVÉDELEM

XX. évfolyam, 2016/1. szám



A Nemzeti Közszolgálati Egyetem tudományos folyóirata

XX. évfolyam 2016. évi 1. szám

TÁRSADALOM ÉS HONVÉDELEM

A NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
HADTUDOMÁNYI ÉS HONVÉDTISZTKÉPZŐ
KAR FOLYÓIRATA



A szerkesztőbizottság:

Dr. BENKŐ Tibor, c. egyetemi tanár (szerkesztőbizottság elnöke)
Dr. SZENES Zoltán, egyetemi tanár (szerkesztőbizottság elnökhelyettese)
Dr. BAYER József, egyetemi tanár
Dr. BOLDIZSÁR Gábor, egyetemi docens
Dr. CSIKÁNY Tamás, egyetemi tanár
DOMJÁN László, c. egyetemi docens
Dr. EGEDY Gergely, egyetemi tanár
ERDÉLYI Lajos
Dr. ISASZEGI János, c. egyetemi tanár
Dr. Ljubica JELUSIC, egyetemi tanár (Szlovénia)
Dr. KOVÁCS László, egyetemi tanár
Dr. habil KOZÁRY Andrea, főiskolai tanár
Dr. LENGYEL György, egyetemi tanár

A szerkesztőbizottságnemzetközi tanácsadó testülete (International Advisory Board):

Dr. Giuseppe CAFORIO, egyetemi tanár (Olaszország)
Dr. Rene MOELKER, egyetemi tanár (Hollandia)
Dr. Rudolf URBAN, egyetemi tanár (Csehország)
Patrick J. RHAMEY Jr., egyetem adjunktus (Amerikai Egyesült Államok)

Szerkesztőség:

Dr. NÉMETH József Lajos, egyetemi docens (főszerkesztő)
Dr. GŐCZE István (szerkesztő)
HEIM Katalin (szerkesztőségi titkár)

Jelen szám szerkesztésében közreműködött:

KISS Dávid, doktorandusz

A megjelent cikkeket lektorálták:

Dr. EGEDY Gergely, egyetemi tanár
Dr. LENTNER Csaba, egyetemi tanár
Dr. VASTAG Gyula, egyetemi tanár
Dr. NÉMETH Zsolt, főiskolai tanár
Dr. BARABÁS Andrea Tünde, egyetemi docens
Dr. BUDAI Balázs, egyetemi docens
Dr. HAZAFI Zoltán, egyetemi docens
Dr. NAGY Judit r. alezredes, egyetemi docens
Dr. SZENDREI Ferenc r. alezredes, egyetemi docens
Dr. KÖBLÖS Adél, tudományos főmunkatárs
Dr. BUDAHÁZI Árpád r. százados, egyetemi adjunktus

A kiadásért felel: Petró Ildikó, a Nordex Nonprofit Kft. ügyvezetője

Olvasószerkesztő: Sós Dóra Gabriella

Nyomdai előkészítés és kivitelezés: Nordex Nonprofit Kft.

Tartalom

UJHÁZY László

ELŐSZÓ • A Katonai Vezetéstudományi Szakmai Kutatóműhely
és a „Női vezetők a közszolgálatban” című műhelybeszélgetés5

KRIZBAI János

ELŐSZÓ • A „Női vezetők a közszolgálatban” című workshop írásbeli hozzászólásai elé.....7

BOLGÁR Judit

Fragmentumok a nők esélyegyenlőségéről.....9

NÉMETH Zita

Női vezetők kihívásai – A racionalitástól az érzelmi intelligenciáig.....20

Enikő KUK

The Acquisition of Gender-Differentiated Language – Potential Roots
of Differences Between Men and Women Leaders39

GYÖRFFY Ágnes

A katonanők helyzetének pszichológiai szempontjai a magyar honvédségben –
A katonai pályaszocializáció női oldala66

HORNYACSEK Júlia

A női vezetők munkáját nehezítő tényezők és a vezetői eredményességük feltételei81

SIPOSNÉ DR. KECSKEMÉTHY Klára

Nők a NATO-hadseregekben100

MOLNÁR Anna

Nők az EU külpolitikájában.....112

Mukhwinder KAUR

Military Leadership and Women – a Short Comparison of Indian
and British Female Service Members123

HARAI Dénes

Hozzászólás a „Női vezetők a közszolgálatban” című workshopon129

ELŐSZÓ

A Katonai Vezetéstudományi Szakmai Kutatóműhely és a „*Női vezetők a közszolgálatban*” című műhelybeszélgetés

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kara az ország egyetlen katonai felsőoktatási intézményeként felel a jövő magyar honvédtisztjeinek integrált felkészítéséért. Ilyen módon az egész intézmény élete szempontjából meghatározó a katonai vezetéstudomány, amely a hadtudomány szerves részeként segít, hogy a jövő honvédtisztjei ne csak szakmailag felkészülve, hanem egész személyiségükben rendelkezzenek a katonai vezető jellemvonásaival.

A Katonai Vezetéstudományi és Közismereti Tanszék Katonai Vezetéstudományi Szakmai Kutatóműhelye (Műhely) 2013. december 13-án alakult. Fő feladatának tekinti, hogy hozzájáruljon a modern katonai vezetés fejlesztéséhez, egyúttal hidat képezzen a tudomány és az élő haderő között. Emellett a Műhely célul tűzte ki, hogy a katonai vezetéstudomány területén kutatásaival, rendezvényeivel, kiadványaival és tananyagával mind az alap-, mind a mester-, mind a PhD-képzésben segítséget nyújtson. A Műhely küldetése, hogy az egyetem karai, intézetei, tanszékei, illetve doktori iskolái és kutatóhelyei között kapcsolatot tartson, és szakmai, tudományos tevékenységével igyekezzon együttműködést kialakítani a hadtudomány egyetemi szakemberei, a hadtudomány művelői és kedvelői, illetve a közélet között. Az interdiszciplinaritás jegyében alakultak ki a kutatási területek is, amelyek felölelik a katonai vezetés és szervezés, a katonaszociológia, a katonapedagógia, a katonapszichológia, a katonai emberierőforrás-gazdálkodás, valamint a kulturális antropológia kérdéseit.

¹ PhD, alezredes; Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Katonai Vezetéstudományi és Közismereti Tanszék, tanszékvezető egyetemi docens; e-mail: ujhazy.laszlo@uni-nke.hu

Törekvéseinkben hamar szövetségesre találtunk a Magyar Hadtudományi Társaság Humán erőforrás-fejlesztési Szakosztályában, amellyel rövid időn belül immár másodszor szerveztünk közös szakmai workshopot.

Munkamódszerként a konferencia helyett többnyire ezt a fajta műhelybeszélgetést részesítjük előnyben, ahol rövid, problémákat, neuralgikus pontokat bemutató referátumokat megbeszélés követ, amely utóbbi hozzászólásai – nézetünk szerint – legalább olyan hasznosak, mint maguk az előadások. Ennek jegyében szerveztük meg a „Női vezetők a közszolgálatban” című műhelybeszélgetést 2015. november 25-én a Zrínyi Miklós Laktanya és Egyetemi Campus területén. A *Társadalom és Honvédelem* című folyóirat tematikus száma az itt elhangzott előadásoknak, hozzászólásoknak valamint a témához kapcsolódó írásoknak adott most teret.

ELŐSZÓ

A „Női vezetők a közszolgálatban” című workshop írásbeli hozzászólásai elé

„Van-e a vezetői stílusnak neme?”– fogalmaztuk meg a kérdést a Katonai Vezetéstudományi Szakmai Kutatóműhely és a Magyar Hadtudományi Társaság Humánerőforrás-fejlesztési Szakosztálya együttműködésében szervezett workshopon.

A legújabb szervezetelméletek szerint a sikeres vezetőnek lágyabbnak kell lennie, szükséges a kvalitatív, emberközpontú megközelítés. Egyre többször lehet a szakirodalomban is olvasni, hogy az EQ (EI – Emotional Intelligence, azaz érzelmi intelligencia) fontosabb, mint az IQ (intelligence quotient, azaz intelligenciahányados). Ha a 21. században a részt vevő, együttműködő vezetési stílus kerül fölénybe, az sokkal inkább összekapcsolódik a nőkkel, mint a férfiakkal. Úgy tűnik, a nők jobban megfelelnek a sikeres vezető új kritériumainak – tehát soha nem látott virágkor elé néznek a női vezetők?

Egy amerikai felmérés szerint azoknál a vállalatoknál, ahol több nő dolgozik a vezetésben, átlagosan 50%-kal több a profit. Európában is látható már elmozdulás. Például a német parlament előtt van az a törvény, amely előírja, hogy a tőzsdei cégek igazgatótanácsában legalább 30%-ra kell emelni a nők arányát.

Persze vannak a tradicionális megközelítések, néhányan kissé cinikusan azt mondják: „Az a szervezet, ahol növekszik a hölgyek aránya, elindul a lejtőn lefelé”.

Mi a helyzet nálunk Magyarországon és a katonai szervezetekben? Egy történelmileg férfias szervezet hogyan kezeli ezt a kérdést? „Ez egy szélsőségesen maszkulin kultúra, így a munkakultúra is nagyon férfias” – állítja Kuna Gábor (Sákovics, 2014) pszichológus, aki tíz éve foglalkozik szervezetfejlesztéssel, és rendszeresen tart vezetéstechnikai tréningeket.

¹ CSc, nyugállományú ezredes; Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Katonai Vezetéstudományi és Közismereti Tanszék, egyetemi oktató; e-mail: krizbai.janos@uni-nke.hu

Azt látjuk ugyanakkor hazai és NATO berkekben is, hogy növekszik a katonai szervezetekben a nők aránya olyan beosztásokban is, amelyeket korábban csak férfiak tölthettek be. Már nem csak tőlünk nyugatabbra, hanem nálunk is egyre többen vannak, akik vezetői, parancsnoki pályán is magas pozíciókat érnek el, katonai karriert csinálnak. Tehát ebből a megközelítésből is időszerű volt a témánk.

Műhelykonferenciánkon hölgyek voltak a felkért előadók, akiknek saját területük megközelítésében tettük fel a kérdést: Hogyan látják a női vezetők helyzetét? Különböző területeken dolgozó katonanők (szakember, vezető) mellett a vezetőképzésben oktató, a közigazgatást jól ismerő egyetemi docens és a versenyszféra fejedelmének világát is gyakorlatból ismerő pszichológus osztották meg tapasztalataikat.

A hallgatóságot láthatóan megérintette, dinamizálta a kérdés. Termékeny, előre mutató párbeszéd alakult ki, többen szóban és tanulmányban, írásban is kifejtették véleményüket. Az elhangzottakból az körvonalazódott, hogy a sikeres szervezetekhez egyértelműen hozzátartoznak vezetőként is a nők, így a honvédségben is segíteni kell őket tehetségük kibontakoztatásában.

Felhasznált irodalom

SÁKOVICS D. (2014): *Miért nehéz a női vezetőknek?* Divany.hu, 2014. 01. 18. Forrás: http://divany.hu/ego/2014/01/18/miert_nehez_a_noi_vezetoknek/ (a letöltés ideje: 2016. 03. 12.)

FRAGMENTUMOK A NŐK ESÉLYEGYENLŐSÉGÉRŐL

FRAGMENTS OF EQUAL OPPORTUNITIES FOR WOMEN

A cikk rövid áttekintést ad az újkori nőmozgalom kialakulásának kezdeteiről és fontosabb állomásairól. Bemutatja a 20. századi nőmozgalmak történelemben betöltött szerepét, valamint rövid ismertetőt ad a mozgalmak céljáról, elért eredményeiről és kudarcairól. A szerző rámutat arra, hogy a nők egyenjogúságért vívott harca a legszélesebb értelemben vett társadalmi probléma, amely nem oldható meg csupán jogi eszközökkel.

KULCSSZAVAK: nőkérdés, esélyegyenlőség, nőmozgalmak, feminizmus

The article gives a brief overview about the beginnings of the formation and main stations of the modern women's movement. It presents the 20th century women's movements in history and gives a brief description of the purpose, results and failures of the movement. The author points out that women's fight for liberation is a social problem in the broadest sense, which cannot be solved by legal means alone.

KEYWORDS: women's issues, gender equality, women's movements, feminism

A nők helyzetének vizsgálata pontos láttelepet adhat a társadalom vagy egy szervezet gazdasági, politikai értékrendjéről, akár annak horizontális fejlődési trendjeit tekintjük, akár adott időben vertikálisan, a különböző közeli/távoli kultúrák összehasonlításában.

¹ CSc, nyugállományú ezredes; Nemzeti Közszerzési Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Katonai Vezetéstudományi és Közismereti Tanszék, egyetemi tanár; e-mail: bolgar.judit@uni-nke.hu

Talán ezért olyan időálló problémakör a modern társadalmakban, illetve azok reprezentatív intézményrendszerében az úgynevezett „nőkérdés”, hiszen a feltárt eredmények, hiányosságok diagnosztikus értékűek a társadalom/intézmény fejlettsége, alkalmazkodóképessége, változtatásra való hajlandósága tekintetében.

A nők társadalmi helyzetének problematikája nem új keletű. A 19. századi szűfrazsett mozgalmaktól egészen napjaink „gender mainstreaming” kérdéséig pro és kontra érvekkel, túlfűtött, illetve mérsékelt véleményalkotással, tudományos, valamint áltudományos megközelítésekkel találkozhatunk. Mindenesetre tény, hogy a mindenkori politika fontos „kezelendő” problémának tekintette, de a megoldási hajlandóság többnyire elfogult törekvéseket tartalmazott pozitív vagy negatív irányban. Amennyiben csak napjaink hazai és külföldi vezető politikai vagy parlamenti képviselőinek megnyilatkozásait vesszük figyelembe, nyilvánvaló, hogy nincs és a közeljövőben sajnos nem is várható elfogulatlan, egységes állásfoglalás. Ez talán érthető is, hiszen az adott, összességében társadalmi probléma egyéni, családi, szervezeti, kulturális értékeket, életformákat, egzisztenciákat is érint, így a szervezeti, társadalmi szinten hozott döntés nem lehet mentes a döntéshozók által képviselt személyes normáktól, értékrendektől. Mindazonáltal érdemes áttekinteni, hogy a korai nőmozgalmak egyenjogúsági törekvései és napjaink „gender mainstreaming” problematikája milyen alapvető hasonlóságokat, különbségeket mutat.

A nőjogokért vívott modern küzdelem kezdete elsősorban a természetjog filozófiájában gyökerezik, s az 1789-es francia forradalom idejére vezethető vissza; legjelentősebb állomásai pedig a 19–20. században követhetők nyomon.

Történeti fragmentumok

A 19. század második felében a polgárosodás során kibontakozó nőmozgalmak az egyenjogúságot tűzték zászlajukra. A 20. században a fejlettebb térségekben a nők társadalmi helyzete különböző objektív okok miatt megváltozott. A legfontosabb tényezők az alábbiakban foglalhatók össze:

- A nők iskolázottsági szintje megemelkedett; egyre jelentősebb részük szerzett alap- és középfokú végzettséget, sőt, mind jelentősebb létszámban jutottak be a felsőfokú végzettséget adó intézményekbe, ezzel ismereteik, műveltségük, tájékozottságuk magasabb szintet ért el.
- A nők munkavállalása gyakorlati, társadalmi, munkatapasztalati ismeretekkel ruházta fel a munkavállaló nőket, ezzel gyakorlati, társadalmi ismereteik, szakmai tapasztalataik bővültek.

- A nők is szavazati jogot kaptak, így aktívabban, tevőlegesebben befolyásolhatták a társadalmi döntéseket.²
- A családtervezéssel, gyermekvállalással, gyermekgondozással kapcsolatos szabályozó, tervező, segítő tevékenységben a kényszerítő eljárások, társadalmi szabályok enyhültek, megnőtt a családi és a személyes döntés szerepe, és bővült a társadalom által biztosított, a nők munkavállalását elősegítő gyermekintézmények száma.

A nőmozgalmak újkori történetének három jellemző szakaszát különíthetjük el. Az újabb kori mozgalmakat közös néven feminista³ mozgalmakként tartja nyilván a szakirodalom. A feminista mozgalmak napjainkban is jelentős bázissal rendelkeznek. Érdekeségük, hogy mind a társadalmi, mind a gazdasági, mind a vallás-gyakorlási esélyegyenlőségért küzdenek. Közös jellemzőjüket a Nokert.hu honlap a következőkben jeleníti meg: „Feministának viszont csak az nevezhető, akinek van szeme a nők *szisztematikus* és *nemükből fakadó* elnyomására, és az önérvényesítés mellett nőtársai sorsát is szíven viseli. (Ezért, nem győzöm elégszer hangsúlyozni, a feltörő, »karrierista« nő nem biztos, hogy rögtön feminista, ahogyan a »szingli« sem! A köztudat sajnos gyakran keveri ezeket a fogalmakat!)”. (Antoni, 2010)

Pukánszky Béla a korai nőmozgalmakról az alábbiakat írja: „A korszak másik sajátos irányzata a feminista mozgalom, [...] tevékenységének homlokterében a megváltozott gazdasági-társadalmi körülményeknek a nőkre, a nők helyzetére gyakorolt hatása állt: a nő helye az új társadalomban, jogai, kötelességei, a férfi–nő kapcsolat új elemei”. (Pukánszky–Németh, 2001)

Az első női jogokért küzdő csoport közvetlenül a francia forradalom kitörése után jött létre. Az 1790-es években a szabadság és egyenlőség forradalmi eszméinek szellemében női klubok alakultak Párizsban és számos francia vidéki városban, melyek a nők egyenlő jogait követelték az oktatás, munkavállalás és a kormányzat területén. Marie Gouze, a mozgalom egyik vezetője az Emberi és Polgári Jogok Nyilatkozatának mintájára meghirdette a Nők és Polgárnők Jogainak Nyilatkozatát. A forradalom vezetői nem voltak igazán megértők eme eszmék iránt, és a nyilatkozat szerzőjét 1793-ban kivégezték.

A 19. századra a nőmozgalom az Egyesült Államokban nyert jelentősebb befolyást. A század első felében szorosán együttműködtek a rabszolgaság eltörléséért

² Meg kell jegyeznünk, hogy e tekintetben még az európai országok is nagyon különböző eljárásokat alkalmaztak, a konzervatívabb társadalmak, illetve az iszlám országok ebben a tekintetben is jelentősen eltérnek a demokratikus rendszertől.

³ A feminizmus kifejezés elsőként Franciaországban jelent meg 1872-ben, az *Oxford English Dictionary* először 1894-ben listázta ezt a szót. Bár a történelemben korábban is akadtak olyan nők, akiknek sikerült kiemelkedniük – elsősorban királynők, előkelők, írók és színésznők –, de ők még nem voltak feministának nevezhetők, hiszen csupán a saját érdekeiket képviselték.

harcoló csoportokkal. Az amerikai nőmozgalom vezetői a Függetlenségi Nyilatkozat mintájára 1848-ban fogalmazták meg *Érzelmek Kiáltványa* (*Declaration of Sentiments*) című dekrétumukat, melynek első sora leszögezi: „Magától értetődő ténynek tekintjük, hogy minden férfi és nő egyenlőnek születik”. (Pukánszky, Németh, 2001)

Az első nagyszabású feminista európai nemzeti nőmozgalom az angol „*suffragette*” mozgalom volt. Alakulásával kapcsolatos, nagy horderejű eseménynek tekinthető az a megmozdulás, amelynek keretében 1866-ban egy 1500 aláírással támogatott petíciót nyújtottak be a brit parlamentnek. Ebben azt követelték, hogy a választójogi törvénybe foglalják bele a nők választójogát is. Miután a parlament a beadványt figyelmen kívül hagyta, megalapították a Nők választójogáért Küzdő Országos Társaságot (National Society for Women’s Suffrage). (Historic England, 2016) A későbbiekben világméretűvé szélesedő irányzat főbb törekvései a következőkben összegezhetők. Mivel a 19. századig a nők nem rendelkezettek önálló foglalkozással, s egész neveltetésük, oktatásuk arra szolgált, hogy a házasságkötést követően maradéktalanul elláthassák a feleség, az anya, a „házvezetőnő” feladatait, a nőmozgalom egyik célja ezért az volt, hogy megnyissa a nő előtt a hivatás és a szakképzés kapuit, hogy így a férfi egyenrangú partnerévé válhasson.

Az első hullám

A 20. század elejére a nők egyenjogúsági mozgalmi az iparilag fejlett országokban felerősödtek. Az iparosodás ugrásszerű fejlődése, az urbanizáció, az állam növekvő részvétele az oktatásban és az egészségügyben szükségszerűen magával hozta a munkavállalói létszám növekedését. Megkezdődött az a társadalmi folyamat, amely egyszerre volt lehetőség és kényszer a nők számára. A társadalom számára fontosnak tartott intézmények ugyanis még a 20. század első felében is szinte kizárólag a férfiaknak voltak fenntartva, ahol a nők a „férfias” normákhoz nem tudtak vagy csak hiányosan tudtak alkalmazkodni. Ez vonatkozott mind a fizikai, mind a pszichikai adottságokra. Ezen intézményekben csupán a „beosztott” szerepekben az adminisztráció területén vagy az irányítást „járulékosan” kiszolgáló intézményekben voltak megtalálhatók a nők. A XX. század 30-as éveiben az amerikai pszichológus professzor, Alfred Adler így fogalmazott a női szerepekkel kapcsolatban: „A kultúrának a hatalmi törekvés irányában történt fejlődése, különösen egyes rétegek vagy rétegek az irányú igyekezete, hogy privilégiumokat biztosítsanak maguknak, a munkamegosztást olyan irányba terelte, amelynek eredményeképpen a mai kultúrát a férfi kimagasló jelentősége jellemzi, ahogyan az még ma is fennáll. Munkamegosztásunk az előnyben részesített csoportnak, a férfiaknak, előjogokat biztosít. A férfiak aztán hatalmi helyzetük következtében a maguk értelmében,

saját előnyük szempontjából irányítják a nő helyzetét a munkamegosztásban, és a termelési folyamatban körülhatárolják a nő életének területét. Módjukban áll, hogy maguk számára az élet kellemes formáját valósítsák meg, hogy meghatározzák az asszony életformáját, mely elsősorban a férfiúi szempontnak van alávetve”. (Adler, 1994: 84–85 alapján idézi Bolgár–Gyekiczkyne Kormos, 1994:3)

A feltűnő „esélyegyenlőtlenség” az iskolázottabb, a társadalmi folyamatok megismerésében gyakorlottabb, azok visszáságait „saját bőrükön” tapasztaló nők számára komoly kihívást, frusztrációt jelentett. A korai mozgalmak még magukon viseltek a „gyermeki lázadás” pszichikai jellemzőit, radikális, szélsőséges viselkedésben nyilvánultak meg.

A szüfrazsett mozgalom gyakran szélsőséges, radikális eszközöket is alkalmazva jelentős eredményt ért el a 20. század elején a nők egyenjogúsága terén. Názer Ádám (2007) cikkében az alábbiakat írja a szüfrazsett mozgalomról: „1909-ben a radikalizálódó szüfrazsettek többször megzavarták a kormányzó Liberális Párt gyűléseit és betörték a pártirodák ablakait. A forrongásoknak számos sebesültje volt. Ám az erőszakra épülő taktika kudarcot vallott. A Nők Társadalmi és Politikai Szövetsége (WSPU) »fegyverszünetet« hirdetett. Ez kisebb megszakításokkal 1911 novemberéig tartott. Ekkor a szüfrazsettek ismét az erőszak eszközéhez nyúltak. Rendszeresek lettek a gyűjtogatások és a bombatámadások is. A következő évben a WSPU írásban deklarálta a harcot mindenki ellen, aki nem támogatja aktívan a nők szavazati jogát. A *The Suffragette*, a WSPU lapja több mint háromszáz bombamerényletről vagy gyűjtogatásról adott hírt az első világháború kezdetéig. [...] A szüfrazsett mozgalom soha nem tűzte ki céljául ellenfelei likvidálását, de a WSPU aktivistái nemegyszer fenyegetőztek azzal, hogy senki sem érezheti magát biztonságban. [...] A mozgalom erőszakos akciókon kívül szervezett békés megmozdulásokat is. Előfordult, hogy hangoskodással zavarták meg a kormánypártok gyűléseit, terjesztették kiadványaikat, röplapokat osztogattak és rendezvényeken agitáltak. A kormányzat erős nyomást gyakorolt az aktivistákra. Mindennaposak voltak a házkutatások, a levelek ellenőrzése, a kihallgatások. Sokakat vádemelés nélkül tartottak őrizetben. Bár ez nem volt törvényes eljárás, a közvélemény elnéző volt a kormányzattal szemben, mert a kemény fellépéstől remélte a nyugalom helyreállítását. [...] Emmeline Pankhurst, a WSPU vezetője kijelentéseivel nagyban hozzájárult a mozgalom mítoszának megteremtéséhez. Az egyik ilyen volt credója: »Az emberélet számunkra szent«. Különösen jelentős volt ez 1912-től, amikor a szüfrazsettek erőszakosabb akciókba kezdtek, kirakatokat zúztak be, üres épületeket, levelekkel teli postaládákat gyűjtöttek fel, bombamerényleteket hajtottak végre. 1975-ben egy idős volt aktivista, Mary Leigh így emlékezett: »Mrs. Pankhurst szigorú parancsokat adott nekünk, egy macskát, egy kanárit se foszthatunk meg életétől, csak a saját életünket áldozhatjuk fel«. [...] A hatékony propaganda ellenére mégis sokan osztották az egyik liberális párti képviselő véleményét: »Ez a forrongás előre kitervelt, jól

megszervezett, köztörvényes bűncselekmények sorozata. A felbujtók társadalmi támogatottsága alacsony, de cselekményeik alkalmasak arra, hogy felhívják magukra a figyelmet«. [...] A századfordulón a szüfrazsettek támogatottsága viszonylag nagy volt. A politikai elit képviselőinek többsége elviekben támogatta céljaikat. A gyakorlati megvalósítás viszont rendszeresen elmaradt. Érdekes módon az első világháború, ami a szüfrazsett mozgalom végét is jelentette, vezetett el végül a kívánt reformokhoz is. Emmeline Pankhurst a világháború kitörésekor körbejárta az országot, s a nőket a háborús erőfeszítésekre és munkára buzdította. A szüfrazsettek felhagytak akcióikkal, a WSPU is feloszlott. Az első világháború katalizátora okozta társadalmi megváltoztatás volt szükséges ahhoz, hogy a választójog kiváltságból politikai alapjoggá váljon. A szüfrazsett mozgalom önmagában nem volt elég ehhez. Sőt, az általuk alkalmazott erőszak meg is bukott. Ennek több oka volt. Egyrészt a kormányzat nem engedhette meg magának, hogy engedjen az erőszakos zsarolásnak, mert az iparvidékek és a gyárvárosok munkássága vagy például az éppen erősödő ír függetlenségi bátorítást kaphattak volna, másrészt hamar kiderült: a szüfrazsett mozgalom korántsem rendelkezett akkora tömegbázissal, mint ahogy magukról állították. [...] 1930-ban Londonban szobrot állítottak Emmeline Pankhurst emlékének. 2004-ben a Liberális Párt képviselői öszpárti konszenzussal indítványozták a szüfrazsetteket ért törvénytelen ségek kimondását a törvényhozás által, és elnézést kértek a jogtalanságokért. Bár a szüfrazsett mozgalom szélsőséges és erőszakos fellépése mind a mai napig éles viták tárgya, abban a kérdésben egyetértés alakult ki, hogy jelentős szerepük volt a társadalom igazságosabbá alakításában és sok tekintetben megelőzték korukat”. Bárhogy is ítéljük meg a szüfrazsett mozgalmat, tényként kezelhető, hogy 1930-tól minden 21 év feletti állampolgárnak szavazati joga lett.

A második hullám

A feminizmus második hulláma a 60-as évekre tehető. A második hullám kiindulópontjának az 1960-as évekbeli Egyesült Államokat tekinthetjük, ahol a második világháború után robbanásszerűen megnőtt a felsőoktatásban tanuló nők száma. A korábbi mozgalmi törekvésekben a nők politikai jogainak megszerzése jellemezte a feministákat. A 60-as évek után a feministák követelései kiterjedtek a politikai és társadalmi élet minden területére. (Ezt egyesek a fogamzásgátló tabletta legalizálásának tudták be.) A mozgalom kirobbanásának fő oka volt, hogy a háború idején a minden területen helytálló és bizonyító nőket visszaszorítani igyekeztek a magánszférába, a kertvárosi idill háziasszonyának szerepébe.

Az „index”-en található feminista honlap szerint a második hullám a következőkkel jellemezhető: „igénye abban állt, hogy a nők ne legyenek a magánszférára (otthon, háztartás, gyermeknevelés, reprodukció) korlátozva, hanem a férfakkal

egyenlő lehetőségekkel elfoglalhassák a nyilvános szférát is, dolgozhatnak, és a vezető pozíciók is váljanak hozzáférhetővé számukra. Emellett középpontba került a nő saját testéhez való joga (reproduktív jogok: fogamzásgátlás, abortusz, mesterséges megtermékenyítés), illetve a szexuális zaklatás, nemi erőszak jogi szabályozása is. (Később vita alakul ki a prostitúcióról, melyet a legtöbb feminista ellenez, a nők kizsákmányolásának egy formájának tartja, és büntetné a futtatót és a klienszt)”. (Antoni, 2010)

Az európai mozgalomra kétségtelenül jelentős hatást gyakorolt Simone de Beauvoir *A második nem* (1949) című műve, amelyben a szerző a nőről szóló tényeket és mítoszokat vette számba: két kötetben, több mint ezer oldalon összefoglalta a kultúrtörténetet, és a 20. század közepén élő nők helyzetét, mind a tudományos elméletek, mind a hétköznapi, megélt női tapasztalat szintjén. Műve alapján vált közzismertté a gender (társadalmi nem) fogalma. Alapvető filozófiai gondolata, hogy a nők helyzete, élete bizonyos részletekben változott ugyan, de ez csak hangsúlyeltolódást jelent a koncepcióban. A nők törvényi, jogi értelemben ugyan egyenlővé váltak a férfakkal (társadalmilag felszabadították őket), de ez csak az eltartott (anyagi értelemben függő) és a magukat eltartani képes (anyagilag független) nők arányának módosulását jelenti az utóbbiak javára. (Szabadbölcsészet, 2006) Művében a másik nemről így ír: „A nő relatív lény, nem önmagához képest határozzák meg, hanem a férfihoz képest. A nő az, amivé a férfi ítélete teszi, szokás például »nemiség«-nek nevezni, amiben az fejeződik ki, hogy a férfi szemében elsődlegesen nemmel bíró lény: a nő a férfi számára szexus, tehát abszolút értelemben is az... A férfi a Szubjektum és az Abszolútum, a nő a Másik.” (Szabadbölcsészet, 2006) Alapvetően egzisztencialista filozófiai indíttatású művében olyan kérdésekre keres választ, miszerint: „Hogyan teljesítheti ki énjét egy emberi lény a nő helyzetében? Milyen utak nyílnak meg előtte? Megtalálhatja-e függetlenségét a függésben?” – ezek a kérdések napjaink újból aktuálissá váló kérdései. (Szabadbölcsészet, 2006)

A második hullámban a korábbiakhoz képest változást jelentett, hogy a politikai és szociális jogok igénylésén, például a munkához való jogon és a vezetői pozíciókhoz való hozzáféréseken túl – a hatvanas évek szexuális forradalmával szoros összefüggésben – először merültek fel a magánszférához, a nemi élethez és a reprodukcióhoz fűződő jogok. „A nő saját testéhez való jogával” kapcsolatban a korábban is tiltott nemi erőszak mellett ekkor kezdték el szabályozni a fogamzásgátlást, az abortuszt, a mesterséges megtermékenyítést és a szexuális zaklatást.

A korszak legfőbb állításait Lévai Katalin az alábbiakban foglalja össze (Lévai, 2001):

- A patriarchális társadalmak legitimálják a férfiuralmat és a nők sajátos természetű elnyomását.
- A biológiai különbségeket következetesen társadalmi hátránnyá alakítják, ily módon akadályozva a nőket társadalmi funkcióik kiteljesedésében.

- A nők gazdasági kizsákmányolása arra kárhoztatja a nőket, hogy az otthonukban szolgálják családjukat, miközben a munkaerőpiacon legfeljebb másodlagos munkaerőként jelenhetnek meg. A női munkaerőt a kormányok általában „tartalék hadseregként” kezelik, és a tőkés gazdaság érdekei szerint manipulálják.
- A társadalom a nőket arra szocializálja, hogy elfogadják és interiorizálják alárendelt társadalmi szerepüket, és megfeleljenek a férfitársadalom mindenkor elvárásainak.
- A férfiak a nőket szexuális objektumként kezelik, a női szexualitást elnyomják, a nők önrendelkezését saját testük és szexualitásuk felett akadályozzák.

A harmadik hullám

A harmadik hullám az USA-ban, a 90-es évek elején kezdődött. Egyrészt a globális tudatú feminizmus igényével jelentkezett: rámutatott a második hullám hibájára, miszerint az nem vette figyelembe a faji és osztálykülönbségeket, csak a középosztálybeli, fehér nőkre, az ő problémáikra fókuszált. Figyelmen kívül hagyva például a munkásnők problémáit és jogait vagy az afro-amerikai, illetve harmadik világbeli nők halmozottan hátrányos helyzetét. Kimutatta, hogy a második hullám számos területen még nem érte el céljait. Így például az üvegplafon (a nők munkahelyi feljebbjutásának gyakorlati nehézségei a jogi lehetőségek dacára) és a fizetésbeli különbségek (wage gap) továbbra is jelen vannak. Harmadrészt, a szigorúbb megközelítésre hajlamos második hullámmal szemben vizsgálat tárgyává tette a populáris kultúrát is, és nem tekintette egyértelműen (sarkítottan fogalmazva) „agyamosott rabszolgának” a női magazinok vagy a romantikus regények olvasóit, női sorozatok nézőit. Kiemelte az ezekben rejlő örömet, illetve a tudatos fogyasztás lehetőségeit. (A megengedő vélemény mértéke szerzőként változik.) Megengedőbb álláspontot tanúsított a külsőségek iránt is: a túsarkú cipő és a rúzs, ha az illető nő önként választotta, nem képezett többé ellentétet a feminizmussal. (Antoni, 2010)

Elkülöníthető-e az úgynevezett nőkérdés vagy genderkérdés szélesebb merítésű társadalmi problémáktól?

Csejk Miklós (2007) tanulmányában a harmadik korszak (vagy hullám) problematikáját a posztfeminizmus problémái névvel illeti, és tanulmányában többek között az alábbiakban foglalja össze. „A posztfeminizmusnak azon fölül, hogy a nemek közötti kommunikációt tette meg központi gondolatává, temérdek problémával kell

megküzdnie. Néhányról érdemes közösen gondolkodni. [...] Nézzük hát szépen sorjában a posztfeminizmus és a róla gondolkodók problémáit! [...] Az első és legnagyobb félreértés a posztfeminizmussal kapcsolatban az, hogy a post- (poszt-) latin előjárószó, mely szókapcsolatok és szóösszetételek előtagjaként azt jelenti: *után*, nem arra utal, hogy mi már a feminizmus után vagyunk, mert ami a feministák célkitűzése volt, azt mind megvalósítottuk, hanem épp ellenkezőleg. [...] Leginkább azért, mert megváltozott a világ, az ipari társadalomból szép lassan átléptünk az információs társadalomba, egy olyan világba, ahol a kommunikáció, a pszichológia és az informatika tartozik a legfontosabb tudományok közé, ahol a problémákat kommunikációval és érdekvédelemmel oldják meg leginkább. Erre a kihívásra volt a posztfeminizmus válasza, hogy a feminizmus történetében eljött végre a kommunikáció ideje. Egyenrangú félként kell folyamatosan kommunikálniuk a nőknek a férfakkal, a nőszervezeteknek a társadalommal és a társadalom vezetőivel. Mindez óriási előrelépés a feminizmus történetében, sőt oly mértékű változás a hozzáállásban, melyre a posztfeminizmus kifejezés nagyon pontosan utal. [...] A harmadik korszak, mely a 90-es évektől napjainkig tart, és a posztfeminizmus nevet kapta, legfőbb céljának a nemek közötti kommunikációt tartja. Ez a folyamat a frissen alapított családok nagy részében megkezdődött. [...] Eddig tehát szót kellene váltanunk a posztfeminizmus nevében 1) az új családmodellről, 2) a női és a férfigondolkodás közötti különbségek iskolai oktatásáról, valamint életmód- és családmodellek drámapedagógiai feldolgozásáról, egyúttal 3) a nőket a munkapiacra érő vertikális és horizontális diszkriminációról. A negyedik, melyről biztosan indulatoktól sem mentes vita alakul majd ki, az abortuszkérdés. Ugyanis óriási nyomás nehezedik manapság azokra a nőkre, akik nem vallásosak, mert a két legnagyobb világvallás, a keresztény és az iszlám egyaránt elítéli az abortuszt, s ezáltal egyre inkább olyan társadalmi környezetet teremt, melyben az szegény tárgyává válik. [...] Az ötödik és talán a legnagyobb horderejű posztfeminista probléma a bevándorló nők vagy a bevándorló gyerekeként született nők problémája, akiket kétszeresen is érint a diszkrimináció. Egyrészt a társadalom diszkriminálja, mert nő, vagyis rosszabb minőségű munkát kell végeznie kevesebb pénzért, másrészt a saját munkásosztályában lévő nem bevándorló férfiak és nők is diszkriminálják, mert bevándorló. Információs társadalmunkban az efféle nacionalizmusnak fontos szerepe van a társadalmi osztálykülönbségek kezelésében. Vagyis a munkások nem a tőkésekre haragosak, mert a profitmaximalizálás nevében kiszipolyozzák a humán erőforrást (hol van már a nyolcórás munkaidő, hogy mást ne mondjak) és az emberi létre alkalmas környezetet, hanem a bevándorlókra öntik elkeseredett dühüket, akik pedig nem tehetnek semmiről.”

A fentiekből is kitűnhet, hogy a nőkérdés impliciten más társadalmi problémakörben is tetten érhető. A fő kérdés tehát az, hogy a társadalmi nem kérdésköre vizsgálható-e csupán a női egyenjogúság és esélyegyenlőség kérdéseként?

Napjainkban jelentősen különbözhet a különböző vallási, nemzeti, társadalmi, szervezeti kultúrákban élők elsődleges genderproblémája, amely minden valószínűség szerint túlmutat a biológiai nem–társadalmi nem kérdéskörön.

A posztfeminista törekvések egy „sajátos” példája

Az alábbi szemelvény bemutatja azt az „átlagos” posztfeminista irányzattól eltérő, elsősorban vallási kultúra által vezérelt nézőpontot, amelyben az esélyegyenlőség, egyenjogúság kérdésköre a vallás gyakorlását is érinti. Perintfalvi Rita (2016) katolikus feminista a keresztény hitélet sajátos felfogásában az alábbiakat nyilatkozta a *Magyar Narancs*-ban a katolikus feminista mozgalomról: „Párhuzamosan indult el Nyugat-Európában és az Egyesült Államokban, jelen van Afrikában és Ázsiában is, de a hetvenes években Latin-Amerikából is kinőtt egy ága, a feminista felszabadítási teológia. [...] A nyolcvanas évek elején a többségében katolikus feminista gondolkodók megalapították a European Society of Women in Theological Research-öt (ESWTR), ám az alapítók egy része szinte azonnal indexre került, jó pár évig nem taníthattak egyetemeken és nem is publikálhattak. Ma már Nyugat-Európában ez a helyzet megoldódott, nők is lehetnek teológusprofesszorok az ESWTR-nek köszönhetően. A feminista teológia azt a közeget vizsgálja, amelyben létrejött, és mindig az adott helyzetre próbál meg válaszokat találni. Ez az új típusú teológia nem fogadja el azt az állítást, mely szerint az igazság egy és örök, amit nem írhat felül az ember és a társadalom változása. [...] Dorothee Sölle, az egyik kedvenc női teológusom fogalmazta ezt meg úgy, hogy »ahol a nőket diszkriminálják, ott magát az Istent értik félre«. A nőkkel való bánásmód tehát nemcsak társadalmi, hanem teológiai kérdés is, hiszen Isten saját képmására teremtette az embert, legyen az akár férfi, akár nő. A nőellenes diszkrimináció nem egyeztethető össze a keresztény hit lényegével.”

Mint a fent idézett fragmentumból is kitűnhet, a genderkérdés (a nők társadalmi, szervezeti szerepvállalása) túlmutat a „nők egyenjogúsítása” kérdéskörön. A fogalom ugyanis konzerválja azt – a feminizmus korai szakaszaiban elkerülhetetlenül megnyilvánuló – felfogást, amely szerint a jog olyan princípium, amely minden társadalmi kérdést determinálhat. Ez a jogszerűséget mindenhatónak, onnipotensnek vélő meggyőződés a polgárosodás jellegzetes hajtóereje volt, és kétségtelenül hozzájárult a maguk nemében olyan grandiózus változásokhoz, amelyek egyáltalán lehetővé tették a polgári viszonyok kialakulását és megszilárdulását. Ugyanakkor mára egyre nyilvánvalóbbá válik, hogy a férfiak és nők közötti egyenlőséget önmagában semmiféle jog nem képes garantálni, ehhez csak olyan nagyon összetett, bonyolult fejlődésen keresztül vezethet az út, amely természetesen integrálja a feminista mozgalmak örökségét, de túllépve ezen, a legszélesebb társadalmi összefogást valósítja meg, felhasználva ehhez valamennyi számba jöhető tényezőt.

A nők és a férfiak közötti érvényesülési egyenlőség csak része lehet annak az általánosabb értéknek, amelynek alapvető kritériuma, hogy a társadalom vagy egy szervezet milyen erőket tud mozgósítani általában is az igazságtalannak és elviselhetetlennek érzett állapotok leküzdésére.

Felhasznált irodalom

- ADLER, A. (1996): *Emberismeret*. Budapest: Göncöl Kiadó.
- ANTONI R. (2010): *A feminizmus története. Vázlatos áttekintés*. Forrás: <http://nokert.hu/index.php/ntoertenet-feminizmustoertenet/feminizmustoertenet/520-a-feminizmus-toertenete-vazlatos-attekintes>. (2016. 04. 28.)
- BOLGÁR J. – GYEKICZKYNÉ KORMOS Zs. (1995): *Nők a hadseregben*. Budapest: Zrínyi Miklós Katonai Akadémia. (Kandidátusi értekezés)
- BEAUVOIR, S. de (1971): *A második nem*. Budapest: Gondolat Kiadó.
- CSEJK M. (2007): Anya megfürdött, apa főzött, és utána? (A posztfeminizmus problémái). *Magyar Narancs*, 31. (2007. 08. 02.) Forrás: http://magyarnarancs.hu/publicisztika/anya_megfurdott_apa_fozott_es_utana_a_posztfeminizmus_problemai-67482 (A letöltés dátuma: 2016. 04. 20.)
- LÉVAI K. (2001): Feminizmustörténet I. A hatvanas évek lázadói. *Esély*, 1, 49–60.
- NÁZER Á. (2007): Harc a női jogokért. Szüfrazsettek. *Rubicon*, 8. Forrás: www.rubicon.hu/magyar/oldal/harc_a_noi_jogokert_szufrazsettek/ (A letöltés dátuma: 2016. 04. 20.)
- PERINTFALVI R. (2016): „Nem tudnak mit kezdeni a szexualitással.” *Magyar Narancs*, 4. (2016. 04. 07.) Forrás: <http://magyarnarancs.hu/tudomany/nem-tudnak-mit-kezdeni-a-szexualitással-98861> (A letöltés dátuma: 2016. 04. 25.)
- PETŐ A. (2001): A nő történetírás története. *Rubicon*, 6. Forrás: www.rubicon.hu/magyar/oldal/harc_a_noi_jogokert_szufrazsettek/ (A letöltés dátuma: 2016. 04. 25.)
- PETŐ A. (2006): Társadalmi nemek és a nők története. In: BÓDY Zs. – Ö. KOVÁCS J.: *Bevezetés a társadalomtörténetbe*. Budapest: Osiris Kiadó. Forrás: www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_520_bevetesz_a_tarsadalomtortenetbe/ch05s05.html (A letöltés dátuma: 2016. 04. 25.)
- PUKÁNSZKY B. – NÉMETH A. (2001): *Neveléstörténet*. Forrás: <http://magyar-irodalom.elte.hu/nevelestortenet/08.12.html> (A letöltés dátuma: 2016. 04. 25.)
- HISTORIC ENGLAND (2016): *The Struggle for Suffrage*. Forrás: <https://historicengland.org.uk/research/inclusive-heritage/womens-history/suffrage/> (A letöltés dátuma: 2016. 04. 20.)
- SZABADBÖLCSÉSZET (2006): *Simone de Beauvoir: A második nem, 1949. A szabadság egzisztencialista etikája – a nő szempontjából, a férfival összehasonlítva*. Forrás: http://mmi.elte.hu/szabadbolcseszet/mmi.elte.hu/szabadbolcseszet/indexefeb.html?option=com_tanelem&id_tanelem=214&tip=0 (A letöltés dátuma: 2016. 04. 20.)

NŐI VEZETŐK KIHÍVÁSAI

A racionalitástól az érzelmi intelligenciáig

CHALLENGES OF WOMEN IN LEADERSHIP

From rationality to emotional intelligence

Jelen tanulmány a „Női vezetők a közszolgálatban” programon tartott előadás anyagának kibővítésével született. A téma középpontjába a női vezetők személyiségjegyeinek és kihívásainak kapcsolata került. A bevezetőben vezetőfejlesztői és coaching tapasztalatok alapján mutatja be a szerző – a teljesség igénye nélkül – a női vezetői szereppel járó nehézségeket, esetleges problémákat, jellegzetességeket. A cikk második részében azt a személyiségtipológiát vizsgálja a szerző, amely a kutatás alapjául szolgált. Ezt követően ismertetésre kerül a tipológia alkalmazása a vezetőfejlesztésben, ahonnan a kutatáshoz felhasznált adatok is származnak. Az eloszlási mutatók elemzéséből kiderül, hogy a vezetői tulajdonságegyüttes a racionális, logikus döntési jellegzetességgel mutat erős korrelációt. A gondolatsor a női vezetők egyéni kihívásaival folytatódik, és néhány előremutató következtetéssel zárul, melyek segítségével a női vezetők fejlesztése hatékonyabbá tehető. A téma kiemelkedő jelentőségű, hiszen egyre több női vezető vesz körül minket, akik kihívásaikban tanácsra, magyarázatra, támogatásra szorúlnak. Az elméleti elgondolásokat személyes tapasztalataim összefoglalásával zárom.

KULCSSZAVAK: női vezető, racionalitás, emocionális intelligencia, vezetőfejlesztés, MBTI-tipológia, vezetői típuseloszlás, sztereotípiák, típus, vezetői kihívások, hatékony fejlesztés

¹ Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Ergonómia és Pszichológia Tanszék, gyakorlati oktató, szervezeti és munka szakpszichológus, e-mail: neemeth@t-online.hu

In this article the focus is on the examination of the stereotypes and prejudices about women in leadership. Do these statements have any background in the personality of leading women which explains the perception? To answer this question I relied on the MBTI typology that is the most frequently used tool in leadership development. The framework explains differences in approaching work-tasks. By looking at the type distributions in normal population versus among leaders, and among women and women in leadership taken from MBTI research, and from my own development program experience and data, a pattern emerges which explains the assumptions about leaders. As research shows, the higher the leader is in the organization the more he/she needs to rely on the skill set connected to emotional intelligence. In the last part of the article the focus is on the possible usage of the findings in making the development of women in leadership more successful.

KEYWORDS: women in leadership, personality traits, Jungian types, MBTI types in leadership, challenges of women in leadership, leadership development, gender differences in approaching work tasks, emotional intelligence

Néhány adat

A munkaerőpiacra lépők 50%-a nő, de csak 5%-uk igazgatósági tag. (Coaching Women to Lead, 2015) A nők számára a karrier leginkább egy szervezeti labirintuson keresztül utazásra hasonlít, semmint egy határozottan definiált egyenes útra, avagy, ahogy gyakran nevezzük, létrára. Sheryl Sandberg (2013) ezt a fajta utat nevezi „Jungle Gym”-nek (olyan tornateremnek, ahol a dzsungelhez hasonlóan minden irányú mozgás lehetséges). Az ilyen körülmények közötti manőverezés kreativitást, friss megközelítést követel. Kik jutnak el vajon ezekre a szintekre? Milyen kihívásaik vannak? Hogyan támogathatjuk őket, amikor vezetőfejlesztésben dolgozunk? Ezekre a kérdésekre régóta keresem a válaszokat, hiszen munkámba gyakran találkozom a női vezetők kihívásaival.

Egy példa

Ügyfelem egy negyvenes éveiben járó, nem magyar felsővezető nő. Karcsú, filigrán alkat, katonásan rövidre vágott szőke haj, többnyire nadrágos összeállításokat visel, melyek vagy szabásukban, vagy anyagukban különlegesek, kiegészítve nagyobb méretű, de mindig izléses, különleges ékszerekkel. Egy szervezeti átalakítás

következtében került részben, megosztott felelősséggel Magyarországra. Felettese kérésére a szervezet összes vezetője részt vett egy felmérésben, ahol a külföldieknek én adtam visszajelzést, így találkoztunk először. A kérdőív eredményének megbeszélése során tőlem kapta azt a mondatot, hogy „You are a tough woman” – „Kemény nő vagy”. A szervezetfejlesztésben közös munkánk tovább folytatódott, több tréningen vett részt, míg nem egy fél év elteltével kifejezte annak igényét, hogy szeretne egyéni coachingban dolgozni. Amikor az első alkalommal igyekeztünk beállítani az együttműködésünk fókuszát, kiderült, hogy ezzel a keménységgel szeretne dolgozni. Nem én voltam az első, akitől ezt kapta, csak annyiban voltam más, hogy senki nem mert ennyire nyíltan és direkten szembesíteni ezzel.

Nem ő az egyetlen női ügyfelem, akinek a „keménység” mint téma a coaching üléseken előtérbe kerül. Olyan felvetésekkel találkozom, mint:

- Hogyan tudok erős lenni, amikor a többi felsővezetővel (férfivel) szemben kell megvédenem az álláspontomat?
- Hogyan tudok erős maradni a beosztott (férfi) munkatársaim szemében, ha valamiről le kell mondanunk?
- Mit tegyek akkor, amikor egy felsővezetői értekezleten az „alfahímek” egymásnak ugranak?
- Hogyan mutassak empátiát anélkül, hogy gyengének ítélnének?
- Hogyan adjak visszajelzést a főnökömnek, aki szintén egy erős nő?
- Megoldok én mindent, de engem ki támogat?

Ezek a személyes kérdések is jól tükrözik a nehézségeket, miközben a női vezetőkről a társadalomban élő sztereotípiák sem kíméletesebbek.

Álljon itt néhány a leggyakoribbak közül:

- a női vezető jégkirálynő, hideg, kegyetlen és megközelíthetetlen;
- a női vezető olyan, mint egy méhkirálynő. Ha bejutott egy vezetőségbe, oda más nőt nem enged be;
- a női vezetőnek nem lehet családja, attól jutott ilyen magasra, hogy szingli életet él és csak a karrierjére koncentrált;
- a női vezető, ha anya is lesz, szívtelen és nem foglalkozik a kicsikkel eleget;
- a női vezetők mind érzelmileg túlfűtöttek, hisztisek;
- a női vezető csak azért van ott, hogy legyen nő is a vezetőségben.

Valljuk be, nem lehet könnyű ilyen megítélésekkel együtt élni, ezek ellenére pozíciót megtartani és előrehaladni.

Ismét Sheryl Sandberg (The Sheryl Sandberg Interview, 2014) kezdeményezése jut az eszembe, aki elindított egy kampányt, a „bossy” (főnökösködő) szó kiűzésére a szótárból, hogy ezeket a megítéléseket csökkentse. Ezek a tapasztalatok engem is kíváncsivá tettek. Mégis, kik azok, akik ezen nehézségek ellenére képesek a csúcsra

jutni? És vajon van-e valami közös vonás bennük, ami igazolja a róluk kialakult sztereotípiákat?

Ennek vizsgálatához mélyedjünk el egy, a vezetőfejlesztésben világszerte talán leggyakrabban használt tipológiában.

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), a segítségül hívott tipológia

Az MBTI, teljes nevén a Myers-Briggs Type Indicator, avagy a Myers-Briggs-típuselmélet Jung elméleti munkásságának gyakorlati átfordításából nőtt ki. Jung megfigyelései alapján az embereket különböző jellemzőik alapján tipizálta, ezzel a tapasztalással dolgozott sokat. Elvét azonban nem öntötte mérhető formába. Erre műveinek lefordítása után egy amerikai anya-lánya páros vállalkozott (Kathrine Briggs és Isabel Myers Briggs), akik Jung elméletétől elragadtatva annak gyakorlati hasznosítását tűzték zászlajukra. (Myers-Briggs, 1987: 94)

Megfigyeléseiket elsősorban felsősoktatási intézményekben tanuló több ezer diákon tesztelték, szakembereket (statisztikusokat) is bevonva óriási, szinte egy életen át tartó projektjükbe. A munka végeredményeként egy kérdőív született, mely képes kellő megbízhatósággal elhelyezni a kitöltő típusát a jungi rendszerben. Eredeti céljuk az volt, hogy egy olyan mérőeszközt alkossanak, mely segít a pályaválasztásban.

MBTI – a rendszer

Az MBTI a személyiség működési módjában preferenciákat azonosít (vagyis nem készségeket, képességeket). Azt mutatja meg, hogy mi az illető számára a természetes, előnyben részesített módja mentális energiái használatának és irányításának. Ilyen értelemben általában a kezességhez hasonlítható leginkább az egyes jellemzők működése. Szívesebben használjuk a jobb kezünket, ha jobb kezesnek születünk, de tudunk ballal is írni, ha éppen eltörik a kezünk, bár kissé ügyetlenebbül.

A kérdőív négy dichotómiával (kétfélgű skálával) dolgozik. Az 1. táblázat összefoglalva mutatja az elmélet lényegi elemeit. Ezt követi a megjelenített dichotómiák részletes kifejtése.

1. táblázat. *Dichotómiák összefoglaló táblázata*

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| Extravertált (extraverted) Kifelé irányuló, társak, barátok, interakció tölti fel | Honnan nyeri az energiát? | Introvertált (introverted) Befelé irányuló, egyedül, gondolatokkal töltődik |
| Érzékelő (sensing) Az öt érzékszervére, múltbeli tapasztalatokra támaszkodva | Hogyan gyűjti az információt? | Intuitív (iNtuitive) Megérzésekre, ötletekre fókuszál, opciók, alternatívák kötik le |
| Gondolkodó (thinking) Észérvek, logika, racionális érvek mentén | Mi alapján hoz döntést? | Érző (feeling) Érzések és humán értékek mentén |
| Megítélő (judging) Tervezetten, strukturáltan, előre készülve | Milyen az életstílusa? | Észlelő (perceiving) Észlelő, spontán, rugalmasan alkalmazkodva |

(Szerkesztette a szerző)

Vegyük sorra a dichotómiákat, melyek Jenny Rogers (2007) és Erős Ila és Richard Bents (2000a) összefoglalói alapján kerülnek részletezésre.

Extravertált² – Introvertált

Ez a skála a legismertebb és legszélesebb körben elterjedt dichotómia. A hétköznapi ember is találkozott már vele valamilyen formában. A skála azt mutatja meg, hogy az illető hogyan töltökezik, miből merít energiát. Az egyik oldalon álló extravertált a külvilágból érkező ingerek feldolgozásából nyer újabb lendületet. Az jelent számára feltöltődést, ha másokkal beszélgethet, interakcióba léphet.

A skála másik végén elhelyezkedő introvertáltat ezzel szemben saját belső világa képes feltölteni. Akkor energizálódik, ha gondolataival, elképzeléseivel egyedül maradhat, figyelme befelé irányulhat.

Néhány jellemző alapján könnyen felismerhető a két véglet akkor is, ha nincs alkalmunk sok időt tölteni a kérdéses személlyel. Kérdésre való reakcióként az introvertált általában megáll, végiggondolja válaszát, és csak némi szünet után felel, összeszedett, többnyire tömör formában. Ezzel szemben az extravertált a kérdésre azonnal képes válaszolni, bár elképzelhető, hogy válasza még beszéde közben formálódik. Ezért is mondják azt, hogy az introvertált előbb gondolkodik, aztán beszél, míg az extravertált beszélve gondolkodik.

² A hétköznapi életben használt *extroverzión* elnevezéssel ellentétben a MBTI az *extraverzió* kifejezést használja. A két szó között jelentésbeli különbség van, *extrovertált* az, aki valóban folyamatosan meg akarja mutatni magát, míg *extravertált* alatt az interakcióból energiát nyerő, kifelé nyitott típust értjük.

Ez az a dichotómia, aminek élettani hátterére is van némi rálátásunk. (Eysenck, 1967) Az éberségért felelős úgynevezett arousal, azaz ingerrendszer a testünket érő ingerek nem specifikus ingerületi részéből tart fent egy állandó „alapzajt”, amely ébren tart minket. Azt is tudjuk, hogy ez az alapzaj az introvertáltak esetében magasabb, vagyis ők az őket érő kevés ingerből is magasabbingerszintet hoznak létre, ébren maradásukhoz nem szükséges további interakció. Az extravertáltak esetében az alapingerszint alacsonyabb, ezért ők keresik a további ingereket, melyek nem specifikus ingerületi része aztán ébren tartja őket, más szóval fenntartja energiaszintjüket.

Érzékelő – intuitív (sensing – iNtuitive)

A második dichotómia a személy jellegzetes információgyűjtő mintázataira mutat rá.

Az érzékelő típusú ember közvetlen érzékszervi tapasztalásaira támaszkodik abban, hogy mit fog fel környezetéből. Tényeket keres. Jellemző rá, hogy a beérkező információt azonnal összehasonlítja a már meglévő tapasztalati repertoárral, ezek mentén keres értelmet. Mintegy adatbázisban lapozgatva nézi végig, mit is használhatna fel korábbi tapasztalataiból az új információ értelmezésére. Ezért hajlamos arra, hogy a részletekbe menjen, alaposan vizsgál meg minden kézzel fogható aspektust, óvatosan von le következtetéseket, a realitás talaján marad.

Az intuitív ezzel szemben az információt kiindulási alapként tekinti, ahol fókusza nagyon gyorsan átterelődik az ötletekre. Szereti megragadni az összefüggéseket, azonnal mintázatokat keres, és jobban érdekli az információból kinyerhető, jövőbe mutató lehetőségek kiemelése, ezért idealizálóznak, realitástól elrugaszkodottnak tűnhet.

Gondolkodó – érző (thinking – feeling)

A harmadik páros a gyűjtött információk alapján történő döntéshozatal módjára mutat rá.

A gondolkodó típus a racionalitás mellett áll ki, érvei az észre hatnak, a formállogika lépéseit kedveli leginkább. Szívesen elemez, hidegfejűnek, távolságtartónak tűnik. Gyorsan észreveszi a hibákat, és rámutat jelenlétükre, amivel kritikus benyomást kelt.

Az érző típus érzések figyelembevételével, valamint a humán értékek szem előtt tartásával hozza meg döntéseit. Nevével ellentétben nem jelenti azt, hogy nem logikus a gondolkodása, és – ahogy gyakran hallom a feltételezést a tréningem résztvevőitől, akiknek a rendszert tanítom – nem is hisztis. Az érzelmek és értékek mentén hozott döntések empátiakusan figyelembe veszik a másik fél szempontjait.

A két skála végét képviselő kategóriák között a különbség talán úgy írható le leginkább, hogy míg a gondolkodó egy döntési helyzetben a szituációból hátra lépve – azt

mintegy kívülről szemlélve – mérlegel és hoz döntést, addig az érző típus képviselője a helyzet résztvevőinek helyébe képzeletben lép, és ennek tekintetbevételével jut valamilyen döntésre.

Laikusként tekintve a skála jellemzőire az lehet a benyomásunk, hogy a nők és férfiak körében a döntési skála eloszlása nem lesz egyenlő. És valóban igazunk is van: míg a népesség összességében a gondolkodó (T) preferenciát képviselők aránya 38%, és az érző (F) preferencia 62%, addig ez a nők körében 23,5% T és 76,5% F. (Férfiak esetében az arány majdnem fele-fele 51,5% T és 48,5% F.) (Myers et al., 1998)

Megítélő – érzékelő (judging – perceiving)

Az utolsó dichotómia az, amiről tudjuk, hogy ilyen direkt megfogalmazásban nem találkozhatunk vele Jung munkásságában. Ő ezt sokkal inkább egy mindent átfogó funkciókettősre értette (Brusman, 2016). Az észlelő funkcióban a világból hozzánk érkező ingerek befogadására kerül sor, míg a megítélő funkció a beérkező információk szervezését, rendszerezését és így felhasználhatóvá tételét foglalja magában. Ez a skála a Myers–Briggs páros alkotásában vált külön dichotómiává, bár erőteljesen támaszkodtak a jungi alapokra, mintegy a sorok közül értve ki ezt a megkülönböztetést. Szerencsére a skála kellő mértékű validitást mutatott a mérések során.

A megítélő típus (J) életét tervezetten és szervezeten éli. Fontosak számára az időpontok, az előre látható időtávok. A feladatokhoz is tervszerűen áll hozzá, azokat kisebb részekre darabolja. Általában jellemző rájuk, hogy jól érzékelik az időtávokat. Zavarja őket, ha elcsúsznak valaminek a leadásával, a határidő közeledtével egyre stresszesebbé válhatnak. Kiválóak abban, hogy megtervezzenek hosszabb távú feladatokat, projekteket, és a tervezetet végig is vigyék.

Az észlelő (P) típus esetében az idő kezelése sokkal lazább. Ők spontán, rugalmasan alkalmazkodva viszonyulnak hozzá. Feladataik végzésében lendületes és kevésbé aktív periódusok váltakoznak. Könnyen eltérnek az eredetileg megszabott iránytól. Amennyiben egy projektfeladat hirtelen másfajta kihívás elé állítja őket, arra jól tudnak reagálni, a határidők közeledése sokszor energiával tölti fel őket.

Értelmezés

Az MBTI típusrendszere tehát a személy által ezen a 4 dichotómián keresztül képviselt értékekből áll össze. Egyes típusok a skálák betűiből és a skálán elért értékből (preferencia erőssége) alakulnak ki. Így összességében a betűk egymással is interakcióba lépnek, egyedi reakciómódokat hozva létre (2. számú táblázat).

2. táblázat. *A négy betű kombinációjából összeálló profil*

| Preferencia | E | S | T | J |
|-------------|----|----|----|----|
| Erőssége | 22 | 41 | 10 | 31 |

(Szerkesztette a szerző)

A betűk kombinációja összesen 16 típust rajzol ki, melyek a 3. számú táblázatban láthatók.³ Az eredeti táblázat a nemzetközi szakirodalomban használt, de elsősorban a Keirsey Temperament Sorter továbbfejlesztésében alkalmazott típus összefoglaló megnevezésekkel, valamint azok magyar megfelelőivel lett kiegészítve. (Roger, 2007) A táblázatban a típusok alatt lévő százalékok az ASK Europe Vezetési és Szervezetfejlesztési Tanácsadó cég statisztikája a típusok eloszlásáról menedzseri és felsővezetői körben végzett, MBTI-alapú vezetőfejlesztési programokban (Adatbázis, 4153 fős résztvevők 2006 januárja és 2008 decembere között). (Roger, 2007)

3. táblázat. *A 16 típus betűjele, elnevezése és eloszlása vezetők körében*

| | | | |
|--|--|--|--|
| ISTJ inspector/felügyelő | ISFJ protector/oltalmazó | INFJ counselor/ tanácsadó | INTJ mastermind/ lángelme |
| 14,7% | 3,6% | 1,4% | 6,5% |
| ISTP operator/kézműves | ISFP composer/alkotó | INFP healer/gyógyító | INTP architect/építész |
| 5,1% | 1,7% | 2% | 5,3% |
| ESTP promoter/ vállalkozó | ESFP performer/előadó | ENFP champion/bajnok | ENTP inventor/feltaláló |
| 7,3% | 2,2% | 4,3% | 9% |
| ESTJ supervisor/ellenőr | ESFJ provider/ gondoskodó | ENFJ teacher/tanító | ENTJ field marshall/ hadvezér |
| 19,8% | 2,5% | 2,8% | 9,8% |

(Szerkesztette a szerző)

³ Itt szeretnék utalni arra, hogy időnként pontatlan hivatkozások bukkannak fel a jungi rendszert illetően, különösen a vezetőképzésben nagy rivális DISC-kérdőív felhasználói részéről. Berta Ferenc (2016: 71) például azt írja „a jungi karakterológia alapját képező felosztást M. Martson még tovább bontotta, az extrovertált és introvertált típusokat feladatorientált és kapcsolatorientált jellemzőkkel finomította”. Jung rendszerében az előbb említett hozzáadott dimenzió a T-F skálában fedezhető fel, ahol a személy orientációja éppen a feladat versus humán mentén különül el. Martens mindössze *kibagytta* a többi dimenziót a képből, összesen négy típust hagyva meg: *extravertált + gondolkodó* = *domináns* (piros), *introvertált + gondolkodó* = *lelkiismeretes* (kék), *extravertált + érző* (F) = *befolyásoló* (sárga) és végül *introvertált + érző* (F) = *stabil* (zöld). Ami lemaradt, az az, hogy Martens szerint introvertált csak részletorientált lehet (kék vagy zöld), és extravertált csak az egész képpel foglalkozó (piros vagy sárga) – holott tudjuk az MBTI-ből, hogy milyen gyakran van IN, illetve ES kombináció.

A kérdőív egyik legfontosabb üzenete, hogy egyik típus sem jó vagy rossz. Nincs hasznos vagy haszontalan, sikeres vagy sikertelen. A lényeges, hogy minden típus találja meg a saját kiteljesedéséhez leginkább illő területet. Egy példát kiragadva a leggyakoribb előítéletek közül: egy F típus is lehet kiváló könyvelő, ha látja azt a nemes célt a munkája mögött, amiért minden nap érdemes felkelnie.

MBTI a vezetőfejlesztésben

A világ számos multinacionális vállalata szívesen használja az MBTI rendszerét a vezetők fejlesztésében. A CPP – az MBTI-kérdőív jogtulajdonosa a weboldalán azzal büszkélkedik, hogy kérdőívét a *Fortune* magazin által első 100 közé sorolt cég közül 89 alkalmazza a belépéstől a vezetőfejlesztésen át a legmagasabb igazgatósági szintekig. (CPP website, 2016)

Nincs olyan személy, aki vezetőnek született volna úgy, hogy nincs szüksége további fejlesztésre. A kutatások, valamint a tapasztalatok is azt mutatják, hogy a hitelesség növelése, a vezető egyedi személyiségének megerősítése és a természetes stílus megtalálása nagyban hozzájárul a tisztánlátás, továbbá a rugalmasság kombinációjának kialakulásához, amire egy sikeres vezetőnek szüksége van. Azt is tudjuk, hogy a legjobb vezetők magas szintű önismerettel rendelkeznek, valamint önmagukat is képesek menedzselni (ismerik határaikat és kihívásaikat), és kellő empátiával rendelkeznek, vagyis önmaguk és mások érzelmeinek szabályozására is képesek. A hatékony vezetők képesek a vezetési stílusokat az adott helyzethez és a jelenlévő emberekhez igazítani. Ehhez azonban arra van szükségük, hogy helyesen felismerjék a helyzetet, és jól következtessenek a benne lévők igényeire is.

Az MBTI-ben az önismeret mélységei, a természetes preferenciák kitérnek a vezetők számára (ugyanis sokszor belülről nem látjuk saját mintáinkat); megértik, hogyan befolyásolja ez gondolkodásukat, viselkedésüket, döntéseiket és kapcsolataikat. De információt ad arról is, hogy mások hogyan élik meg másként a helyzeteket, és elősegíti a különbözőség elfogadását, melyen túlmenően iránymutatást is ad azok kezelésére.

Egy egész szervezetben alkalmazva pedig közös nyelvet teremt, ahol a megértés és a szükségletek egyenes kifejezése és az ezekről való visszajelzés bizalmat és felelősségvállalást teremt.

A kérdőívre komplex programokat lehet építeni, több modulós fejlesztésben vezérfonalként szolgál az eszköz, miközben a folyamatos önreflexiót erősíti.

Fontos azzal is tisztában lenni, hogy az MBTI-típus tudatosítása nem azért történik, hogy ezt megváltoztassuk. A leírt karakterisztikák nem olyan jellemzők, amelyek könnyen mozdíthatóak lennének. A kor és az érettség előrehaladtával egyre inkább képessé válik a személyiség arra, hogy olyan preferenciát is megta-

nuljon használni, ami nem természetes számára, de ez nem jelenti azt, hogy olyanná is válik. A fejlesztés célja nem az, hogy az F-es legyen T-s, vagy fordítva, hanem az, hogy a vezetők képesek legyenek viselkedési repertoárjukat bővíteni, a nem egyszerűen testhez álló preferenciában is működni, amennyiben ez egy ideig szükséges.

SNTF problémamegoldás, avagy a Z-modell

A legjobb példa erre az MBTI problémamegoldó modellje. Egy felmerült problémát csak a két mentális funkcióskála minden végpontját érintve tudunk teljes egészében sikeresen megoldani. (1. ábra) (Rogers, 2007)

1. Első lépésként az érzékelés (sensing) által alaposan körül kell járni a kialakult helyzetet, összegyűjteni az adatokat, tényeket.
2. Második lépésként az intuícióra támaszkodva a probléma mintázatait kell megkeresni, majd ezek alapján jövőbeni megoldásokat, lehetőségeket, opciókat és alternatívákat kell feltárni a helyzetet, kidolgozni a megoldást.
3. A harmadik lépésben az alternatívák között kell kellő racionalitással mérlegelni, hogy melyik megvalósításához kezdjünk hozzá.
4. Utoljára, de nem utolsósorban a kiválasztott alternatíva megvalósításához meg kell nyernünk a kivitelező emberek támogatását, akiknek ebben motívációt, értéket kell találniuk, ahhoz, hogy sikeres legyen a megvalósítás. Ebben segít az érző megközelítés (F).

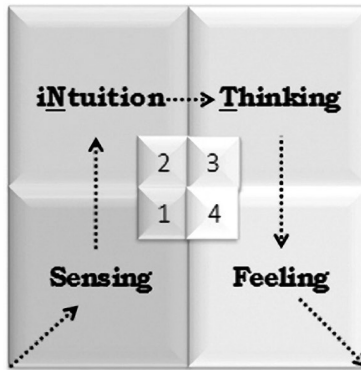
A jó és a rossz hír egyszerre, hogy ezt a négy lépést egy ember nem képes egyedül végigvinni. A legérettebb személyiség is három funkciót tanul meg magabiztosan használni. (A funkciók tudatos és tudattalan működésének jellemzőire most nem térek ki, az hosszabb magyarázatot igényelne, az előző mondatot fogadjuk el ennek igazságaként.) Ezért hát érdemes társakat segítségül hívni, együttes munkában kidolgozni a probléma megoldását, és a társak lehetőleg a másik stílust képviseljék, mint ami a vezetőnek kényelmes. Természetesen ez azt is jelenti, hogy egymáshoz is alkalmazkodni kell, el kell fogadni a másik másságát a jó eredmény érdekében. (Egyébként zárójelben megjegyzem, hogy egy jó coaching ülés is ezt a folyamatot követi végig az ügyféllel, ami természetesen bizonyos pontokon kényelmetlen, hiszen olyan működést kérünk a kientől, ami neki nem a preferált módja.)

iNtuition (intuíció)

- Érezz rá a lehetséges okokra
- Hozz létre alternatív értelmezéseket a tényszerű adatokhoz

Sensing (érzékelés)

- Azonosítsd és tisztázd a problémát (ki, mit, mikor, hol)
- Gyűjts releváns és jellemző adatokat
- Használj hiteles forrásból származó adatokat



Thinking (gondolkozás)

- Készíts gyakorlati mérlegelést az alternatívákról
- Vizsgáld meg a következményeket
- Mérlegeld a nyereségeket/veszteségeket

Feeling (érzés)

- Megállapításaid passzoljanak a személyes és szervezeti értékekhez
- Mérd fel a kapcsolatokra/a szervezetre gyakorolt hatást
- Gondold ki, hogyan állítsd a többieket a megoldás mellé

1. ábra. Az SNTF problémamegoldás folyamatábrája
(Understanding team dynamics using MBTI, 2009)

A típusok vezetési jellemzői és eloszlásának összehasonlítása

Az MBTI elvei szerint egyik típus sem jobb vagy rosszabb, mint a másik, mindössze más munkakörökben találják meg kiteljesedésüket. Tapasztalatból azt is tudjuk, hogy minden típus képes vezetőként működni, bár vezetői megoldásaiban más és más hangsúlyokat fog elhelyezni a feladatok végzése közben. A jellemző vezetési stílust leginkább a mentális funkcióként aposztrofált skálák kombinációja határozza meg. A 4. táblázatban látható, hogyan is néznek ki ezek a stílusok. (Erős–Bents, 2000b)

4. táblázat. *Funkciópárok és vezetői stílusok*

| | |
|--|---|
| ST Irányít, rendelkezik | SF Kapcsolatot teremt, szervez |
| Tények Személytelen elemzések Ok-okozatok Előnyök Egyértelmű célkijelölések Kemény módszerek | Gondoskodás Személyes tényezők a munkában Intimitás Szóbeli visszajelzés Veszélymegelőzés Tárgyalásos módszerek |
| NT Felügyel, delegál | NF Motivál, inspirál |
| Az információk értéke Stratégia és folyamatos elemzés Misszió és kiváló működés Racionalitás Konceptiók, modellek kidolgozása Meghatározott és tisztességes jövőkép | Kapcsolatok Ötletek Kölcsönös függőségek Fejlődési igények Kreativitás Elkötelezettség Meggyőző szerep Karizma |

(Szerkesztette a szerző)

Kiből lesz jó vezető?

Habár azt állítottuk, hogy egyik típus sem jobb, mint a másik, és mindegyikből lehet vezető, a tapasztalat mégis azt mutatja, hogy van 4 olyan típus, mely nagyobb gyakorisággal kerül vezetői pozícióba a mi nyugati típusú, sikerre és hatékonyságra építő szervezeti kultúránkban, mint a többi. A Center for Creative Leadership (1997) egy átfogó, 26 477 személyt érintő tanulmánya szerint a következő típusok jelennek meg leginkább vezetőként:

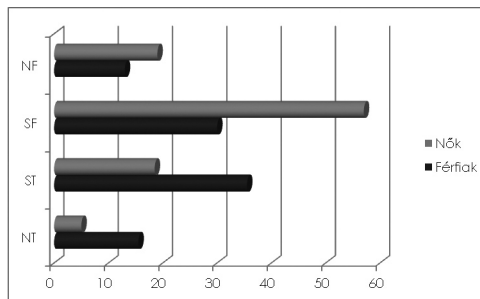
*ISTJ – 18,2%**ESTJ – 16%**ENTJ – 13,1%**INTJ – 10,5%*

Jól látható, hogy a jelenkor üzleti kihívásainak leginkább a racionális, nagyon objektív szempontokat figyelembe vevő gondolkodó típus felel meg, kombinálva a megítélő preferencia tervezettségével és szervezettségével. Azt is tapasztaljuk, hogy az S-jellemző (tények, tapasztalatok) inkább a középvezetésben van túlnyomó

többségben, és nem meglepő módon az N-preferencia (stratégia, koncepcióalkotás) inkább a felsővezetők között gyakori. Amikor tehát a vezetői működést vizsgáljuk, akkor erre a két skálára fókuszálva érdemes összehasonlítani az átlagnépességet és a vezetőket, valamint a női és férfi vezetőket jellemzőit.

Ahogy már a skálák leírásánál is említettük, a T–F dichotómia éppen az, ahol a nők és férfiak eloszlása nem egyezik meg.

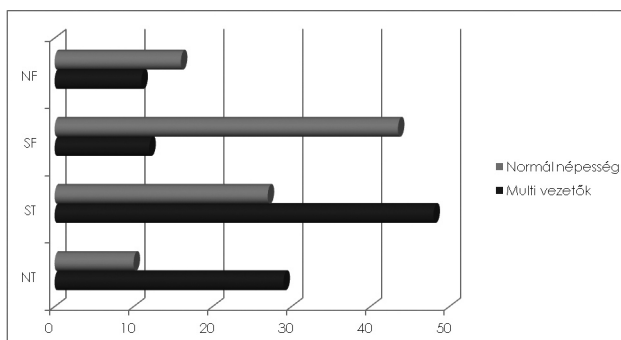
Ha a normál népesség eloszlását vesszük alapul, akkor a fent említett mentális funkciópárok függvényében a következő eloszlási különbséget kapjuk nők és férfiak között. (1. grafikon)



1. grafikon. *Női és férfi különbségek normál lakosság esetén*

(Szerkesztette a szerző)

Ha pedig megnézzük, hogy miként alakul a normál népesség és a multinacionális cégek vezetőségében ez az arány, a 2. grafikonot kapjuk. (vö. ASK Europe; Rogers, 2007; Erős–Bents, 2000c)



2. grafikon. *Normál népesség és multinacionális cégvezetők összehasonlítása*

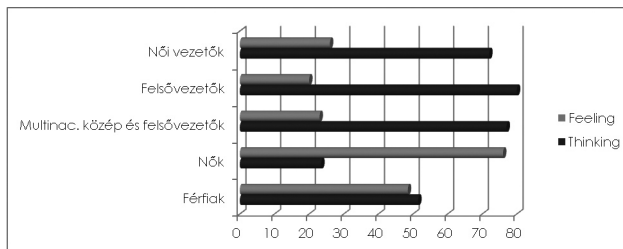
(Szerkesztette a szerző)

Az elmúlt években több szervezetben is részt vettem tréner-coachként Felsővezetői képzésen és Tehetség/Vezetői utánpótlás programokon, ahol MBTI alapokon folytattuk a fejlesztést. Ezek közül az egyik legnagyobb létszámú résztvevőt adó cég adatait vettem össze a népességben jelentkező általános eloszlásokkal. (Erős–Bents, 2000c) A vezetőképzésen a cég 359 vezetője vett részt, a felsőközép vezetőtől az igazgatósági tagok és a nemzetközi ügyvezető szintjéig. A vezetők az úgynevezett CEE-régiót képviselték, ez a volt szocialista országok és a szovjet utódállamokban lévő szervezeti egységeket jelentették, de sokan közülük (kb. 40%) az anyagcetet képviselve angolszász országokból érkeztek.

A női vezetők aránya itt is nagyjából a piacon már ismert tendenciák szerint alakult. A 359 fős vezetői rétegből megközelítőleg 80-an vannak a hölgyek (ez olyan 22%-nak felel meg, ami még átlag felettinek számít) ám az igazgatóságban a 15 fő közül mindössze egyetlen hölgy akadt, ami pontosan 6%.

Megnéztem, hogy az ő esetükben mi az, ami kiugróan más, mint az átlagnépességben. Az eredményeket leginkább a T–F-tengely mentén találtam eltérőnek, ezért az alábbi grafikonon már csak ezt ábrázolja. Amint látható, az átlag népességből a T-preferencia képviselői kerülnek vezetői pozícióba: 75% T és 25% F. Ahogy haladunk felfelé a ranglétrán, és már a felsővezetők között járunk, ott ez a tendencia még erősebb: 80% T és 20% F. Amikor a női vezetőket nézzük meg, akkor azt látjuk, hogy esetükben is 72%-uk T-preferenciával rendelkezik.

Ez azt jelenti, hogy az alapnépesség eloszlását figyelembe véve a férfiak 52%-os T-arányából választódik ki a felsővezetők több mint 70%-a, míg a nőknek alapvetően mindössze 25%-ából kerül ki a vezetőnők 70%-a.



3. grafikon. Vezetők (nők, férfiak és általános) és átlagnépesség T–F-skála értékeinek összehasonlítása

(Szerkesztette a szerző)

MBTI és női vezetők – mi is itt a kihívás?

Azzal indítottam ezt a tanulmányt, hogy a női vezetőktől leggyakrabban hallott nehézségeket és a női vezetőket érő leggyakoribb előítéleteket sorolom fel.

A fenti kis elemzésből arra jutottam, hogy vezető és leginkább felsővezető az lesz, aki a nők körében az inkább ritkának mondható döntéshozatali preferenciával rendelkezik. Ez két dolgot jelent egyszerre:

1. A gondolkodó preferenciával rendelkezőket objektív, racionális és kívülről szemlélő megközelítésük miatt mások kritikuskak, hidegnek és távolságtartónak látják. (A férfiakat is, nemcsak a nőket!)
2. Akik nőként képviselik ezeket a tulajdonságokat, a megszokott női preferenciával ellentétben (kb. 70% F) nem felelnek meg a női sztereotípiának: nem a lágy, kedves, beleérző, empátiás lények, mint a nők általában. A nők számára a vezetői szerep betöltése tehát azt jelenti, hogy olyasmit képviselnek, ami inkább férfias.

Mi ezzel a probléma, és hogyan segíthet ebben az MBTI megértése és egy fejlesztés?

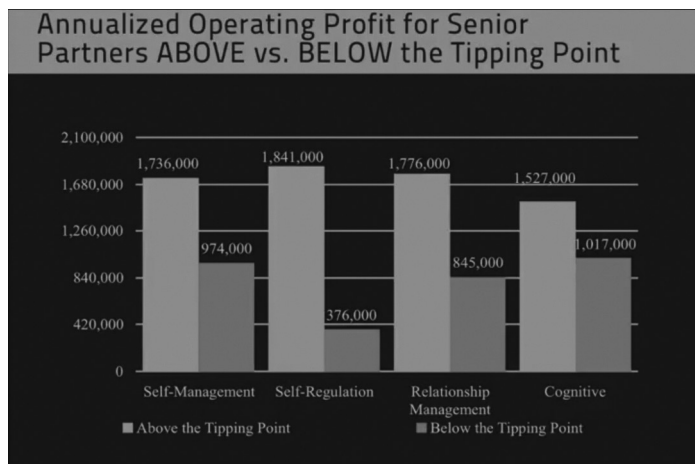
Az általános vezetőfejlesztésben is arra fókuszálunk, hogy a résztvevő az MBTI szerint nem előtérben lévő preferenciáit kezdje el hasznosítani. Sokszor a túlzottan alkalmazott racionalitás ellenére éppen az érző tulajdonságok hasznosságára igyekszünk felhívni a figyelmet, többek között a beleérző képesség (empátia) és az érzelmekre való hatás, az inspiráló erő terén. Egyre több nemzetközi kutatás bizonyítja, hogy a klasszikus értelemben vett intelligencia a vezetésben nem elegendő az eredmények felmutatásához. Egy konkrét példaként említeném itt Richard Boyatzis (2006) egyik kutatását, ahol egy nemzetközi cég felsővezetőit (partnereit – olyan vezetőit, akik részesedéssel is rendelkeznek a cégben) vizsgálták. Az általuk mutatott kompetenciákat négy klaszterbe és három csoportba sorolták. A klaszterek sorrendben:

1. Önmaguk kezelése (self-management) – teljesítményorientáció, kezdeményezés, éntudatosság.
2. Önszabályozás (self-regulation) – önkontroll, alkalmazkodó képesség.
3. Kapcsolatok menedzselése (relationship management) – empátia, mások fejlesztése, kapcsolatépítési készségek.
4. Kognitív képességek (cognitive abilities) – rendszerben való gondolkodás, mintafelismerés, következtetés gyorsasága.

Az első két klaszter alkotja az emocionális intelligenciaként ismert együttest, a harmadik a szociális intelligencia, a negyedik a már jól ismert klasszikus intelligencia-csoport.

A vizsgálatban az egyes vezetők által működtetett szervezeti egységek profitját vizsgálták annak függvényében, hogy az egyes klaszterekben milyen eredményt

mutattak (átlag feletti: zöld, átlag alatti: narancssárga). Az ábrából jól láthatóvá válik, hogy a legnagyobb bevételi különbségért a két emocionális intelligenciába sorolt készségegyüttesben elért személyes eredmények tehetők felelőssé.



2. ábra. Partnerek éves bevétele különböző készségklasszterek arányában

(Boyatzis, 2006)

A fenti vizsgálatból is látható, hogy az érző (F) skálához közelebb eső, azon alapuló készségek a vezetésben felsőbb szinteken egyre hasznosabbak lesznek. Ahogy Marshall Goldsmith is megfogalmazza a vezetőfejlesztés legnagyobb axiómájában „what got you here won't get you there” – vagyis: „ami eddig elhozott, az nem juttat tovább”. (Goldsmith, 2008) Egy bizonyos vezetői szintig hasznos készségek egy szint felett (és ez a váltás a menedzselés és a leadership közötti lépcsőt jelenti) már nem képesek a növekedést támogatni. Új eszközökre és módozatokra van szükség.

Amikor ebbe az irányba indulunk, az a személyes tapasztalatom, hogy a férfi résztvevők számára az érző preferenciához tartozó viselkedések felvétele némi kihívást jelent ugyan, amivel szemben megjelennek ellenállások, de amint megtalálják ebben a fajta megközelítésben az értelmességet, és nem érzik magukat veszélyeztetve attól, hogy ezáltal veszítenek presztízsükből, akkor hajlandóak viselkedési repertoárjukat bővíteni.

A nőknél a helyzet ennél sokkal összetettebb. Ők a pozícióba kerülésért sokszor túlerőltetették a T-típusú, gondolkodó működést. Sokat kellett rajta dolgozniuk, hogy minden helyzetben képesek legyenek a sztereotípiák ellenére is ezt a fajta megközelítést használni. Olyan ez, mint a dobó atléta, akinek az egyik karja túlságosan is megizmosodott, amivel a gerelyt hajtja.

Megfigyelhető továbbá, hogy a nők igyekeznek ezt a hatásosnak bizonyult, kiemelkedésüket és sikerüket jelentő eszközt minden helyzetben elővenni (viccesen azt mondhatjuk, hogy úgy járnak el, mint a mesterember, akinek csak egy kalapácsa van, tehát mindent szögnek néz). A fejlesztésben pedig hirtelen azt kérem tőlük, hogy éppen azt az eszközt, ami által vezetővé váltak, engedjék el és cseréljék fel valami olyanra, amiről már lemondtak. Ezen a ponton az is kiderül, ami az önkitöltős kérdőívek egyik hátulütője – hogy az eredmény csak egy úgynevezett reported-type – az a kép, amit a vezetőnő magáról lát, de nem ez a veleszületett természetes viselkedés, ez csak egy felvett szerep, ami hatékonynak bizonyult az évek során. Sokszor fordul elő, hogy a női vezetők alapvetően nem is T-k, vagy éppen a határon mozognak a skálán. (Itt jegyezném meg, hogy a hisztisnek aposztrofált női vezetőknél ez a viselkedés magyarázható egyfajta kontrollvesztéssel a T-viselkedés fölött, ami természetesen erős érzelmi reakciókkal jár együtt – ezt a kitörést véli „hisztinek” a környezetük.)

Bármi legyen is az ok, a nők esetében nagyobb ellenállásokba ütközünk a racionalitás levetkőzésekor:

1. Mivel nekik nem voltak természetes eszközeik a T-megközelítésre (vagy kevesebb), ezért sok energiát fektettek azok elsajátításába. A nehezen megszerzett képességekről való lemondás mindig több pszichés energiát emészt fel.
2. Folyamatosan sok energiát kell fektetni azok fenntartásába, használatába, ami azt is jelenti, hogy kevesebb jut az új viselkedések kipróbálására, vagyis lassabban haladunk bizonyos területeken.
3. Sok olyan megítélés ellenére használták ezt a működésmódot, ami valahol mélyen még mindig ott szunnyad, és feldolgozatlan állapotban a fejlesztési folyamatban lép elénk („milyen kislány vagyok én, hogy így viselkedem!” ilyen és hasonló introjekciókba ütközöm). Vagyis tele van a munka ellenállással.

A fejlesztésben tehát a fókusz az emocionális intelligencia fejlesztésére összpontosul, mely egyben magában foglalja a tudatosítást, az önreflexió erősítését. Ebben segíthet a fent összefoglalt tapasztalati anyag ismertetése. Az MBTI-típusok megfigyelésével szerzett közvetlen tapasztalás pedig az ellenállások és megítélések feldolgozását támogathatja a folyamatban.

Azt tapasztalom, hogy amikor az ellenállásokba lekötött energiákat sikerül fel szabadítani, a félelmeket lehántani, akkor komoly kiteljesedés indul meg bennük, ami minden szervezet javára válik.

Összegzés

Úgy tűnik, hogy a cikk elején említett női vezetői sztereotípiáknak találtunk személyiségben gyökerező alapot. Az egyébként a női populációban viszonylag ritka jellemző a gazdasági szervezetek követelményeinek hatására a vezetői szinteken halmozott formában jelentkezik. Ez az átlagostól eltérő viselkedés felelős egyrészt a női vezetőkkel kapcsolatos sztereotípiák kialakulásáért, másrészt viszont a környezeti hatások is ezt a jellemzőt erősítik fel természetellenes módon, hiszen a férfiak körében is ez a tulajdonság emelkedik ki, csak az ő esetükben kevésbé szembetűnő.

A kutatások és tapasztalatok egyre inkább azt bizonyítják, hogy az erőteljes racionalitás egy bizonyos vezetői szinttől inkább romboló hatással van a szervezetek működésére. Ezért a legtöbb felsővezető-képző program az emocionális intelligenciával összekapcsolható képességeket erősíti.

Azt tapasztaltam, hogy a vezető nőkben az egyébként is részben csak felvett erőteljes racionalitás akadályozza a lágyabbnak ítélt, emocionálisabb megközelítésű viselkedések megjelenését.

Az MBTI-kérdőív használata, rendszerének megértése, továbbá a típuseloszlás ismerete könnyebben elfogadhatóvá, tudatosíthatóvá teszi a vezető nők számára, hogy mi történik velük, és ezzel további növekedésük igazán kiteljesedhet.

Hadd fejezzem be az elején idézett egyik coacholt ülésünk utáni összegzésével:

„Időt kell adnom magamnak – arra, hogy ne azonnal reagáljak. Időt arra, hogy képes legyek az érzéseimhez hozzáférni, és azokat is figyelembe véve adni a választ, ami már nem lesz éles és bántóan kemény, hanem inkább összeszedettségében erős.”

Felhasznált irodalom

- BERTA F. (2016): Pszichológia Teszt. *HVG Extra*, Különszám 1.
- BOYATZIS, R. (1996): Emotional, Social and Cognitive Competencies as Assessed in the ESCI. In. *Coursera On-line oktatás, Inspirational Leadership kurzus szakirodalma*.
- BOYATZIS, R. (2006): Felsővezetői kutatás eredményei. In. *Coursera On-line oktatás, Inspirational Leadership kurzus videóanyagából*.
- BRIGGS MYERS, I. (1987–1994): *Introduction to Type*. 5th ed. New York: Oxford Press.
- BRUSMAN, M. (2016): *Personality type in leaders: what works*. Forrás: www.workingresources.com/professionaleffectivenessarticles/personality-type-in-leaders-what-works.html (A letöltés dátuma: 2016. 04. 30.)
- Centre for Creative Leadership (1997): *Mainly Statistics on European Population in Leadership Position in Organisation*. London: IEDP.

- Coaching Women to Lead (2015): Forrás: ASK Europe segédanyag. www.askeurope.com/wp-content/uploads/2015/09/Coaching-Women-to-Lead-Booklet-2015.pdf (A letöltés dátuma: 2016. 04. 30.)
- ERŐS I. – BENTS R. (2000a): Személyiség típusok és kommunikáció a szervezetben. In. *GPOP Minősítő Tréning*. Budapest: ARK Anima-Ráció Konzultánsok Kft., 65–74.
- ERŐS I. – BENTS R. (2000b): GPOP funkciópárok és vezetési stílus. In. *GPOP Minősítő Tréning*. Budapest: ARK Anima-Ráció Konzultánsok Kft., 64.
- ERŐS I. – BENTS R. (2000c): Centre for Creative Leadership (1997). Mainly Statistics on European Population in Leadership Position in Organisation. In. *GPOP Minősítő Tréning*. Budapest: ARK Anima-Ráció Konzultánsok Kft., 139.
- EYSENCK, H. (1967): *The Biological Basis of Personality*. London: Transaction Publishers, 227–267.
- GOLDSMITH, M. (2008): *What got you here won't get you there*. London: Profile Books Ltd.
- MYERS, B. I. – MCCAULLEY, M. H. – QUENK, N. L. – HAMMER, A. L. (1998): *MBTI Manual (A guide to the development and use of the Myers Briggs type indicator)*. 3rd ed. Sunnyvale: Consulting Psychologists Press.
- ROGERS, J. (2007): *Sixteen Personality Types: At Work in Organisations*. 2nd ed. London: ASK Europe plc – Management Futures Ltd.
- SANDBERG, S. (2013): *Lean In, Women, Work and the Will to Lead*. London: WH Allen. Forrás: *The Kelly File Exclusive: Sheryl Sandberg Interview*. www.youtube.com/watch?v=i12WUR-zAE4 (A letöltés dátuma: 2016. 04. 30.)

THE ACQUISITION OF GENDER-DIFFERENTIATED LANGUAGE

Potential Roots of Differences Between Men and Women Leaders

A NEMEK SZERINTI (GENDER) KÜLÖNBÖZŐ NYELV ELSAJÁTÍTÁSA

A férfi és női vezetők közötti különbségek lehetséges okai

With the increasing number of women leaders in public service, differences in the behaviour, communication style and language use of men and women gain a new emphasis. This paper examines these differences from a sociolinguistic approach and attempts to go back to its potential roots in childhood by investigating the (verbal and behavioural) input children receive from the people surrounding them, whether they are adult models or same-age peers. Relevant research and their findings on children's interactions with their parents, siblings, peers and teachers are collected, compared and even confronted.

KEYWORDS: gender studies, language acquisition, sociolinguistics

A közszolgálatban a női vezetők számának növekedésével párhuzamosan a férfiak és nők közötti magatartási, kommunikációs és nyelvhasználati különbségek új értelmet nyernek. Jelen tanulmány ezeket a különbségeket vizsgálja szociolingvisztikai megközelítésből, és egyúttal megpróbál visszanyúlni a lehetséges okok keresésében egészen a gyermekkorig, azt vizsgálva, hogy

¹ National University of Public Service, Institute of Disaster Management, Ph.D. student; e-mail: kuk.eniko@uni-nke.hu (Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Katasztrófavédelmi Intézet, PhD-hallgató; kuk.eniko@uni-nke.hu)

gyermekként milyen (verbális és magatartási) behatások érték az egyént a környezetében lévő emberek részéről, és hogy vajon felnőtt modellek vagy kortárs mintaképek vannak-e rá hatással. A gyermekek szülőikkel, testvéreikkel, példaképekkel és tanárokkal folytatott interakcióiról szóló kutatások és következtetések összehasonlítását, sőt szembeállítását tartalmazza a tanulmány.

KULCSSZAVAK: gendertanulmányok, nyelvtanulás, szociolingvisztika

Introduction

It is no longer questionable that women and men speak differently, there are different traits in their behaviours and they make different types of leaders. Such pre-conceptions and stereotypes have been verified by countless observations and experiments. The question that remains is whether these differences are inherently present or emerge as a result of something. In other words, are they biological or social, cultural? There is no more doubt that there are neuroanatomical differences, but are they the only ones to blame? The famous “chicken or the egg” causality dilemma emerges: whether the distinct social roles and requirements are based on biological grounds or vice versa, during evolution our organism adapted to different tasks.

Simone de Beauvoir grasps the essence of this phenomenon: “One is not born, but rather becomes, women.” (de Beauvoir, 2011) Although it certainly understates the role of biology, it is very thought-provoking, as it automatically brings forth the question word how.

How does “gendering” (Coates, 1993) take place? It is the central question of this paper, starting with providing a background on the process of how children acquire gender in general, including behaviour patterns and especially, language related to it. The major determining scene of this process, the family, deserves special attention, especially the gender differences in the models parents and other adults provide to children and in the way, they treat them. In the last section, the author will investigate children’s interaction outside home with same-age peers and the way they use gender-differentiated language in this environment.

Gendering

“Sex” and “Gender”

The terms “sex” and “gender” are often used interchangeably. However, if we want to be precise, we have to be aware of the fact that there is a distinction between them. “Sex” is something that we are born with, whereas “gender” refers to the set of behavioural patterns that we possess depending on our sex. Their relationship is not clear-cut, as gender does not directly follow from one’s sex. Thus, differences in sex are biologically determined. Philips (1994) refers to the consensus among experts that differences in sex are caused by quantitative differences in sex hormones directly, which result in physical, cognitive and emotional differences. In the case of gender, it is rather our social and cultural environment that is responsible for shaping it, which is one aspect within our identity, and language is one of its components. (Blakemore et al., 2009)

Gender identity is acquired gradually through interaction with other people. Eckert and McConnell-Ginet (2003) emphasize this aspect in their definition of gender as “a collaborative affair”. (Eckert–McConnell-Ginet, 2003: 17) Collaborative in the sense that children notice adults in their surroundings, who serve as their models. Then they spot certain regularities, start to test and use them and rely on reactions from their environment to confirm these behavioural patterns. A boy and a girl may get different feedback to the same action. It is a never-ending process, because “being a girl or being a boy is not a stable state but an ongoing accomplishment, something that is actively done both by the individual so categorized and by those who interact with it”. (Eckert–McConnell-Ginet, 2003: 17)

Gender Stereotypes

A stereotype is an “organized set of beliefs about characteristics of all members of a particular group”. (Golombok–Fivush, 1998: 17) We have the “culturally defined” (Golombok–Fivush, 1998: 18) images of a proper woman and proper man in our mind, which were implanted in us during our “gendering”, and in these images, we can find many opposing traits of the characteristic woman and man. They are in accordance with their traditional roles, the man as the financial supporter and the head, and the woman as the emotional supporter and the heart of the family. The man has to be firm, confident, powerful, practical and domineering but the woman should be supportive, obedient and empathetic. Nevertheless, there is a well-known metaphor which suggests that a twist lurks in the background: “The man is the head, but the woman is the neck”. (Quotes) It hints that although

on the surface men seem to control, women also have their inconspicuous devices to find a way for their intentions. These tools must be looked for in their language use.

We can find many witty quotes representing public opinion about women's talk. The image of the ever-chattering woman appears in Archard's words: "Women like silent men. They think they're listening". (Quotes) It refers to the prolixity of women that is usually seen as senseless jabbering. The reason for this verbosity might be that men are to the point, while women have to be indirect to have the appearance that men control everything. Studies mentioned by Coates (1993) proving that actually men talk more in mixed-sex conversation were quite surprising.

While Archard's opinion was quite derogatory, Gingold rather praises women's way of talking: "Fighting is essentially a masculine idea; a woman's weapon is her tongue". If one does a penetrating analysis of the 'senseless jabbering', it can become obvious that it is very forceful, indeed.

Gender Roles

The first scene where gendering is rooted and where our language acquisition and socialization begins is the home, which is usually narrow in the number of participants, still it is very crucial by setting the scene in one's most sensitive period. Children are especially receptive to their surroundings and absorb every, even minute detail, and language is no exception.

Recent changes in the family model have redirected and extended the scope of research in this area. A few centuries ago it was the mother's responsibility to look after the child while the father fulfilled the duties of the breadwinner. Consequently, the mother was in a much closer relationship with her children, and thus primarily she was under scrutiny. However, recent studies are inclined to include fathers as well, since nowadays it is becoming more and more common that parents share responsibilities in child rearing with both of them working.

Blakemore et al. (2009) classify the ways in which parents perform "gendering" into four groups. The earliest of all is "channelling or shaping", which means arranging children's environment so that it suits their sex, including their toys, clothes and activities. Moreover, children receive "differential treatment" in line with gender stereotypes, which are also presented by parents themselves as "models" of these stereotypes. The former three influences were indirect, however, parents give children "direct instructions" as well, concerning gender-appropriate behaviour.

Gender Identity

It is advisable that the point should be identified from when we can detect the first signs of gender-differentiated language. Coates (1993) reviews several studies dealing with how gender-differentiated language is acquired. Firstly, she is interested in whether children have any sense of gender identity at all. The most evident, still very reliable method of discovering it is to put the question to children whether they are girls or boys. They are able to answer correctly at two and a half years of age on average. (Blakemore et al., 2009) However, according to developmental psychologists, gender identity is not firmly established until the age of five. It might be explained with the fact that it requires reinforcement from peers as well.

Adults' attitude to a baby is influenced by its gender from the first moment, practically. The first information we receive about a new-born baby is its sex. Afterwards, we cannot disregard this feature, and it will brand the relationship with the child. The Pygmalion effect of gender stereotypes comes into action, which means that we project our beliefs and see them as realized, even if it does not reflect the facts. The operation of this effect was shown by the "Baby X" study cited by Golombok and Fivush (1998). Adults played with an infant, but they were given different information in relation to its gender: a girl, a boy, or no information. It clearly produced an effect on various aspects of their behaviour, including toy choice. If they had no information, they tried to find it out on the basis of characteristics such as strength or delicacy, which are not reliable sources, to tell the truth.

The major components of shaping children's gender identity are the facts that they not only get different feedback based on their gender, but also their models vary depending on the very same aspect. Interestingly, it has been proved that children are able to differentiate between sexes earlier than they can classify their own. Even infants have been observed to vary the pitch of their voice based on the gender of the hearer. (Coates, 1993)

The Models

Child-directed Speech

To begin with, we should have a look at language acquisition in general. Gleason (1994) gives us a short historical overview of dominating theories. Chomsky's *Syntactic Structures* (1957) resulted in excluding the effects of parents while concentrating only on the speech of children as if it evolved on its own. In the 1960s the attention shifted to the input that children get as a possible source of differences. According to the former theory, biology is in charge of language learning,

while the latter one acknowledges the importance of our social and cultural environment. With the emergence of this theory, numerous studies were carried out to investigate causal relationships in this process.

The special kind of input language that children receive got special attention and eventually acquired the status of a separate register. It is commonly termed as “motherese” or informally, as “baby talk”. However, Gleason (1994) prefers the term Child Directed Speech (CDS), as it is more precise. The first one can be misleading, because it focuses only on the mother. It is necessary to differentiate it from other kinds of input speech, as it has certain distinctive features: slow, redundant, simple, clear, grammatical and uses special vocabulary, accommodating to the needs of the target. As children are getting older and their language skills are becoming more and more developed, there are continuous modifications in CDS. Gradually and slowly it will shade into speech directed to grown-ups, so it can be treated as a continuum.

Child-directed speech is not restricted to adult speakers. Children as young as four years old were reported to accommodate their speech when addressing younger children in Gelman’s study mentioned by both McCloskey (1996) and Gleason (1994). According to McCloskey, it signals that children are aware of developmental differences and in the light of these differences they are able to employ this register. Certainly, the imitation of their models, adults, is a contributing factor as well, but simple imitation cannot account for the refined adjustment.

With the help of CDS, children acquire language without any explicit instruction. Their mind is “programmed” for language learning. Hypotheses are built up, then tested, and reformulated if needed. This course of learning does not hold only to language, but it can be extended to all fields of life.

As regards the rate of the acquisition of language, girls outperform boys in most areas, including the extent of vocabulary, language skills and the mastery of grammar structures. Some of them may have biological causes (slower maturation of boys), while some may be attributable to parents’ different treatment of girls and boys. (Coates, 1993)

Power Relations in the Family

Does the superiority of the fathers derive only from the fact that fathers used to be the sole breadwinners of the family in the past? Tannen (2003) analyzed power relations and connections in the family as they are negotiated through conversations, with special focus on gender. She employs a grid to demonstrate relationships, with hierarchy and equality on one axis, and closeness and distance on the other. The typical parent-child relationship can be placed at the hierarchy end of

one axis, and at the closeness end of the other, but it can vary depending on the gender of the parent, as it has been observed that children speak more directly with mothers. It means that mother-child relationship is placed farther from the end of hierarchy and nearer to the end of closeness of the axes.

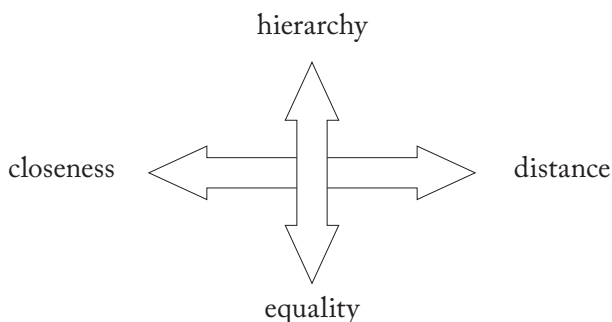


Figure 1. *The power/connection grid*

(Tannen, 2003: 182)

Tannen (2003) concentrates on “telling your day” situations, which happen at the dinner table, when family members recount their day. Mothers played a special role in these discussions. They functioned as mediators between the children and the father by establishing contact between them using the almost ritualized “Did you tell Daddy?” or “Tell Daddy” phrases. Fathers’ reaction was evaluating and forming a critical opinion of the heard experiences. In these exchanges, Tannen perceived a clash between mothers’ and fathers’ intentions. Mothers’ purpose of letting fathers in on family discussions was interpreted as requests for judging.

Illustrating this conflict on the grid, we can say that although mothers aimed at the closeness axis, fathers moved on the hierarchy one. Thus, mothers end up ranking fathers at the top of the family hierarchy unwittingly. Family relationships are not static, as they move along the two axes of the grid depending on how they are negotiated during conversations with the help of control and connection manoeuvres. Tannen (2003) illustrates such strategies with sample real-life conversations, from which we can see that they are used implicitly and can also be used jointly. A common strategy, which has both a connection and a control manoeuvre side as well, is “talking through the child”. (Tannen, 2003: 197)

The “telling your day” situation derives from the fact that women conceive “self-revelation” to be an intrinsic part of relationships. They want to make children take their father into their confidence to enhance family unity, although fathers do not regard it as a requisite. They have different conceptions of what a parent-child relationship is based upon, therefore they experience it differently when their

children grow up, become estranged from them and no longer treat them as their confidants. Mothers perceive it as disappointment, as opposed to fathers, who do not look upon it as a catastrophe, but rather as inevitable. (Tannen, 2003)

Despite the fact that several studies have proved that men tend to dominate mixed-sex conversations by talking and interrupting more and by selecting the topic, other studies, such as the previous one, (Tannen, 2003) which focus on familiar mixed-sex pairs such as married couples, found that the male members contributed much less to the conversations and often remained silent, even though women tried hard to involve them. Paradoxically, men still succeed in achieving dominance in such interactions, only through different means. (Coates, 1993)

The same phenomenon is also common in parent-child interactions. It is not difficult to visualize a scene in which the child chatters, relates his/her childish speculations and asks questions endlessly, while the parent, grown weary of it, practically ignores him/her.

Fathers Versus Mothers

The gender difference in adult speech that can be explained by the traditional roles of women and men is their phonological variation. Philips (1994) refers to Labov's study that found that women prefer phonological variants that are less stigmatized and more prestigious. Nonstandard forms were more frequent in men's language. D. F. Jones and Jones's analysis is also mentioned, because it offers a plausible motive of this phenomenon. Women are aware of their status as "primary socializers of children and as transmitters of language and, through language, culture". (Philips, 1994: 5) Men can allow themselves the deviation from standard, as they function only as secondary models. However, their role is not negligible either.

Gleason (1994) also shares the view that the origin of gender differences in speech must be looked for in childhood and that they may stem from both biological and social factors, but he emphasizes the latter one in his study, concentrating on the effects of parents on children's speech. He also claims that the gender of the child alters the way their parents speak to him/her, as a result, children will speak differently than grown-ups. Not all experts share this view. McHale, Crouter and Whiteman cite a thorough revision of studies, which came to the conclusion that "girls and boys are treated with a surprising degree of similarity". (2003: 128)

Gleason (1994) wished to investigate the extent to which the gender of the child and the speaker is responsible for alterations in child-directed speech. Therefore, he accomplished an experiment in which he observed the interactions between parents and children. The observations took place in both naturalistic and laboratory settings. In the laboratory, there were three tasks: storytelling based on pictures,

playing with a toy car and playing store. The home studies consisted of the pure observation of the family dinner without any guidelines. Moreover, day-care teachers were also observed. It allows us to compare four types of talk along different dimensions: that of mothers, fathers, male and female day-care teachers.

This experiment is evaluated from different perspectives in more articles of Gleason's. In *Men's Speech to Young Children* (1983) the emphasis is laid on the effects that male speakers, particularly fathers, have on children's language acquisition. It can be regarded as a stop-gap research, as previous ones focused exclusively on how mothers modify their language to fit the needs of their children, but it has been proved that not only mothers make such alterations.

Overall, mothers were more successful at tuning the mean length of utterance on the children and they used half as many imperatives as the fathers. The choice of vocabulary also represented a gender difference, since fathers used more specialized lexical items, whereas mothers usually substituted them with general terms. As a result, fathers' language will be "cognitively and linguistically more challenging". (Gleason-Greif, 1983: 148) Moreover, interruptions were more often done by fathers with girls suffering it more frequently. All these features may signal the hierarchical organization of the family, with the father on top of it.

Pancsofar and Vernon-Feagans (2006) criticize the exclusion of fathers from the majority of earlier studies and point out that even those which observed them produced contradictory results in some cases. Pancsofar and Vernon-Feagans wanted to make their study more reliable by collecting data from a significantly higher number of families than other studies earlier. The primary objective was the identification of factors that contribute to child language development and meanwhile contrasting mothers' and fathers' child-directed speech during triadic free play periods. Although this study does not directly aim at gender-differentiated language, we can draw such inferences as well.

Another longitudinal study of children's language development was also conducted by Pancsofar and Vernon-Feagans (2010), which focussed exclusively on the effect of fathers, specifically in low-income families. Their child-directed speech was under scrutiny during picture book interactions. This method of observation is very rewarding, because it offers a common basis, still it allows enough variation.

Surprisingly, they highlight the diversity of fathers' vocabulary and their educational level as one of the most fundamental determinants of the children's future language development, although fathers were surpassed by mothers in the total quantity spoken. However, they have found in both of their studies that the extent of mothers' vocabulary is not predictive of the child's development, which contradicts many earlier observations. It is important to add that they do not claim that mothers have no effect at all on their child's language, as they exclude only one aspect of it. Their finding on fathers' vocabulary is in conformity with Gleason's

(1994) observation of fathers using more specialized vocabulary items, which requires more mental effort from children to interpret. On the one hand, this characteristic could be regarded as a failure to tune their speech to the child's level. On the other hand, Pancsofar and Vernon-Feagans (2006) prove that it is more reasonable to consider it beneficial. Gleason and Greif labelled fathers as "a bridge to the outside world". (1983: 149) The choice of vocabulary makes their speech more complex than that of mothers, which seems to prepare children for language heard in other contexts outside home.

Apart from vocabulary and quantitative differences, Pancsofar and Vernon-Feagan (2006) did not detect any substantial divergence in mothers' and fathers' talk in the mean length of utterances and their patterns of questioning, as opposed to Olson, Olson & Okazaki. (2007)

Olson et al. (2007) observed communication patterns in parent-child dyads during the solving of three mathematical tasks in connection with numbers, algebra and geometry. The participants were paired in all possible combinations (mother-son, mother-daughter, father-son and father-daughter) so that communication patterns could be examined from all perspectives. Besides them, gender expectations were also dealt with, more specifically the relationship between parents' confidence in children's success in the task and their actual success.

In mathematical tasks, different forms of explanations and leading questions take a prominent part. In the type of questions that parents used, Olson et al. (2007) found a gender-related variance. Just like fathers' specialized vocabulary items make their speech more cognitively demanding, their asking questions also contributes to this level of difficulty. Mothers asked questions that children could answer with one word, one piece of information, in contrast to fathers, who required children to perceive correlations and to give more complex answers. As regards explanations, earlier studies have shown that boys receive three times as many of them from their parents as girls. It must be added that the subject of mathematics is typically considered a masculine field, which could lead to a distortion in the results. As this is a recent study and they have provided only sample data and a preview of the final analysis, the type of explanations has not been analysed yet.

The issue of politeness received special attention in Gleason and Greif's (1983) experiment. They found that both girls and boys were taught the same way explicitly. Both of them were urged to use appropriate formulas, such as thanking and greeting. However, as for implicit teaching, parents show different models. Children are aware of the differences, as they could guess with high certainty the gender of the speaker of various forms or lexical items.

Ladegaard (2004), whose study dealt with politeness in peer interaction, discovered a contradiction. Politeness is an aspect of language that is taught directly to children. Parents give frequent instructions to them on how to behave in certain

situations, what is appropriate to say and also, they are repeatedly corrected. As Gleason and Greif (1983) have observed, these instructions are the same to both girls and boys. Then how is it possible that as grown-ups their employment of politeness will differ? The solution lays in fathers' and mothers' differences as models. Larkegaard claims that modelling is much more effective and influential with children than differential treatment and direct instructions.

Besides their most apparent effect, such as improving language skills and extending vocabulary, parents can also transmit gender norms through tales, although they seem to be "innocent" pastimes.

Kocsis (1986) investigated the emergence of literary interest in pre-school children, with special attention to gender-differentiation. Her method was having individual interviews with children about their preferences and their parents' story-telling habits as well as asking them to draw about their favourite story, which can serve as the starting point of the discussion with more reserved children. According to the results, boys favour animal fables mostly, whereas girls prefer fairy-tales and folk stories, which became manifest in their drawings as well. When describing the desirable features of a story, boys listed excitement and fear, as opposed to girls, who mentioned humour and fun. Also, boys identify themselves more readily with the brave and fearless hero of the story, while girls pay more attention to characters that excel in good deeds and show love for their family and friends.

Golombok and Fivush (1998) report a study that gives an account of the tendency to reduce gender gap in children's stories. Several characters were represented with no gender. However, when parents related them to children, they represented them as males in the greater part, with the small number of exceptions if it possessed a strongly feminine trait such as nurturing.

In the families, story-telling usually belongs to the range of the mothers' duties. Pancsofar and Vernon-Feagans (2010) refer to Duursma et al.'s observation, which claims that the higher educational level the father has, the more likely it is that story-telling will be accomplished by him.

However, it must be acknowledged that this habit is diminishing and it is being replaced by other sources. Therefore, nowadays besides immediate models in children's surroundings, we also have to count with media among the effects shaping their gender identity. The previous study of Kocsis (1986) was carried out about twenty-five years ago, and since then the stories told by parents are being replaced by cartoons on television. Some of these new stories split children depending on their gender even more than traditional children's stories. We must also reckon with the fact that children are witnesses of not only child-directed speech, but perceive all kinds of speech surrounding them, even those they are not participating in actively.

Further Adult Models

As it was noticed that not only parents have an impact on the language development of children, experts began to turn their attention to teachers as well, since school is the place where socialization proper begins. In a new community, full of foreign people children have to put their social knowledge into use. Schools' function is not only to accumulate knowledge in the students, but it was observed that they also transmit a "second curriculum" (Goodwin, 2003: 235) or secondary curriculum. It actually has more to do with real life, as it serves as a channel of social knowledge, including appropriate ways of interaction with others. What children have acquired at home in a familiar environment is tested in a new one, where it is possible that they will make modifications to it. The feedback on their behaviour at school either affirms or clashes with the behaviour patterns constructed at home by the parents.

Just as the authority figures in the family are the parents, this position is held by the teacher in the new surroundings. As children spend the bulk of their day in the school, a special bond can evolve with their teacher. However, the majority of teachers are female, which may transmit the preconception about gender roles to children that women are appropriate for this position. It can be best described by the label 'vicious circle.' It may be the reason why boys cannot identify themselves with this profession as opposed to girls, who usually have a period in their life when they dream of being a teacher. On the other hand, boys have to accept that a woman is in authority. Ewing and Taylor designated this situation as "the feminization of classrooms". (2009: 103)

Ewing and Taylor (2009) explored the effect of teacher-child relationship on children's adaptation and success in their further studies and also the degree to which the gender and the ethnicity of the child influence that relationship. They begin with reviewing previous studies dealing with this relationship, which have testified to its favourable contribution to children's social and behavioural adjustment as well as language and academic skills, highlighting closeness, conflict and dependency as the most influential variables within it. Closeness and dependency characterize the teacher's relationship rather with girls, contrary to boys, in which conflict is more typical.

Teachers were shown by earlier studies to be prejudiced because of social stereotypes and may produce even contradictory reactions to the same behaviour in girls and boys. For example, boys were allowed to dominate in the classroom, whereas girls had to be submissive. The long-term effects of the quality of teacher-child relationship occur in reverse directions. Boys are mainly affected if it is not harmonious, while girls benefit more if it is balanced, which means that girls have more to gain and boys more to lose. These findings were confirmed by Ewing and Taylor's

(2009) experiment. However, a recognized shortcoming of this study is the lack of male teachers, but at least it tries to model reality, as not many male teachers are employed. Still, their inclusion may have modified the results remarkably.

The language use of day-care teachers, both male and female ones, is also analysed in detail by Gleason and Greif. (1983) The most prominent features in male speech were the common use of imperatives and calling the children by name, which was also noticeable in father's speech. Gleason and Greif interpret this feature as another sign of dominance. If we set parents and teachers in parallel, we find that in the case of day-care teachers gender differences were not so marked, although they still existed. Interestingly, the exact numbers of the occurrence of particular forms show that male day-care teachers are closer to mothers than to fathers. However, the proportions in the pairs of mothers-fathers and male-female day-care teachers tend to remain the same, which implies that in the production of child-directed speech, besides gender it is another determining variable whether one is speaking to his/her own child or not.

Other Cultures

The comparison of the acquisition of gender-differentiated language in English and in other languages would shed some further light on the steps of this process and may be able to confirm and refute the role of biological and social factors, respectively. Schieffelin (1994) monitored families in a community in Papua New Guinea to investigate gender differences, especially in the field of child rearing. Men and women carry out separate duties, although occasionally mingling can occur if it is necessary. Despite this separation, there are no marked differences in language depending on gender. The few that have been found can be brought into connection with the different types of activities women and men perform, rather than purely gender.

Caring for children chiefly belongs to the domain of women's obligations in this community, so for both girls and boys the mother functions as the primary linguistic model. Moreover, it is a unique practice that language is taught explicitly, since the mother instructs the child what to say in a given situation. Although the behaviour and attitude the mother expects from boys and girls vary, as a linguistic model the mother is unified. Consequently, boys and girls speak alike. The special vocabulary that is needed in their different activities will be acquired when they start to engage in them.

Schieffelin (1994) draws the conclusion that gender marking in the speech of this community may be unnecessary, since the different activities clearly indicate gender differences. By contrast, in English we can find more marked differences in speech. However, the boundaries between gender roles are becoming more and more blurred.

Peer effect

Siblings

Peers within the family, siblings can also be connected with the language development of children. Pancsofar and Vernon-Feagans (2010) refer to two studies dealing with the effect of birth rank, including Bornstein, Leach and Haynes (2004), Hoff-Ginsberg (1998) and both agree that first-born children's vocabulary competence is more developed than that of later born children. Their own study confirmed the beneficial status of first-born children, because they found that their communication skills were more advanced.

Changes in the family model with both parents working result in a decreased number of children. Still very strong ties exist between them, which can result in deep impact on each other. Sibling relations have been a so far ignored aspect of family interactions. Not just relationships between them are worth considering, but differential relationship with parents as well. As regards gender differences between sisters and brothers, common sense would demand that if children have an opposite-sex sibling, their language use approaches each other, and less gender difference can be traced. However, difference in age must be a significant variable, since the higher it is, the less amount of time they will interact with each other.

McHale, Crouter and Whiteman detected the deficiency of neglect, and included this aspect in their review. They highlight that a sibling is multifunctional, as they serve as “models, advisors, social partners and combatants” (2003: 140), all in one person. They do not influence each other in equal proportion, but rather it is the younger children who are assimilated to the older ones. They are looked upon as an example to be followed. The same is true for gender features: older children “will promote their own gendered qualities in their siblings” (McHale et al., 2003: 141) which confirms the previous supposition that gender differences will decrease in opposite-sex siblings.

The Separate Worlds Hypothesis

When children start kindergarten and school, they join communities outside their family nest. They get in touch with more and more people, including other children, and they use the language that they have acquired at home in a still unaccustomed setting and they have to adapt it to their new environment. They are forced to use language for a variety of functions in order to achieve their goals. This scene will also have a profound effect on their gender-differentiated language.

In these new communities girls' and boys' group organization patterns and activity types differ. They organize themselves on the basis of gender. Boys prefer larger groups whereas girls favour smaller ones, which are more intimate, and they generally do not mingle with each other. Eckert and McConnell-Ginet (2003) notice that the age when the separation of sexes becomes usual coincides with the age when children start to be aware of their own gender.

Their interactions are also characterized by different features. Leman, Ahmed and Ozarow (2005) list the following qualities of boys' interactions: greater independence, competitiveness and dominance, as opposed to girls' whose features are: closeness, cooperation and interpersonal exchange. The interpersonality of girls' talk is explained by Ardington with its "non-task directed nature" (2006: 75) and with the fact that mostly they are not aimed at gathering information. They usually occur while they perform another activity, but they are not necessarily related directly. As girls' talk focuses on collaboration, and boys' on competition, girls resolve their conflicts more readily and in a notably shorter time. Ardington noticed that girls do engage in insults and teasing as well, although they are generally accompanied by playfulness and humour. Generally, "talk is used as an arena for playful negotiation in order to challenge, experiment, manipulate and amuse". (Ardington, 2006: 90). Moreover, Ardington adds that talk as an interactional process is a game in itself, which is exploited for its play potential, and that speakers are more likely to engage in less information-seeking interaction, when talk is all about play and has no explicit goal. (Ardington, 2006: 91) As children get older and become adults, this aspect of talk tends to lose its significant role gradually, and is substituted by information seeking.

Topics that occur in their conversations are also dependent on gender. Coates (1993) cites Haas's study that analyzed them in both same-sex and mixed-sex pairs. Boys favoured the topics of sports and location, whereas girls those of school, identity, wishes and needs. In mixed-sex groups, the common denominator was reached mainly by girls.

These differences in their organization pattern, preferred activities and topics provided the basis for the Separate Worlds Hypothesis or "two cultures" approach. Kyratzis (2001) reviews studies dealing with this hypothesis. According to this hypothesis "the conversational goals of men and women remain the same regardless of context". (Leman et al., 2005: 5) They postulate the existence of two different sub-cultures, which approach each other by adulthood, though, still result in miscommunication. However, this theory has been criticized because gender division does not hold constantly. Instead of the two separate groups, Goodwin (2003) suggests Thorne's apt "with-then-apart" labelling of grouping. Moreover, other factors had to be taken into account as well, including context, power and culture. Power is accentuated by the Status Characteristics theory, which suggests that "in social

interaction individuals evaluate themselves relative to other individuals with whom they are participating”. (Leman et al., 2005: 5) It claims that gender is only one aspect of how people judge power relations. Nevertheless, these factors are difficult to distinguish, since they interact so closely, that one can hardly point out a pure gender difference.

Grouping of Differences

Coates (1993) summarizes the features of gender-differentiated language. She divides them into three groups: those related to form, communicative competence and style. Within formal differences, the one that emerges first is in the formant patterns. Despite the fact that children’s articulatory mechanisms are the same, girls produce higher formants and boys lower. It also belongs to the formal category that boys’ speech is more rapid, whereas girls vary their intonation more.

As for communicative competence, works dealing with verbosity found some remarkable data. Despite the fact that girls are more talkative, in mixed-sex conversations boys surpass them and take the floor more frequently (Coates, 1993). In phonological variation, we can draw a parallel between adults and children. Girls conform to the pattern of women to use standard pronunciation. The number of non-standard forms will also decrease in boys’ speech, though they will still precede girls.

Conversational style will be dealt with in detail when discussing Goodwin’s (1994) study. It can be stated in advance that girls were able to attune their style to that of the boys. This can be a proof of the fact that girls’ linguistic abilities are more advanced since they master more than one style and can change them depending on the circumstances.

Communicative Competence and Conversational Style

Sachs (1994) approached the development of communicative competence in children from the viewpoint of gender, which she claims to be a neglected area in sociolinguistic studies. Therefore, she carried out an experiment focusing on how preschool children interacted with each other during their games and whether there were differences between boys’ and girls’ language use.

During the experiment 20 boys and 26 girls were monitored, who were organized into same-sex pairs. Each pair had to spend some time in a room, where they could find toys in connection with doctors. This topic was chosen carefully so as not

to be biased towards either sex and to provide possibility for negotiating hierarchical roles.

As regards their behaviour, the main difference was in the way boys and girls distributed the dominant role of the doctor and the subordinate role of the patient. The majority of the boys (79%) chose the dominant one as opposed to a considerably smaller number of girls (33%).

From the point of view of the study, the importance lay in how the children expressed their preferences. Whereas the boys told their pairs bluntly which role they want for themselves, the girls only asked or in some cases offered joint roles.

Sachs (1994) paid special attention to obliges, which are “utterances that demand a response from the listener”. The response can be another utterance or an act as well. Sachs used the following categorization of obliges:

Table 1. *Coding categories for obliges*

| Coding | Example |
|------------------------------|----------------------------|
| Imperative | Bring her to the hospital. |
| Prohibition | Don't touch it. |
| Declarative Directive | You have to push it. |
| Pretend Directive | Pretend you had a bad cut. |
| Question Directive | Will you be the patient? |
| Tag Question | That's your bed, right? |
| Joint Directive | Now, we'll cover him up. |
| State Question | Are you sick? |
| Information Question | What does she need now? |
| Attentional Device | Lookit. |

(Sachs, 1994: 182)

These categories can be ranked according to their directness. The less direct or in other words, the more mitigated a form is, the more polite it sounds. The result of the study was what had been expected based on the distribution of adults' utterances. Girls used twice as many mitigated forms as boys. Their utterances are broken down into categories in the following chart:

Table 2. *Percentage of Obliges in various categories, for boys and for girls*

| Category | Boys | Girls |
|------------------------------|------|-------|
| Imperative | 25 | 10 |
| Prohibition | 11 | 2 |
| Declarative Directive | 6 | 5 |
| Pretend Directive | 4 | 11 |
| Question Directive | 0 | 2 |
| Tag Question | 16 | 35 |
| Joint Directive | 3 | 15 |
| State Question | 11 | 2 |
| Information Question | 22 | 16 |
| Attentional Device | 2 | 2 |

(Sachs, 1994: 182)

The inclusion of mixed-sex pairs in Sachs' study would have enriched and given an additional aspect to her study. Some experts have criticized gender segregation and believe that it should be avoided, as it is to the detriment of children. Leman et al. (2005) took into consideration such pairs as well, which broadened the scope of their study. In their survey children had to tackle with a perspective-resolution task in pairs. The observation comprised several aspects of how children interacted with each other during the assignment and it aimed at finding generalizations based on gender.

A hundred and twenty children were organized in pairs, both same-sex and mixed-sex ones, and they had to solve a mathematical task. To create a chance for conflict, each member was given different information. As the task, had more than one possible solution, they either settled one that conformed to both of them or one of them surrendered to the other and accepted his/her option. It was not only the outcome that mattered but also the process how they achieved it.

One of the main aspects of observation was communication acts, which were classified as collaborative, obliging, controlling, or withdrawing. Not surprisingly, controlling acts were more frequently used by boys', while collaborative and obliging ones appeared chiefly in girls' talk. When they interacted with each other, the frequency of collaborative acts decreased in both sexes.

Interruptions were reconsidered by Leman et al. (2005) They believe that they cannot be treated as an exclusively negative notion, because one must have regard for their function, too. Not all interruptions aim at seizing the chance to talk, but on the contrary, some are employed to express agreement and encourage the other speaker. Therefore, they divided them into two groups, positive and negative interruptions. In same-sex pairs children used approximately the same amount of negative interruptions, while in mixed-sex pairs boys employed them more frequently.

It is discernible that in mixed-sex pairs the discord intensified while solving the task, although neither boys nor girls affected the final result to a higher extent than the other. We can say that the match ended in a tie, as in the half of such interactions girls prevailed against boys and in the other half boys asserted their wills. Given that we have the stereotypes of the dominating boys and submissive girls, this outcome is not such that one would expect. It suggests that girls may have inconspicuous means of achieving their aims, which requires deeper study to uncover.

McCloskey (1996) further enriched the range of the previous studies by examining gender differences in mixed-age and same-age, same-sex pairs during playing checkers, where the mean age difference was around two and a half years. She was especially interested in speech acts that expressed dominance or deference. When children interact, higher age can automatically lead to a superordinate, dominant role within the group. Age difference is indeed a determinative factor in children's interaction, as in childhood both physical and internal changes take place at rapid speech. Even a small age difference can produce significant differences in their competence. Not only older, but younger children also modify their speech when addressing older children. However, in their alterations the extent of gender differences was negligible.

McCloskey (1996) hypothesized on the basis of previous studies that children of higher rank will use more face-threatening speech acts as opposed to lower-rank members, whose speech will contain more face-saving acts. Following Whiting and Edwards's reflection, they felt they need for differentiating between two kinds of attitude to dominance: "egoistic" and "prosocial" dominance. The further one is highly competitive, whereas the latter is cooperative.

According to the results, a significant difference was found in the frequency of negative comparison statements, which are potential face-threatening acts because of undervaluing the other's abilities compared to one's own and also in the number of interruptions. As predicted, boys employed them more often in both same-age and mixed-age dyads, manifesting their more competitive disposition.

"Prosocial" dominance characterized girls' talk rather than boys'. Although, we could encounter its features in boys' talk as well, they were more prevalent in girls', such as questions and instructions. Although earlier studies (Sachs, 1994) arrived at the conclusion that girls prefer mitigated requests, in this context the proportion of direct requests in the speech of the younger girl members of the dyads was remarkably high. McCloskey (1996) explains this with the atmosphere created by the older members' nurturant attitude. It reduced personal distance between the members of the pair, and younger girls did not feel the need to exploit mitigation. Boys, on the other hand, set up a hierarchy and the younger member in the subordinate position was compelled to disguise his requests.

When girls and boys interact with younger children, we can find many gender-differentiated features in their language that are reminiscent of the way mothers and parents communicate with their children. The higher number of interruptions in boys' speech corresponds to that of the fathers', and the nurturing attitude in girls' speech bears a resemblance to that of the mothers'.

The previous studies appointed a special task with an end-point or a solution. Goodwin and Goodwin's (1994) focus was innovative, because it observed real-life situations. Despite the tendency to deal with and study politeness, they directed their attention to a somewhat contradictory phenomenon, arguments. It had been neglected earlier, because it was regarded as an undesirable phenomenon. As they regard it as "a rich arena for the development of proficiency in language, syntax and social organization", (Goodwin–Goodwin, 1994: 200) it must provide an abundance of information unexplored so far. It offers an opportunity to use language creatively, to explore and exploit the resources of language. Moreover, it creates contention among children and they are motivated to show off their language repertoire in order to prevail over the others.

During the study, an extensive amount of data was gathered by recording the everyday conversations of the "Maple Street group" for a year and a half. This group consisted of forty-four children aged 4–14 (twenty girls and twenty-four boys). The children often engaged in arguments and their aim was often to establish a social hierarchy in the group. Likewise, Ardington (2006) shares the view that children's arguments and teasing are about the definition of relationships, determining the boundaries of friendships. At this age friendships are not firmly established relationships, and children are constantly moving in and out of them. Children "do friendship" in Ardington's words. (Likewise, Ardington, 2006: 93)

Goodwin and Goodwin (1994) give a very elaborate and detailed analysis of the opposition moves and format tying of children in argument structures. Firstly, a common way of expressing opposition is directly stating it at the beginning of the turn without any mitigation. Secondly, they also use the strategy of repetition. They not only use stress that signals the trouble source, but also correct immediately by substituting it with the correct item without leaving the chance for the other speaker. This act certainly implies leaving politeness out of consideration. Besides questioning what is said, it can also be regarded as a criticism of the other's personality and his/her abilities. This way they can determine who is ranked superior/inferior in the group, as not all of their arguments employ playful teasing, but in some cases quite serious conflicts evolve.

Two types of opposition moves can be distinguished: disagreement and return/exchange moves. The former is explicit contradiction. The latter means repeating the other speaker's utterance, but as a consequence of the shift of the speaker, pronoun reference changes as well.

As regards format tying, it deals with how the consecutive utterances are tied to each other on the syntactic level, the simplest form being the repetition of the former utterance word by word. (Goodwin–Goodwin, 1994) Ardington, (2006) who narrowed down his focus exclusively on girls’ talk, discovered a common occurrence in children’s playful negotiations, which she termed “tiztzn’ts.” These structures consist of two consecutive, simple utterances, in which the second one is the exact repetition of the first with a negative particle added. An illustrative example is given, in which the reply to “it is” will be “it’s not”. This simplistic structure can be regarded as a spring board from which children develop more complex expressions of opposition.

According to the popular belief that women tend to avoid direct confrontations, we would expect the same behaviour in girls. However, they turned out to be more adept in argumentation than boys.

A characteristic feature of their debates was the “he-said-she-said” structure, which is called “instigating”. It makes their arguments more complicated, extended in time and can be regarded as a means of implicitness, saving face and denying responsibility. (Goodwin–Goodwin, 1994)

Another strategy used by girls in conflicts is “double-voiced discourse”, which is a tool to achieve their goals indirectly. It makes use of mitigation that was shown to be common in female talk. It combines cooperation, characteristic of girls’ talk, with competition, “effectively softening the force of dispute utterances”. (Goodwin, 2003: 235) To refer back to the quote at the beginning, the forces that arm female speech and transform it into a “weapon” may consist of strategies like this.

Goodwin and Goodwin’s study broke with the traditions by illustrating that “argumentation gives children an opportunity to explore through productive use the structural resources of their language”. (1994: 226) Therefore, besides viewing arguments as a means of ranking oneself in a group and developing one’s personality, it also has a role in language development.

Goodwin and Goodwin’s (1994) viewpoint is consistent with Escalera, (2009) in the sense that both grasp gender-differences as related to certain activities in which they are a part of behavioural patterns. This view accentuates their social roots.

Escalera (2009) investigated gender-differences in children’s talk in the specific area of discourse markers. A type of discourse markers, hedges, have been linked with women’s speech. Traditionally, they are thought to indicate hesitation and uncertainty. Coates (1993) explains this with the different preference of topics of men and women. However, Escalera hypothesised that no significant differences will occur if context is held constant. In her experiment, same-sex triads were observed during their lunch. This setting did not direct their conversation and did not impose any restrictions on their topics. As they were free to talk about anything

they wished, Escalera had to group the conversations into activity types, so that she could compare discourse markers used in the same context. These activity types included disputes, narratives, demonstration, role and pretend play, sound play, teasing, bargaining, local comment and lastly, uncertain for all other activities that could not be put into any categories. The discourse markers themselves were also divided into groups depending on their function: exchange, action, ideation, participation and information management.

Overall, boys and girls showed preference to different activities. Bargaining, narration and role play were more often chosen by boys, whereas girls preceded boys in the frequency of disputes, sound play and teasing. Both of them engaged in local comments the most commonly (Escalera, 2009). This result is quite surprising in the light of studies dealing with gender-differences in topic orientation and general characteristics of conversations. On the basis of their outcome disputes and teasing could have been postulated to be more prevalent in boys' talk.

Escalera's (2009) hypothesis that within an activity context no gender-differences will be found was justified except in one activity, role plays. She explains the lack of such differences in the majority of activity contexts by claiming that context dominates over gender, and it selects for other dimensions of our identity to prevail in these situations. Then what is so special about role-plays? Escalera offers the explanation that in their case not the activity itself but rather the roles chose appropriate discourse markers, thus boys' and girls' choice of different roles brought about gender-differences. Although the scope of this study is very limited and specific, we are able to draw the general conclusion that we always have to take into consideration the context in which conversations take place, since gender is a socially constructed phenomenon.

Politeness

The issue of politeness is in the centre of Ladegaard's (2004) study. He compared Danish girls' and boys' employment of politeness in same-sex interactions. Children arranged in dyads or triads were observed during their play. There were no prescribed activities. They were given a variety of toys, including characteristic boys' and girls' toys and general toys as well. Their choice defined their activities, so they had to reach an agreement on its type. Mostly, they pursued pretend plays, in which they also had to come to terms concerning roles and rules. During these negotiations, children's politeness routines became apparent. Although the survey of children's toy orientation was not aimed at directly, it was remarkable that they consistently picked out typical toys of the opposite sex, too.

The outcome is inconsistent with the conventional expectations. One would expect on the basis of previous studies that girls come to joint decisions by only implying their ideas and wishes, and not expressing them straight and confidently like boys. However, the distribution of mitigated and unmitigated forms was similar in boys' and girls' conversations, except the differences in the use of tags and attentional devices, which were not substantial either.

Despite the lack of difference in politeness markers used by children, adults do differ in this area. Ladegaard (2004) supposed that these differences may emerge later, as opposed to other aspects of language, such as prosody and verbosity, which display gender differences quite early. To testify this assumption, he grouped the children based on their age, and made comparisons among the age groups. However, this supposition was refuted as well.

Thus, this study runs contrary to previous ones on three issues: the selection of gender-appropriate toys and gender and age differences in politeness. It is tempting to assume that these differences are the consequences of the fact that they were carried out in different countries and reflect cross-cultural differences, but we must admit that English and Danish culture are quite similar. Ladegaard (2004) points out a recent change in family models in Denmark that is likely to be the underlying motive of the lack of gender differences in politeness. The number of working women has doubled in the past few decades, reaching almost full employment of mothers, which results in the fact that around three-quarters of children spend a significant amount of time in daycares. Therefore, the extent of peer effect is extensive and profound in their case. Ladegaard suggests further investigation to find out how these children behave at home. If they are removed from the context in which politeness does not yield any "profit", and they are placed in one where their parents provide models, they may behave accordingly.

Ladegaard (2004) also draws attention to the fact that politeness is a phenomenon which is difficult to define, because a given utterance that can be regarded as impolite out of context may simply be a sign of closeness. Thus, several factors need to be taken into consideration, as politeness is context-dependent.

Other Cultures

It is also worth examining peer interactions in other cultures. Goodwin (2003) reviews studies dealing with preschoolers in the Far East, including China, Japan and Taiwan. Surprisingly, they found that in some respect children living in the Far East are like the opposite gender in Western countries, which again supports the viewpoint of the critics of the Separate Worlds hypothesis by treating culture as a variable in gender differences. For example, in Japanese, the features of

gender-differentiated language are much more salient and build up a more complicated system than in English, which may reflect that in general, the sphere of each gender is demarcated more markedly in Japan's conservative society. Although children are usually surrounded by females, it has been shown that children as young as three years old make use of gender appropriate language, especially in same-sex peer interactions. Context, including the gender of the addressee and activity type proved to be factors that caused modifications in children's speech.

In Papua New Guinea, gender roles are clearly separated, but Schieffelin (1994) has found that these gender roles are not reflected markedly. Although she concentrated on parent-child interactions, she noticed that the differentiation of gender roles is rooted in childhood. After the age of three, boys and girls rarely interact with each other. As they engage in distinct activities, they form same-sex and usually mixed-age groups. Older girls are often occupied with looking after younger children, and the nurturant attitude observed by McCloskey (1996) in the United States in mixed-age dyads of girls is also present in their talk.

Explanations

The gender difference in child speech can be explained by stylistic difference or by developmental difference as well. According to the latter theory, the frequency of the use of mitigated forms is also dependent on the age of the child, and the pattern of use shown by this study may result from the fact that boys acquire them later than girls. Philips (1994) mentions Shucard's study, which assumed that children acquire the same competence but their paths are different. He could not provide evidence to support this hypothesis. Moreover, their speech will also be different as adults. Sachs (1994) is in favour of the stylistic difference and refutes the developmental difference with four types of evidence. Firstly, boys did use mitigation when peace was at stake, which proves that they master the forms, despite using them less frequently than girls. There is a systematic, predictable difference between their patterns. Secondly, if we draw a comparison between adults and children, we find the same distribution on the basis of gender. Thirdly, girls can also adapt to boys' style in argumentations and in mixed-sex groups. Finally, both girls and boys used employed mitigated speech in pretend plays in which the circumstances demanded it.

After having proved that the gender difference roots in style difference, Sachs (1994) offers three possible causes. Firstly, children imitate their surroundings, and as their models, fathers and mothers, speak differently, they will acquire different patterns of language use. Secondly, parents' reactions to the same behaviour in girls and boys are not identical. Thus, they may reinforce or suppress it, respectively.

Finally, children's different language use may be only one dimension of their different behaviour, including the types of their activities.

Conclusion

To sum up, our gender identity is not an inborn, inherent component of our personality, but it is gradually constructed by our environment. Our immediate family, school environment and other sources such as the media, all contribute to its creation. As such, when studying the effect of one's gender on his/her interactions, taking context into consideration is foremost. Studies on the extent and areas of differential treatment of boys and girls, and also studies about the interaction with peers produced different or even contradictory results in certain cases. Some may be explained with the fact that they were carried out in different contexts.

The imitation of models proved to have the major effect on children, even more important than explicitly instructing them. The intricate relations in the family as negotiated through talk provide abundant data for the children to process, and then employ strategies that have been acquired at home in the interactions with other children.

If the proportions of special forms are compared, it shows that girls and boys are similar to mothers and fathers, respectively, but they are not mere reflections or imitation of the same-gender parent. They can easily accommodate new circumstances and many instances were shown when they use language very creatively. Overall, there was a tendency in girls' speech to cooperate, whereas boys used communication as a way to set up hierarchies. These reflect traditional gender stereotypes, however, there were many instances when children's language contained features contrary to expectations. Differences persist once children grow up and can be spotted in all walks of life, including in leadership styles.

An intriguing area of further study would be the observation of children who grow up in one-parent families, especially if the parent is opposite-sexed. It is not an uncommon deficit nowadays. However, models outside home may compensate the child for this deficit. Pancsofar and Vernon-Feagans (2006) mentions McCartney's study, which compared the language development of children who received high levels of caregiver and peer speech. This study confirmed that caregiver speech was of higher importance, because those children who received higher levels of it achieved better scores on the test. It implies that the home is such a crucial stage in the acquisition of language, that the deficiency of the lack of one parent must leave a trace in the child's development of gender-differentiated language as well.

References

- ARDINGTON, A. M. (2006): Playfully negotiated activity in girls' talk. *Journal of Pragmatics*, 38, 73–95. (Retrieved March 20, 2016, from ScienceDirect database.)
- BLAKEMORE, J. E. – BERENBAUM, S. A. – LIBEN, L. S. (2009): *Gender development*. New York: Taylor & Francis Group.
- COATES, J. (1993): *Women, men and language*. New York: Longman Publishing.
- de BEAUVOIR, SIMON (2011): *The Second Sex, Part One. Formative Years, Chapter 1. Childhood*
- ECKERT, P. – McCONNELL-GINET, S. (2003): *Language and gender*. Cambridge: University Press.
- ESCALERA, E. A. (2009): Gender differences in children's use of discourse markers: Separate worlds or different contexts? *Journal of Pragmatics*, 41, 2479–2495. (Retrieved February 18, 2016, from ScienceDirect database.)
- EWING, A. R. – TAYLOR, A. R. (2009): The role of gender and ethnicity in teacher-child relationship quality and children's behavioral adjustment in preschool. *Early Childhood Research Quarterly*, 24, 92–105. (Retrieved February 18, 2016, from ScienceDirect database.)
- GLEASON, J. B. – GREIF, E. B. (1983): Men's speech to young children. In: THORNE, B. – KRAMARAE, C. – HENLEY, N. (Eds.): *Language, gender and society*. Boston: Heinle & Heinle Publishers, 140–150.
- GLEASON, J. B. (1994): Sex-differences in parent-child interaction. In: PHILIPS, S. U. – STEELE, S. – TANZ, C. (Eds.): *Language, gender & sex in comparative perspective*. New York: Cambridge University Press, 189–199.
- GOLOMBOK, S. – FIVUSH, R. (1998): *Gender development*. New York: Cambridge University Press.
- GOODWIN, M. H. – GOODWIN, C. (1994): Children's arguing. In: PHILIPS, S. U. – STEELE, S. – TANZ, C. (Eds.), *Language, gender & sex in comparative perspective*. New York: Cambridge University Press, 200–248.
- GOODWIN, M. H. (2003): The relevance of ethnicity, class, and gender in children's peer negotiations. In: HOLMES, J. – MEYERHOFF, M. (Eds.): *The handbook of language and gender*. Oxford: Blackwell Publishing, 229–251.
- KOCSIS I. (1986): *Irodalmi érdeklődés alakulása óvodáskorban*. Nyíregyháza: Bessenyei György Tanárképző Főiskola.
- KYRATZIS, A. (2001): Children's gender indexing in language: From the Separate Worlds hypothesis to considerations of culture, context, and power. *Research on Language and Social Interaction*, 34 (1), 1–14.
- LADEGAARD, H. J. (2004): Politeness in young children's speech: context, peer group influence and pragmatic competence. *Journal of Pragmatics*, 36, 2003–2022. (Retrieved March 20, 2016, from ScienceDirect database.)

- LEMAN, P. J. – AHMED, S. – OZAROW, L. (2005): Gender, gender relations, and the social dynamics of children's conversations. *Developmental Psychology*, 41 (1), 64–74. (Retrieved February 18, 2016, from ScienceDirect database.)
- McCLOSKEY, L. A. (1996): Gender and the expression of status in children's mixed-age conversations. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 17, 117–133. (Retrieved March 20, 2016, from ScienceDirect database.)
- McHALE, S. M. – CROUTER, A. C. – WHITEMAN, S. D. (2003): The family contexts of gender development in childhood and adolescence. *Social Development*, 12 (1), 125–148. (Retrieved March 20, 2016, from EBSCO database.)
- OLSON, M. – OLSON, J. – OKAZAKI, C. (2007): A study of gender differences in language used by parents and children working on mathematical tasks. In. WOO, J. H. – LEW, H. C. – PARK, K. S. – SEO, D. Y. (Eds.): *Proceedings of the 31st Conference of the International Group for the Psychology of the Mathematics Education*. Seoul: PME, (Retrieved March 20, 2016, from Education Resources Information Center.)
- PANCOSOFAR, N. – VERNON-FEAGANS, L. (2006): Mother and father language input to young children: contributions to later language development. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 27, 571–587. (Retrieved February 18, 2016, from ScienceDirect database.)
- PANCOSOFAR, N. – VERNON-FEAGANS, L. (2010): Fathers' early contributions to children's language development in families from low-income rural communities. *Early Childhood Research Quarterly*. doi: 10.1016/j.ecresq.2010. 02. 001. (Retrieved April 2, 2016, from ScienceDirect database.)
- PHILIPS, S. U. (1994): Introduction: The interaction of social and biological processes in women's and men's speech. In. PHILIPS, S. U. – STEELE, S. – TANZ, C. (Eds.): *Language, gender & sex in comparative perspective*. New York: Cambridge University Press, 1–11.
- Quotes and sayings about women*. (n.d.) (Retrieved March 20, 2016, from www.quotegarden.com/women.html)
- SACHS, J. (1994): Preschool boys' and girls' language use in pretend play. In. PHILIPS, S. U. – STEELE, S. – TANZ, C. (Eds.): *Language, gender & sex in comparative perspective*. New York: Cambridge University Press, 178–188.
- SCHIEFFELIN, B. B. (1994): Do different worlds mean different words? An example from Papua New Guinea. In. PHILIPS, S. U. – STEELE, S. – TANZ, C. (Eds.): *Language, gender & sex in comparative perspective*. New York: Cambridge University Press, 249–260.
- SWANN, J. (2003): Schooled language: Language and gender in educational settings. In. HOLMES, J. – MEYERHOFF, M. (Eds.): *The handbook of language and gender*. Oxford: Blackwell Publishing, 624–644.
- TANNEN, D. (2003): Gender and family interaction. In. HOLMES, J. – MEYERHOFF, M. (Eds.): *The handbook of language and gender*. Oxford: Blackwell Publishing, 179–201.

A KATONANŐK HELYZETÉNEK PSZICHOLÓGIAI SZEMPONTJAI A MAGYAR HONVÉDSÉGBEN – A KATONAI PÁLYASZOCIALIZÁCIÓ NŐI OLDALA

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF THE SITUATION OF SERVICEWOMEN IN THE HUNGARIAN DEFENCE FORCES – THE FEMALE SIDE OF MILITARY SOCIALIZATION

A Magyar Honvédség állományában a jelenlegi adatok szerint minden ötödik katona nő, ami jelentős aránynak tekinthető. Ennek ellenére helyzetük, szerepük még mindig erősen konfliktusokkal terhelt. A beilleszkedést, elfogadtatást jelentős mértékben segítő, illetve befolyásoló tényező a pályaszocializáció. Ennek folyamata több kulcsfontosságú szakasszal bír, melyeken haladva a katonai pályaszocializációtól a különböző alakulatoknál történő szocializáción keresztül eljuthatunk a konkrét beosztás, a missziós feladatok vagy a vezetői szerepre történő szocializációig. A nők esetében ebben a folyamatban hangsúlyeltolódások figyelhetők meg férfitársaikhoz képest, melyre annak hatékonysága érdekében különösen indokolt kiemelt figyelmet fordítani. A tanulmányban ez a folyamat kerül bemutatásra.

KULCSSZAVAK: pályaszocializáció, katonanők, pályaidentitás, nemi különbségek

In the Hungarian Defence Forces every fifth soldier is a woman, which could be considered quite a high rate. Despite this their role and place in the organization is still not clear enough and moreover full of conflicts. Adaptation in

¹ Százados, klinikai szakpszichológus, mentálhigiénés alosztályvezető, Magyar Honvédség Egészségügyi Központ, e-mail: gyoffy.agnes@hm.gov.hu (a közlemény megjelenésekor: PhD, őrnagy)

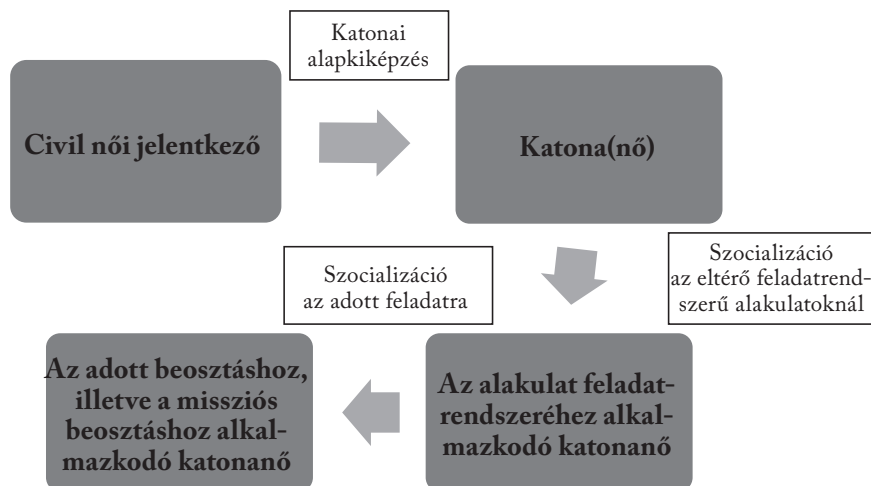
this field is highly influenced by profession and socialization. This process has several key elements and stages through which we could go from socialization to the soldiering profession generally, to the socialization of the different positions, missions or leader's role, and including socialization at the different types of corps. In the case of women, we could see shifts in emphasis to their male colleagues and these shifts must be taken seriously in order to keep the effectiveness of the process. In this article this process will be shown.

KEYWORDS: profession socialization, woman soldier, military identity, gender differences

Bevezetés

A nők a katonai hivatást mint professziót közel húsz éve választhatják Magyarországon. Ez az időszak lehetőséget teremtett arra, hogy ebben a mindkét nem számára nehezített helyzetben megkezdődjön az alkalmazkodás egymáshoz, és lassan kialakuljon egyfajta rendszer, melyben a katonai szervezet számára is megfelelő, hatékony működés és együttműködés valósulhat meg.

Ennek kulcseleme a katonai pályaszocializáció, mely folyamatának eredményeképpen a katonai szervezetbe bekerülő nő pályaidentitása kialakul katonaként, az alakulata és a beosztása elvárásainak megfelelően kezd működni. Ezt a folyamatot a következő ábra is jól szemlélteti:



1. ábra. *A katonanők pályaszocializációs folyamata*

(Szerkesztette a szerző)

A nők hadseregbe áramlása a kilencvenes években kezdődött meg, létszámuk mára megközelíti az 5000 főt, amellyel jelentős erőt képviselnek a Magyar Honvédség állományában. A katonanők helyállnak a missziós beosztásokban, helyzetük, szerepük azonban számos vonatkozásban tisztázatlan, katonaként való elfogadottságuk nem teljes a férfiak körében és a társadalomban sem. Nincsenek számukra világosan körülírható viselkedési normák, minták – rejtett konfliktusok viszont vannak. (Szabó, 2002)

A harcoló nő azért nehezen elfogadható, mert szétzúzza a nőt védő, harcos férfi mítoszát, és ezzel kétségbe vonja a férfiidentitás egyik alapvető kategóriáját. Hogyan lehet egy és ugyanazon lény védő, valamint megvédendő is egy személyben? Kényes kérdés: hogyan őrizhető meg a fegyveres erők férfiintézmény jellege a nők tömeges belépése után? Ugyanakkor az elvégzett felmérések alapján elmondható, hogy a nők katonai pályaválasztásában benne van az a vágy is, hogy valami különlegeset csináljanak, ami a női szereptől s pszicho-biológiai működéstől ennyire távol áll. (Bolgár–Kecskeméthy, 2004)

A katonanők a világ különböző hadseregeiben, fegyveres erőkben egyre nagyobb létszámban, arányban vannak jelen, egyre több feladatkörben teljesítenek férfitársaikhoz hasonlóan szolgálatot. (Bolgár–Kecskeméthy, 2001) A US Army 2013 januárjától a katonanők aktív harci műveletekben való részvételét is engedélyezte.² (Origo, 2013) A Magyar Honvédség esetében a katonanők minden alakulat típus esetében képviseltetik magukat, azonban a feladat jellegéből adódóan ez eltérő alkalmazkodási stratégiát igényel tőlük, és a megszokott nőies működésük eltérő mértékű átalakítását.

A női vezetők aránya – akárcsak a civil, polgári szakterületek felsővezetői beosztásai esetében – még mindig elenyészően kevés, nő jelenleg nem visel tábornoki rendfokozatot, illetve nem tölt be azzal járó katonai beosztást. Emellett, ha meg is jelennek ilyen beosztásban, helyzetük lényegesen konfliktusosabb, mint férfitársaiké hasonló beosztásban vagy vezető beosztást be nem töltő női társaiké.

A vizsgálat

Ahhoz, hogy egy átfogó képet kaphassunk a katonanők komplex pályaszocializációs folyamatáról, megfelelő módon mintát kell vennünk annak kritikus pontjairól, melyet az 1. ábra is szemléltet. Elsőként tehát meg kell találnunk azt a referenciamintát képező katonai csoportot, amely pályaidentálásában stabil, s mind a szervezeten belül, mind a szervezeten kívül megfelelően képviseli a katonai hivatást,

² Forrás: *A frontvonalon is beveti a nőket az Egyesült Államok*. Forrás: www.origo.hu/nagyvilag/20130124-a-frontvonalon-is-beveti-a-noket-az-egyesult-allamok.html (A letöltés dátuma: 2013. 08. 25.)

valamint katonai értékrendjük kialakult és stabil. Ezen értékek feltérképezésével, illetve sorrendiségük megállapításával kialakíthatóvá válik egy kérdőív a szervezetbe újonnan belépők számára, akik körében ezzel vizsgálható a pályaszocializáció kezdeti lépéseitől az értékrend kialakulásának és beépülésének folyamata.

Katonai alapértékek vizsgálata

Ebből a szempontból külföldi példák alapján is a leginkább alkalmas csoport a speciális alakulatok tagjai, akiket katonai mivoltukban gyakran állítanak példaként társaik számára. Az előzetes felmérések, interjúk alapján életük központi eleme hivatásuk, amire már gyermekkoruk óta készültek. Katonai mivoltuk pedig különösen erőteljes jelleggel van jelen a katonai feladatok végrehajtását megelőző felkészülési időszakban, külszolgálati misszió előtt, ugyanis a misszió során, művelési területen a katonai aktivitás és viselkedés a megfelelő feladat-végrehajtás záloga lehet.

Vizsgálatuk kapcsán a következő, sok más hasonló vizsgálatból is ismert érték került ki, mint a pályaidentitást pozitív és negatív értelemben meghatározó, annak kereteit kijelölő tényező:

Pozitív tényezők:

1. Az olyan katonai életformának, amelyre büszke is lehet, alapeleme a becsület.
2. Fegyelmettség és a megfelelés az elvárásoknak.
3. Észszerűség, célszerűség és ennek következményeként a teljesítményorientáció mint gondolkodási beállítódás.
4. Feladat, erőpróba, kihívás.
5. Kaland, aktivitás, változatosság.
6. A civil társadalomból a kiemelkedettség, kiválasztottság, másság érzését adja.
7. Valahová tartozás érzése. (Közösségiség, bajtársiasság)
8. Az egyenruha viselete, az egyénen túl egy csoport, egy eszme képviselője.
9. Felelősség.
10. Biztonság.

Negatív tényezők:

1. Becstelenség, becstelenné válni.
2. A nem teljesített feladat, kudarc, tehetetlenség.
3. A feleslegesség, feladat hiánya, bizalomvesztés.
4. A fegyelmetlenség, szervezetlenség, puhányság látványa vagy az abban való részvétel.
5. A megaláztatás, szégyen.
6. A kontrollvesztés élménye.

7. Felelőtlenség.
8. Külső negatív értékelés, elismerés hiánya, igazságtalanság.
9. A hit elvesztése.
10. Sebesülés, sérülés, bénulás.
11. Perceptuális háritás.
12. A pálya a család fölé kerekedik.

Ezek a tényezők egyben a referenciaminta értékpreferencia-sorrendjét is jelzik (az első helyen a sorrendben megosztottan két érték is szerepel). Ezen értékek mentén került sor a katonai alapkiképzésbe bekerült állomány vizsgálatára, értékpreferencia-sorrendjük változásai mentén pályaszocializációjuk nyomon követésére, majd a nemi különbségek megállapítására.

Vizsgálat a katonai alapkiképzés során

Ennek során kérdőíves módszerrel kellett a korábban, a referenciamintán vizsgált alapértékeket rangsorolniuk, értékelniük a résztvevőknek más kérdések megválaszolása mellett a kiképzés elején, illetve végén. A vizsgálat sorozat ezen szakaszában résztvevők alapstatisztikai adatai a következők:

1. táblázat. *Az alapkiképzésen végzett vizsgálat alapstatisztikai adatai*

| Átlagéletkor | Résztvevők száma | Férfi | Nő |
|--------------|------------------|-------|-----|
| 23,08 év | 304 fő | 82% | 18% |

(Szerkesztette a szerző)

Az arányok kismértékben eltérnek a Magyar Honvédség katonanői összányaitól, azonban, ahogyan korábban is említésre került, egyes területeken, illetve egyes beosztásokban ettől lényegesen kevesebb, míg máshol lényegesen nagyobb a katonanők százalékos aránya. Az itt láthatók a NATO-tagállamok átlagaihoz közelítenek.

Ha az összesített mintán nézzük a változásokat, akkor a következőket láthatjuk:

2. táblázat. *A pozitív értékek (PÉ) preferenciasorrendjének változásai*

| A képzés során a pozitív értékek sorrendjében bekövetkező változások | Változás |
|---|----------|
| PÉ1. Becsület (a katonai lét, mint életforma, amire büszke is lehet) | ***« |
| PÉ2. Fegyelmezettség (az elvárásoknak való megfelelést is beleértve) | |
| PÉ3. Észszerűség, célszerűség, gyakorlatiasság, a teljesítmény alapján való mérés | |

| A képzés során a pozitív értékek sorrendjében bekövetkező változások | Változás |
|--|----------|
| PÉ4. Feladat, erőpróba, kihívás | |
| PÉ5. Kaland, aktivitás, változatosság | |
| PÉ6. Közösségiség, tartozni valahová (bajtársiasság) | |
| PÉ7. Különlegesség, más, mint a civilek | ***» |
| PÉ8. Képviselni valamit, egyenruhát viselni | *» |
| PÉ9. Felelősség | |
| PÉ10. Biztonság | *« |

Megjegyzés: *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$; ***: $p < 0,001$; «: hátrább került; »: előrébb került

(Szerkesztette a szerző)

A táblázatból kitűnik, hogy a statisztikai elemzés alapján, mint ahogyan a 2. táblázat is mutatja, a pozitív értékek rangsorában négy érték tekintetében volt szignifikáns változás kimutatható. A PÉ1-es érték – *becsület, a katonai lét, amire büszke is lehet* –, ami a katonai lét egészére, abban is kiemelt szereppel a becsületre vonatkozik, hátrább került az egyéni megítélés során. Ennek hátterében az is állhat, hogy a kezdeti idealisztikus elképzelések jobban megközelítik a realitást, a katonai pályára valódi rálátást nyerve dönthető el igazán, vállalható-e az a továbbiakban, létrejöhet-e a tényleges azonosulás? Ebből a szempontból hasonló mintázat mutatkozik az orvosokkal, orvostanhallgatókkal, ahol a pályától való elszakadás igazából a képzés végén jöhet létre. (Molnár–Nyári–Molnár, 2008)

A PÉ7 (*különlegesség, más, mint a civilek*), illetve PÉ 8 (*képviselni valamit, egyenruhát viselni*) értékek előrébb lépnek a rangsorban, vagyis a kiképzésben részt vevők megélik a kiképzés végére, hogy identitásuk fejlődése előrehaladt, vállalhatóvá vált, amit képviselnek, méltók lettek az egyenruha viselésére, illetve megélhetik a katonai lét eltérő mivoltát a civil identitáshoz képest. Méltó és egyben felemelő zárása ennek a folyamatnak az avatás, ami a civil társadalom felé is jelzi az új identitás vállalását. Érdekes ebben a folyamatban, hogy az alapkiképzés végeztével kaphat valaki saját egyenruhát, addig raktárról kerül felszerelésre.

A PÉ10-es érték (*biztonság*) is szignifikáns elmozdulást mutat korábbi helyzetéhez képest, hátrébb kerül önálló megítélésében. A biztonság a pálya megismerésével, az arra való rálátás elnyerésével kevésbé lesz fontos. Egyrészt a pályáról kialakuló, árnyaltabb kép segítségével láthatóvá válnak annak buktatói, nehézségei, ugyanakkor más vonzó oldala is feltárul, ami mellett annak biztonságot adó rendszere kevésbé lesz fontos (Györffy, 2013). Ha ugyanezt megnézzük a negatív oldalon is, akkor a következőket láthatjuk táblázatos formában összefoglalva:

3. táblázat. *A negatív értékek (NÉ) preferenciasorrendjének változásai*

| A képzés során a negatív értékek sorrendjében bekövetkező változások | Változás |
|---|-----------------|
| NÉ1. Nem teljesített feladat, kudarc, tehetetlenség | |
| NÉ2. Becstelenné válni | ***< |
| NÉ3. Feleslegesség érzése, a feladat hiánya | |
| NÉ4. Fegyelmezetlenség, szervezetlenség, puhányság | |
| NÉ5. Megaláztatás, szégyen | |
| NÉ6. Kontrollvesztés, önuralom elvesztése | |
| NÉ7. Felelőtlen viselkedés | |
| NÉ8. A hit elvesztése | |
| NÉ9. Sebesülés, sérülés, bénulás | |
| NÉ10. A pálya a család fölé kerekedik | ***> |

Megjegyzés: *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$; ***: $p < 0,001$; <: hátrább került; >: előrébb került

(Szerkesztette a szerző)

Ahogy a 3. táblázatban is látható, a negatív értékek tekintetében is megfigyelhetőek változások. Szignifikáns eltérést, változást két tényező esetében tapasztalhatunk. Az NÉ2 (*becstelenné válni*) érték hátrább kerül a rangsorban, de az összeredmények szintjén továbbra is megőrzi pozícióját, amit az identitás formálódásával előtérbe kerülő NÉ1 érték ingat meg. A legmarkánsabb és egyben szignifikáns eltérést az NÉ10 (*a pálya a család fölé kerekedik*) érték mutatja, ami lényegesen előrébb került a rangsorban, négy helyet lép előrébb. Ezen érték a képzés elején nem foglalt el csoportszinten markáns pozíciót a listán, azonban a kiképzés révén a katonák megélték, hogy a pálya, a hivatás és annak gyakorlása mennyire átítatja életüket. Esetenként fenyegetheti is egymást életük két oldala, ez különösen igaz a missziók vállalása esetén. A kiképzés során is hangsúlyozott szerepet kap, hogy mindenkinek meg kell, hogy legyen a feladata, helye, szerepe a szervezetben. A szervezetet érintő át-szervezések kapcsán, akinek nincs feladata, azt erősebben veszélyezteti a szervezeten belüli kikerülés, a státusz megszűnése. Ezeket a szervezetet veszélyeztető tényezőket a kiképzésben részt vevők érzékelik, illetve a kiképzők felelőssége igen nagy abban, hogy ezekből akarva-akaratlan mit adnak át a kiképzés során. (Györffy, 2013) Ezt követően nézzük meg, hogyan alakul mindez a két nem különbségei tekintetében! Ezt összefoglalva a 4. táblázatban láthatjuk.

4. táblázat. *A férfi–női minta változásainak összehasonlítása*

| | Értelmezés | Mann* Whitney U | Kolmogorov– Smirnov |
|----------------------------|---|--|------------------------|
| Kezdeti értékek fontossága | PÉ3 | ffi érték magasabb, számukra fontosabb | *> |
| | PÉ4 | ffi érték magasabb, számukra fontosabb | ***> |
| | NÉ5 | a nők értéke magasabb, így ez számukra megterhelőbb negatív érték | *< |
| | NÉ6 | a férfiak értéke magasabb, így náluk ez a negatív érték hátrébb van a megterhelő rangsorban | *> |
| | NÉ9 | a nők értéke magasabb, így ez a negatív érték náluk hátrébb van a negatív értékek kezdeti rangsorában | **< |
| Hatékonyság % | a nők értéke magasabb, hatékonyabbnak élték meg a kiképzést | *< | * |
| Követő értékek fontossága | PÉ3 | a nők értéke magasabb, így ez a pozitív érték náluk hátrébb van a követő pozitív értékek rangsorában | *< |
| | PÉ8 | a nők értéke magasabb, így ez a pozitív érték náluk hátrébb van a követő pozitív értékek rangsorában | *< |
| | PÉ10 | a férfiak értéke magasabb, így ez a pozitív érték náluk hátrébb van a követő pozitív értékek rangsorában | *> |
| | NÉ3 | a nők értéke magasabb, így ez az érték náluk hátrébb van a követő negatív értékek rangsorában | *< |
| | NÉ4 | a nők értéke magasabb, így ez az érték náluk hátrébb van a követő negatív értékek rangsorában | *< |
| | NÉ5 | a férfiak értéke magasabb, így ez az érték náluk hátrébb van a követő negatív értékek rangsorában | *> |
| | NÉ6 | a férfiak értéke magasabb, így ez az érték náluk hátrébb van a követő negatív értékek rangsorában | *> |
| | NÉ8 | a nők értéke magasabb, így ez az érték náluk hátrébb van a követő negatív értékek rangsorában | **< |

(Szerkesztette a szerző)

Ahogy a 4. táblázatból is kitűnik, számos szignifikáns különbség fedezhető fel a két nem tekintetében már a pályaszocializáció ezen korai szakaszában is, mind a pozitív, mind a negatív tényezők tekintetében. Az eltérések mind a kezdeti értékpreferencia sorrendjében, mind a követő értékek esetében felfedezhetők.

A kezdeti értékek közül az *ésszerűség, célszerűség, gyakorlatiasság, a teljesítmény alapján való mérés*, illetve a *feladat, erőpróba, kihívás* értékek kaptak bírtak nagyobb jelentőséggel a férfiak számára. Ennek hátterében könnyen felfedezhető a férfiak teljesítményhez és versengéshez fűződő szorosabb kapcsolata, melyet eltérő hormonális háttéren alapuló élettani működésük is támogat. A férfiak agyának fő szervező elve a rendszeralkotás, míg a nőié az empátia. (Szendi, 2009) Az előbbi hajlamosít a feladatorientált, racionálisabb működésre, ami evolúciós pszichológiai szempontból a nőkre, illetve a katonanőkre különösen nagy terhet ró, hiszen az alapműködéstől idegen működési elvet kell megtanulniuk, s az elvárásoknak megfelelően alkalmazniuk.

A negatív értékek tekintetében szignifikáns különbség a kezdeti prioritási rangsorban az NÉ5, NÉ6, NÉ9 értékek tekintetében volt látható: *megaláztatás, szégyen; kontrollvesztés, önuralom elvesztése; sebesülés, sérülés, bénulás*. Szintén evolúciós pszichológiai, idegrendszeri, alapműködésbeli eltérésre utal, hogy a férfiak kevésbé fenyegető tényezőnek tartják a *kontrollvesztés, önuralom elvesztését*. Ennek előtérbe kerülése ugyanis egy erőteljesebb érzelmi dominanciájú működésre utalna, ami inkább feminin jellegű beállítódásra utal. (Brizendine, 2012) Ugyanakkor a nőknél a *megaláztatás, szégyen; sebesülés, sérülés, bénulás* voltak a kevésbé fenyegető tényezők. Az előbbi esetében a nőknél a férfias elvárásrendszerű szervezetbe lépve kognitív szinten elfogadhatóbb a megaláztatás, a nem az elvárásoknak való működés, nehezebb alkalmazkodás kapcsán, emellett a női nemi szerephez közelebb áll a kevésbé domináns, alárendelődőbb működés, amit a megalázó élethelyzet kiválthat. (Brizendine, 2013) Mindez természetesen nem jelenti ennek teljes elfogadását, mindössze kevésbé fenyegető annak lehetősége, mint a férfiak esetében. Az utóbbi a *sebesülés, sérülés, bénulás* érték esetében pedig elmondható, hogy a nők fájdalom elviselésére való képessége jobb a férfiakénál (Pud–Golan–Pesta, 2009) – ugyanakkor jobban ki is fejezik azt –, így a sebesülés, sérülés ténye kevésbé fenyegető, mint a férfiak esetében, ennek hátterében az is állhat, hogy a harci sérülés jelenléte a férfiak életében a korábbi évszázadoknál ritkább, míg a szülés a nők esetében még mindig jelen van a maga természetes jellegével. Emellett elmondható, hogy a katonai szerepnek való fizikai nem megfelelés is kisebb presztízsveszteséggel járna esetükben.

A követő értékek tekintetében szignifikáns eltérést a pozitív tényezőknél a PÉ3, PÉ8, PÉ10 esetében volt tapasztalható: *ésszerűség, célszerűség, gyakorlatiasság, a teljesítmény alapján való mérés; képviselni valamit, egyenruhát viselni; biztonság*. Az első kettőt a férfiak tekintették nagyobb jelentőségűnek a képzés végére, míg a harmadik, a katonai pálya szempontjából fontos értéket a nők preferálták inkább.

Ez utóbbira a női idegrendszer és psziché felépítése predestinál inkább, ahol az érzelmi biztonság kiemelten fontos tényező általában véve is (Bereczkei, 2008), s mindez igaz a pályára is, amit Paksi Veronika (2007) férfias kutatói pályán dolgozó nők körében vizsgált. Érdekes jelenség az egyenruha viselete, a szakterület képviselője mint érték megjelenése és fontosságának megerősödése a férfiaknál a nőkkel szemben.

Ha a kiképzés végén látható szignifikáns értékeket tekintjük át a negatívumok szempontjából, láthatjuk, hogy a változások az NÉ3, NÉ4, NÉ5, NÉ6, NÉ8 értékek mentén tapasztalhatók. Az NÉ3, illetve az NÉ4 veszélyeztető jellegét a férfiak értékelték fontosabbnak, vagyis a *feleslegesség érzése, a feladat hiánya*; illetve a *fegyelmezetlenség, szervezetlenség, puhányság* megjelenése fenyegetőbb számukra. A nők számára a várakozás, a kevésbé strukturált feladatrendszer elviselhetőbb, hiszen, ahogyan a korábbi bekezdésekben említésre került, a nőies pszichés működéshez közelebb állnak az ilyen jellegű helyzetek, melyek passzív befogadóbb magatartást igényelnek. (Völgyesy, 1943)

Az egyes alakulattípusok szintjén történő vizsgálatok

Az alapkiképzést sikeresen teljesítve a katonanők különböző alakulatokhoz kerülnek, ahol eltérő feladatrendszeren alapuló, az alakulat működéséhez igazodó szocializációjuk folytatódik. Ebben a folyamatban az egyes alakulattípusok esetében más és más tényezők kapnak hangsúlyt. Ebben a szakaszban fókuszcsoportos vizsgálat segítségével mértük föl a szocializációt befolyásoló tényezőket. A fókuszcsoportok esetében kétfős csoportvezetéssel azt jártuk körbe az adott alakulattípusnál, melyek azok a kérdéskörök, esetleg problémák, amik speciálisan a katonanőket érintik, illetve a katonai szervezet férfi és női tagjai közötti működésbeli különbségeket valamilyen módon reprezentálják. Egy-egy csoport a Magyar Honvédség tekintetében reprezentatív mintát képzett, maximálisan 20 főből állt, összesen 98 fő vett részt a vizsgálatban. (Györffy, 2015)

A következő tartalmi elemek jelentek meg a csoportokban:

Erősen hangsúlyos (sok választásban megjelent):

- a civil érintkezés szabályai, a férfi–női érintkezésre vonatkozóan (udvariasság), szemben a katonai érintkezési szabályokkal;
- az alakulatok szintjén egységes követelmények hiánya (különböző alakulat, különböző katonai követelményrendszer);
- hadrafoghatóság különbözősége a két nem esetében;
- nemi szereppel való visszaélés;
- a nemek szintjén megkülönböztetett munkamegosztás;
- előmeneteli lehetőség, karrierépítés különbözősége a nemek szintjén.

Hangsúlyos (több választásban hangsúlyt kapott):

- a női kolléga, beosztott mint feszültségvezető felület, bűnbak jelenik meg;
- a két nem eltérő kommunikációs stílusa, ami félreértésekhez vezet;
- családi, női, anyai és katonai szerepek összeegyeztethetőségének nehézsége;
- a nőiesség mint akadályozó tényező (intenzív reakciók mellett);
- általánosítás egy példából;
- eltérő munkateljesítmény-értékelés;
- előítélet;
- férfias működés elvárása.

További fontos tartalmak:

- felelősségre vonás mértékének és módjának különbözősége a két nem esetében;
- rendszerességhez való viszony különbözősége a két nem esetében;
- női szerepben való megerősítés;
- egyenruha felvétele mint férfiruházat (férfiassá tesz, illetve az eltérő nemi, testalkati sajátosságokat figyelmen kívül hagyó szabás miatt kényelmetlen);
- párhuzamos feladat-végrehajtás.

5. táblázat *A különböző alakulatok tartalmi megoszlása*

| | Férfi csoport | Női csoportok | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | Kiszolgáló támogató | Harci támogató | Harcoló |
| Szervezetten belüli elfogadottság – előmenetel | 9 | 16 | 17 | 22 |
| Női/anyai szerep – szakmai szerep (hivatás) összeegyeztethetősége | 7 | 9 | 10 | 15 |
| Alkalmasság – fizikai alkalmasság kérdései, követelményei | 9 | 4 | 8 | 5 |
| Sztereotípiák – általánosítások egyedi példákból | nem jelenik meg külön | 5 | 1 | nem jelenik meg külön |
| Öltözködés – egyenruha | 7 | nem jelenik meg külön | 2 | 2 |
| Nők közötti feszültségek | 4 | nem jelenik meg külön | nem jelenik meg külön | nem jelenik meg külön |
| Párkapcsolat a munkahelyen | 3 | nem jelenik meg külön | nem jelenik meg külön | nem jelenik meg külön |
| Érzelmi, hangulati élet feszültségei – eltérő férfi/női kommunikáció | 8 | nem jelenik meg külön | nem jelenik meg külön | 2 |

(Szerkesztette a szerző)

Ha ezt külön bontjuk az egyes alakulattípusok szintjére, akkor összességében a következőket láthatjuk.

A főbb tartalmi körök összevont, összehasonlító értékelése kapcsán látható, hogy a harcoló katonai alakulatnál szolgálatot teljesítő katonanők az egyes tartalmi körök hangsúlyossága kapcsán a többi csoporthoz képest nagyobb hasonlóságot mutatnak a férfi csoporttal, valamint a harci támogató csoporttal. A tartalmak az ő esetükben lesznek a leginkább érzelmileg telítettek. Azonosulási mintájuk is, mint a csoportonként történő értékelésnél is kitűnt, a férfias szervezeti elvárásokhoz közelít, ebben a tekintetben a harci támogató csoport, majd a kiszolgáló támogató csoport következik. Ez utóbbiak esetében a katonai szervezeten belül megjelenő, civil végzettséget igénylő szakmai szerep egyfajta ellensúlyt képez. A legkiemelkedőbb témakör, terület, ahol a katonanőket érintő eltérések, feszültségek megjelennek: *a szervezeten belüli elfogadottság – előmenetel*. Ez minden csoport esetében kiemelt fontosságú, s egyben jelzi, hogy a szerepük, helyük még nem kialakult a katonanőknek. A személyes szinten pedig a *női/anya szerep ütközése egyénen, közösségen és szervezeten belül a szakmai/hivatás szereppel* jelenik meg elsődleges jelentőséggel. Személyes szinten a katonanő, családja, környezete itt élheti meg, hogy a szakmai szerep milyen nagymértékben eltér a nemi szerepszocializáció során elsajátított viselkedérepertoártól. (Györffy, 2015) Ugyanakkor a US Armyban már a hetvenes évek végén megjelenő igénnyel – hogy a nők számára elérhető pozíciókat kiszélesítsék – megállapították, hogy a férfi mintával való erősebb azonosulás „megfelelőbbé” tesz a pályára, különösen az erősen a férfi nemi szerephez kötődő beosztások esetében. (Savell et al., 1979) Ugyanebben az időszakban készült egy másik felmérés is, amely a nőkkel kapcsolatos problémákra fókuszált, ami a vegyes csoportokban adódó nehézségek mellett a család, gyermekvállalás nehézségeit és összeegyeztethetőségét is felveti. A kutatók szerint elsőként a kiképzők és a felettesek megfelelő felkészítésére kell helyezni a hangsúlyt. (Batts et al., 1975)

Emellett más kutatások arra is utalnak, hogy sokat számít a nőkhöz, esetleg a katonai szervezet női vezetőihez való viszony alakulásában a szervezetbe jelentkezők előzetes szocializációs alapja. Azon férfiak esetében, ahol a primer szocializációs alap egy elfogadóbb attitűdöt alakít ki, ott a szervezet nőtagjaival szemben is nagyobb lesz az elfogadás, illetve teljesítményük értékelésénél is elfogadhatóbb lesz egy esetlegesen jobb teljesítmény. (Adams et al., 1984).

A brit haderő esetében Woodward és Winter tekintették át a helyzetet. Tanulmányuk szerint a katonanőkhöz és alkalmazásukhoz való viszonyt jelentős mértékben befolyásolta a haderő aktív harci műveletekben való részvételének aránya, illetve az olyan központi meghatározott irányelvek, mint a nők kizárása az aktív harci műveletekből vagy a nemre semleges fizikai felmérő bevezetése. Ezek az irányelvek hosszútávon is meghatározó szereppel bírtak, így fontos kiemelt figyelmet és kellő alaposágot biztosítani bevezetésüket megelőzően (Woodward–Winter, 2004).

A speciális, adott beosztásra, feladatra vonatkozó vizsgálatok

Ha ebben a folyamatban tovább haladunk, akkor a pályaszocializáció három fontos iránya is megjelenik. Az egyik az adott, esetenként a katonai hivatáson belül is speciális beosztásra történő pályaszocializáció, a másik a missziós feladatok ellátására történő szocializáció, harmadik pedig a katonai szervezeten belül a vezetői szerepre történő szocializáció.

A speciális beosztások esetében kiemelt figyelmet érdemelnek a titkosszolgálati beosztások, ahol a speciális terhelést erősíti pszichológiai szempontból a titok jelenléte, mely a nők stresszkezelését nehezíti meg, amelyben kulcsfontosságú szereppel bír az élmények megosztása. (Györffy–Oláh, 2014)

A missziós feladatok tekintetében is vizsgálatot végeztünk. A vizsgálatba – 2012–2013 közötti időszakban – összesen 50 főt vontunk be: ISAF, KFOR, PRT, MFO, illetve UNFICYP missziókban történő részvételt követően. Életkoruk 25–52 év volt. Az interjú kérdései a következők voltak: 1. *Miben érzékelté a különbséget férfitársaihoz képest a misszióvállalás és a feladatok végrehajtása során?* 2. *Miben tudta Ön segíteni férfitársait?* 3. *Ön kapott-e segítséget?* 4. *Milyen stratégiát választott a hatékony működés biztosítása érdekében?* 5. *Milyennek látja a nők helyzetét a misszióban?*

Ezek közül kiemelném az első kérdésre érkezett válaszok megoszlását, mely különösen jól érzékelteti a nők nehezített helyzetét: többet vagy jobban kell teljesíteni ahhoz, hogy egyáltalán elismerjék a teljesítményt (86,7%-nál jelent meg); előítéletek jelennek meg a női mivolthoz, katonanőkhöz kapcsolódóan (76%); jobban oda kell figyelni minden reakcióra a féleértések elkerülésére (67%); az idő múlásával egyre erőteljesebbek a szexuális reakciók a férfiak részéről (59%); veszélyes helyzetben megjelenik a védelem (34%).

A női vezetők esetében pedig elmondható, hogy a női vezetők helyzete egy alapvetően maskulin szervezeti kultúrában rendkívül speciális. (Eagly et al., 2007) Az elvárások, s ennek eredményeként a viselkedés is gyakran maskulin lesz. Megjelenhetnek az előítéletek, a nőkkel kapcsolatos sztereotípiák, különösen igaz mindez a női vezetőre férfi beosztottakkal. Az eltérő kommunikációt, a nők hagyományosan férfiakétól érzelmekben gazdagabb beállítódását a szervezet nehezen tolerálja, esetenként ezek a különbségek azok eltérő jellege miatt felnagyításra kerülhetnek.

Fontos kérdésként jelentkeznek az autoritáshoz való viszony eltérései a két nem esetében. (Horkheimer et al., 1987) Nagyon gyakran ez abban nyilvánul meg, hogy a férfi feletteshez, vezetőhöz másként viszonyulnak, mint férfi kollégáik. Erre jó alapot képeznek a koragyerekkori élmények és nemi szerepre való szocializáció, ahol az apa mint autoritás, illetve a hozzá fűződő viszony befolyásolni fogja a későbbi autoritáshoz való viszonyt az élet folyamán. Természetesen

ennek a viszonyrendszernek az alapkövei férfiak esetében is gyermekkorban kerülnek letételre. A viszonyrendszert tovább árnyalja a két nem esetében eltérő kommunikáció, illetve az azokra adott reakciók.

Összegzés

A nők a katonai szervezetbe belépve nagy kihívással néznek szembe. A szervezet elvárásrendszere tradicionálisan férfias, ami a női szerepre történő szocializációt követően sokkal nehezebben integrálható, mint a szervezetbe belépő férfiak esetében. Ez a folyamat már az alapkiképzéstől megfigyelhető, ahol a katonai pályaidentitás formálása megkezdődik. A nők esetében az azonosulás a közösség oldaláról indul meg, s a közösség tagjaként annak alapértékei is elfogadhatóvá válnak, tehát a társas identitás kiemelten fontos számukra. Esetükben szükséges a teljesítményhez való viszony rendezése és újrendezése, ami pozitívumot és negatívumot egyaránt rejt magában. Tehát a cél egyfajta egyensúlyi állapot kialakítása, amelyben a női identitás megőrzése mellett kaphat szerepet a férfias szakmai identitás kialakítása, amivel az egyén és a szervezet egyaránt gazdagodhat.

Felhasznált irodalom

- ADAMS, J. – RICE, R. W. – INSTONE, D. (1984): Follower Attitudes toward Women and Judgments concerning Performance by Female and Male Leaders. *The Academy of Management Journal*, 27 3, 636–643.
- BATTS, J. H. – BURR, R. A. – FISCHER, R. F. – MAHAN, G. C. – PAGANELLI, J. E. (1975): The Roles of Women in the Army and Their Impact on Military Operations and Organizations. *DTIC Information for Defence Community*, May.
- BERECZKEI T. (2008): *Evolúciós pszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó.
- BOLGÁR J. – KECSKEMÉTY K. (2004): Nők a hadseregben. *Magyar Honvéd Magazin*, X 21, 3–5.
- BOLGÁR J. – KECSKEMÉTHY K. (2001): Nőket a hadseregbe?! *Hadtudomány*, IX 3, 25–33.
- BRIZENDINE, L. (2012): *A férfi agy*. Budapest: Libri Könyvkiadó.
- BRIZENDINE, L. (2013): *A női agy*. Budapest: Nyitott Könyvműhely.
- EAGLY, A. H. – CARLI, L. L. (2007): Nők a vezetés útvesztőjében. *Harvard Business Review*, 9–10 (12–1.), 16–27.
- GYÖRFFY Á. (2013): A katonai alapkiképzés, mint a katonai pályaszocializáció első kiemelt színtere. *Társadalom és Honvédelem*, XVII 3–4, 315–327.

- GYÖRFFY Á. – OLÁH, L. (2014): A „speciális beosztásban” (nemzetbiztonsági) szolgálatot teljesítő nők pályaszocializációja. *Szakmai Szemle*, 2, 168–177.
- GYÖRFFY Á. (2015): Katonánők pályaszocializációjának nehézségei, pszichológiai vonatkozásai az eltérő alakulattípusok szintjén. *Társadalom és Honvédelem*, 2, 173–185.
- HORKHEIMER, M. – FROMM, E. – MARCUSE, H. (1987): Studien über Autorität und Familie. In: *Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialforschung*. 2. Auflage, 77–135.
- MTI (2013): A frontvonalon is beveti a nőket az Egyesült Államok. *Origo.hu*, 2013. 01. 24. Forrás: www.origo.hu/nagyvilag/20130124-a-frontvonalon-is-beveti-a-noket-az-egyesult-allamok.html (A letöltés dátuma: 2013. 08. 25.)
- MOLNÁR R. – NYÁRI T. – MOLNÁR P. (2008): Az orvostanhallgatók pályánmaradásra, pályaelhagyásra vonatkozó elképzelései. *Orvosi Hetilap*, 149 18, 843–848.
- PAKSI, V. (2007): *Család és/vagy hivatás. Nők a természettudományi kutatói pályán*. Forrás: www.felvi.hu/pub_bin/dload/merlegenfelfooktatas/070827Termtud_kutatonok_vegleges.pdf (A letöltés dátuma: 2014. 08. 25.)
- PUD, D. – GOLAN, Y. – PESTA, R. (2009): Hand dominance – A feature affecting sensitivity to pain. *Neuroscience Letters*, 467 3, 237–240.
- SAVELL, J. M. – WOELFEL, J. C. – COLLINS, B. E. – BENTLER, P. M. (1979): A study of male and female soldiers’ beliefs about the “appropriateness” of various jobs for women in the army. *Sex Roles*, 5 1, 41–50.
- SZABÓ J. (2002): *Kisebbségek a haderőben*. Budapest: Zrínyi Könyvkiadó.
- SZENDI G. (2009): *A nő felemelkedése és tündöklése*. Budapest: Jaffa.
- WOODWARD, R. – WINTER, P. (2004): Discourses of Gender in the Contemporary British Army. *Armed Forces & Society*, 30 2, 279–301.
- VÖLGYESY F. (1943): *Férfi lélek – női lélek I–II*. Budapest: Vörösvári Kiadóvállalat.

A NŐI VEZETŐK MUNKÁJÁT NEHEZÍTŐ TÉNYEZŐK ÉS A VEZETŐI EREDMÉNYESSÉGÜK FELTÉTELEI

AGGRAVATING ISSUES IN WOMEN LEADERS' TASK AND THEIR TERM OF SUCCESS IN LEADERSHIP

A nők szerepéről a társadalomban és arról, hogy ugyanolyan mértékben alkalmasak-e a vezetői szerepre vagy egy korábban tisztán férfiak számára elérhető foglalkozásra (mint a katona, tűzoltó vagy rendőr stb.), már sok kutatás látott napvilágot. Napjainkban már nem az a kérdés, hogy alkalmas-e egy nő ilyen feladatokra, hanem, hogy mi a feltétele annak, hogy ezekben a szerepkörökben sikeres legyen. Ebben a cikkben a szerző áttekintést ad a témában folyó korábbi kutatások megállapításairól, valamint kérdőíves kutatással vizsgálja a sikeres női vezetés feltételeit, az ahhoz szükséges tulajdonságokat, és hogy a női vezetőket milyen kihívások elé állítja a szerepük.

KULCSSZAVAK: a nők szerepének változásai, vezetői funkciók, női vezetők, nők a hadseregben, elfogadottság, vezetői funkciók, zaklatás

Lots of surveys come out about women's role in society and about whether they are as capable in a leadership position or in occupations that used to be available only for men, such as soldier, fireman and policeman etc. Nowadays the question is not if a woman is capable of such a task, but in what terms can she be successful in these roles. In this article, the author provides a review about the former surveys' conditions and examines with a questionnaire the

¹ PhD, alezredes; Nemzeti Közszerzési Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Katonai Vezetéstudományi és Közismereti Tanszék, egyetemi docens; e-mail: hornyacsek.julia@uni-nke.hu

terms of successful women leadership, its necessary qualities and what challenges women leaders face in their role.

KEYWORDS: change in women's role, functions of leadership, women in the army, acceptance, harassment

Bevezetés

A nők helyzete évszázadok alatt sokat változott Európában. A korábban hagyományos női és férfi szerepek és feladatok a társadalmi változásokkal, az ipari-technikai fejlődéssel, az új kihívások megjelenésével jelentősen átalakultak. A nők egyre inkább megjelentek azokon a területeken, amelyeket korábban klasszikusan csak férfiak végeztek. A folyamat egyrészt kényszerűségből adódott, hiszen például a háborúk alatt vagy azokat követően a frontokon harcoló vagy a harcokban elesett férfiak munkáját nőknek kellett átvenni az érintett országokban, vagy a gazdasági kényszerűség miatt kellett a családayáknak munkát vállalniuk, később pedig a női egyenjogúságért vívott harc eredményeként a nők egyre szélesebb köre keresett a házimunkán felüli kiteljesedési lehetőséget. Ezt a tendenciát erősítette az is, hogy a múlt század elején megjelent a szüfrasset mozgalom (Názer, 2007), amelyet szintén a történelmi események indítottak el a korabeli Angliában. A romló politikai helyzet, a birodalom gyengülése, a politikai feszültségek vezettek oda, hogy a nők választójogáért korántsem békés eszközökkel küzdő mozgalom kiteljesedett. Erőszakos eszközeik miatt mozgalmuk nem lelt népszerűsésre, de közvetve mégis hozzájárultak, hogy a nők 1918-tól választójogot kaptak a szigetországban. A második világháborút követően a volt szocialista blokk országaiban a szocialista nő eszményképéhez szorosan kötődött a társadalmi folyamatokban, a gazdaságban és a politikai életben való részvétel. Nemcsak a végrehajtói, hanem a vezetői szerepkörökben is megjelentek, és ez hamarosan új helyzet elé állította a családokat. Most már helyt kellett állniuk mind a családban, mind a munkában, közéletben.

A női és férfi szerepről, a nemek különbözőségeiről, a nők munkába állásáról, valamint a női vezetők sikerességéről tudományos kutatások sora indult el. Egyre többször merül fel a kérdés, hogy napjainkban Magyarországon milyen szerepek jutnak, juthatnak a nőknek a köz- és a magánszférában, lehetnek-e vezetők, és mi befolyásolja a női vezetői munkájuk eredményességét? Az is valós dilemma, hogy mitől lesz igazán hatékony egy nő által vezetett szervezet. További kérdés, hogy milyen kihívások várnak egy női vezetőre, mi a feltétele a vezetői elismertségüknek?

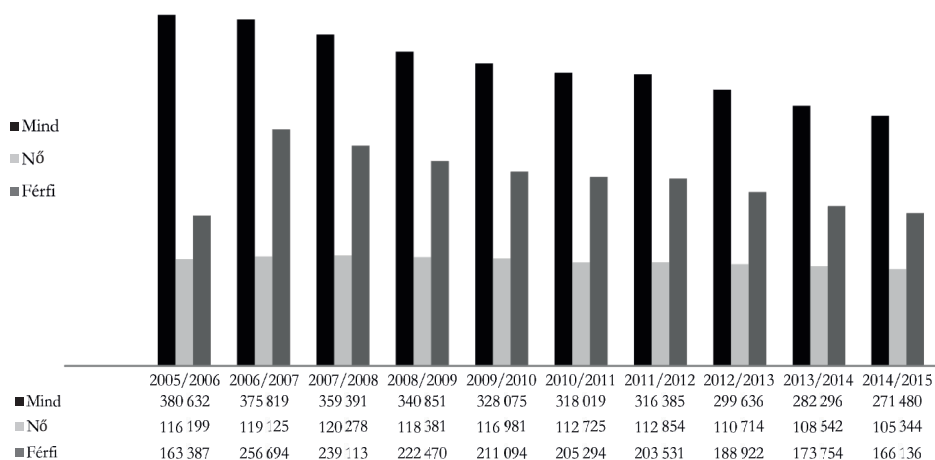
Nők a társadalomban és a közszférában: elemzések és kutatások a nők szerepéről és a női vezetők helyzetéről

A témával kapcsolatos kutatások tervezésekor nem lehet figyelmen kívül hagyni azt a ténytet, hogy az elmúlt időszak ez irányú kutatási anyaga egyre kiterjedtebb, ezért csak ezek eredményeire alapozva célszerű tovább haladni, és új szemszögöböl elemezni ezt a kérdéskört. Ehhez át kell tekintenünk a kutatások körét és a publikációkat.

A témát a kutatók egymástól eltérő módon közelítik meg attól függően, hogy melyik tudományterületen folytattak kutatásokat, vagy milyen szemszögöböl elemezték a témát, és tudományos vagy ismeretterjesztő célra kívánták-e alkalmazni az összegyűjtött anyagokat. A vizsgálati szempontjaik rendszerint eltérőek, de a kutatások főbb csoportjai jól azonosíthatóak. Ezek általában a női egyenjogúság alakulását, az elmúlt időszakokban a női társadalmi szerepkörök változását, a nők és férfiak viszonyát, többnyire annak a szexualitással összefüggő vonatkozásait, az esetleges zaklatás témakörét, a nők vezetői megfelelésségét és elfogadottságát, valamint a női vezetői munka eredményességét elemző kutatási csoportokba sorolhatóak.

A női szerepkörök alakulása és fejlődése témakörben folyó vizsgálatok rendszerint bemutatják, hogy milyen folyamat eredményeként álltak a nők a családon kívül is munkába, elemzik a nők egyenjogúsága kérdését, azaz hogyan változott a nők elfogadottsága a különböző foglalkozásokban, és megjelenésüket a társadalmi, politikai életben, illetve az esélyegyenlőség helyzetét is kutatják. (Szapor, 2009) (Simándi, 2009) (Valuch, 2009) A hazai helyzetet elemző írássok skálája széles, és a legtöbb kutató rámutat arra, hogy a női egyenjogúság terén jelentős előrelépés érzékelhető hazánkban, hiszen az Alaptörvényben és más törvényekben deklaráltak a nők jogai, részt vehetnek a politikai életben és a különböző hivatásokban. A kutatások szerint nem lehetünk azonban teljes mértékben elégedettek, hiszen vannak még teendőök ezen a téren, amelyek ugyan nem tendenciaként, hanem egyes esetenként jelentkeznek, de nem elhanyagolható negatívumok. A napi gyakorlatban előfordulnak még diszkriminatív esetek, bérezésben való eltérés, illetve a női vezetők számarányában való különbségek, de a bírói gyakorlat a szexuális zaklatást és a családon belüli erőszakot is számon tartja. A statisztikai adatokban is megjelenik *a nők helyzete a társadalomban* kérdéskör. Ha például az aktív keresők számát vizsgáljuk, megállapítható, hogy az 55–64 éves korosztálytól eltekintve minden más korosztályban kevesebb értéket mutat a női keresők száma, mint a férfiaké. A 2015-ös évben 2445,4 (e) férfi volt gazdaságilag aktív, míg erre csak 2072,9 (e) nőnek volt lehetősége. Ha azt vesszük, hogy a női lakosság száma eleve magasabb a férfiakénál, akkor ez még szembeötlőbb eltérés. (KSH, d.n.a) Az oktatásban is vannak számbeli különbségek a nemek között a fiúk javára. Ezt a változót vizsgálva elmondható, hogy a Statisztikai Hivatal 2014-es adatai szerint a szakközépiskolai

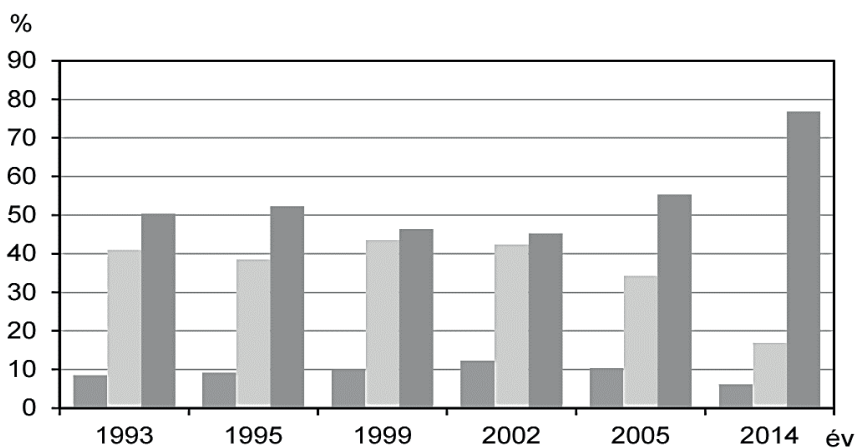
oktatásban 221 144 fő vett részt 2014-ben. Ebből 89 907 lány (közel 40%) és 131 237 fiú (59,3%), azaz a lányok aránya itt is alacsonyabb (lásd 1. ábra és forrása). A felsőfokú alap- és mesterképzésben tanulóknál is érezhető ez a tendencia. 2006–2007-ben több mint kétszer annyi fiú tanult a középiskolákban, mint lány. Az elmúlt évben ez az arány javult ugyan, de még mindig hatvanezerrel több fiú vett részt a képzésben, mint lány, és tíz év átlagában is ez a tendencia érvényesül. (KSH, d.n.b) Ezek az adatok nem vezethetők vissza csak az esélyegyenlőség kérdésére, sokkal összetettebbek annál, de a figyelemre mindenképpen méltóak.



1. ábra. A középfokú oktatásban tanulók aránya

(A KSH, d.n.c alapján készítette a szerző)

A nők társadalmi szerepvállalása témát vizsgálja tanulmányában Tóth E. (2009). Mit vállalhat a közösség terheiből egy nő, milyen szerepe van napjaink társadalmában? Ezek a vizsgálatok rámutatnak, hogy a nőknek kihívást jelent, hogy egyensúlyt kell tartaniuk a családi és a társadalmi szerepük, valamint a munkahelyi feladataik között. Az adatok azt mutatják, hogy a nők nagy része a gyermekvállalást fő hivatásának tekinti, de ezt követően szeretne visszaállni a munkába. A visszatérés lehetősége gyakran akadályba ütközik, mert megszűnik a munkáltató, vagy nem tud oda visszatérni, esetleg nem oda akar.



2. ábra. A korábban alkalmazásban álló GYES-en lévők megoszlása a visszatérés lehetőségére szerint

(KSH, 2015)

Sipos Balázs tanulmányában (2009) a nők kérdés dilemmáját vizsgálva rámutat például arra, hogy eleinte a témával kapcsolatos vizsgálatok arra tértek ki, hogy milyen a nő, milyen legyen a nő. Vizsgálandó kérdés volt, hogy „végezzen-e fizetett munkát a nő, azaz legyen-e (lehet-e) nyilvános munkahelye? Végezzen-e nem fizetett, nem nyilvános (házi-, ház körüli) munkát? Egyre inkább kikristályosodott az *eszencialista elmélet*, amely a nők és férfiak képességeinek és tulajdonságainak különbözőségére vezeti vissza azt, hogy melyik nem társadalmi szerepe hogyan alakul. A *konstruktivistá szemlélet* viszont a társadalmi konvenciókban látja a nők érvényesülésének akadályait, és nem a fizikai, szellemi, pszichikai jellemzők eltéréseiben.

A nők vezetővé válását is elhozta a kor, így *vezetői szerepkörük vizsgálata* is egyre inkább kutatások tárgyát képezi. A nagy ősök: Nofertiti, Kleopátra, Kasztíliai Izabella, II. Katalin cárnő élete, Erzsébet osztrák császárné és magyar királynő sikerei a birodalmuk vezetésében vagy hatásuk a vezetőkre és a történelmi folyamatokra gyakori témája a vezetésstudományi vizsgálódásoknak. (Németh, 2008) Az ez irányú kutatásokra hatással volt az a tény, hogy az ismeretterjesztő irodalomban az olvasóközönség igényeinek eleget téve megjelentek a nem tudományos igényű, de a híres, tehetséges nőket hitelesen bemutató és példaképként állító írások. (Balogh, 2015) (M. Lovas, 2007) A női szerep és a nő mint korának hőse, mint a társadalom hasznos tagja több kutatás témájául szolgált, de kiterjedtek az elemzések a nők szerepére az irodalomban és egyéb művészeti ágakban is. (The Matilda Effect, 2013)

A kutatások következő köre a *nők életének, feladatainak* alakulásáról szól, és azt vizsgálják, hogy a munka és az egyéb kötelezettségeik hogyan hatnak a nők életére.

Pongrácz Tiborné (2001) *A család és a munka szerepe a nők életében* című cikkében a munka és a család közötti választás dilemmáját vizsgáló kérdőíves kutatás eredményeit összegzi. Koncz Katalin (2004) *A nők munkaerő-piaci helyzete az ezredfordulón Magyarországon* című cikkében a női foglalkoztatottságot vizsgálja. Ebben rámutat a tudás és az információ mint hatalomforrás birtoklásának nemek közötti különbségére, továbbá a feminizálódás jelenségére, továbbá annak hatására a nők munkaerő-piaci helyzetére. Egy 2003-as KFI-tanulmány átfogó képet ad a nők szerepéről a tudományos kutatásokban és azok vezetésében. (Csöke–Keresztes–Imre, 2013)

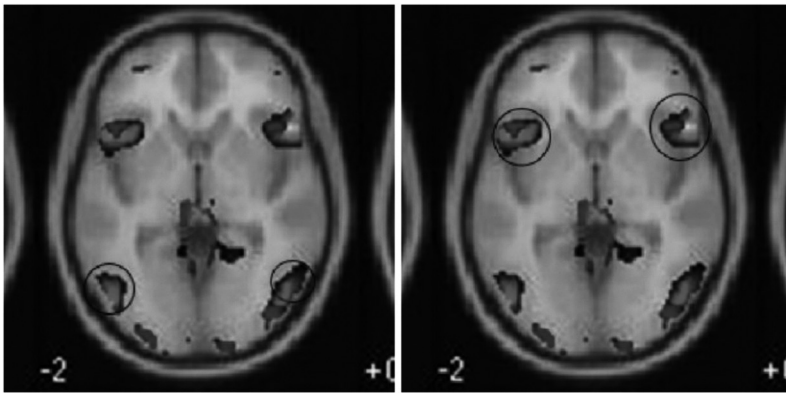
A kutatások egy jelentős köre az egyházak munkatársainak tudható be ebben a témában. Az egyház a hitéleti tevékenység mellett egyéb területeken is az emberek segítségére szolgál. Központi kérdésnek mondható egyházi berkekben a környezetvédelem, a humanitárius segítségnyújtás, a lelki gondozás, de a családok ügye is, amely nem választható el a nők családban és a társadalomban betöltött szerepének vizsgálatától. Sok olyan tanulmány látott napvilágot a különböző egyházak és intézményeik munkatársai tollából, melyben ezt a kérdéskört elemzik az egyházi témában jártas szakemberek. Ezt vizsgálják például Kopp Mária és Skrabski Árpád (2007) szociológusok, az Apor Vilmos Katolikus Főiskola tanárai közös tanulmányukban, illetve Orbán Béla és Orbán Eszter (d.n.) *A nő helye és feladata* című írásukban. Ez utóbbi írás elemzi a nők szerepét a családban, valamint az egyházi szolgálatban is.

A téma *pszichológia megközelítésű vizsgálatának* is gazdag az irodalma. Fontos kérdése a kutatások egy körének, hogy pszichológiai szempontból milyen veleszületett különbség van férfi és nő között. Az eltéréseknek van-e pszichológiai alapja? Több tanulmány rámutat, hogy elsősorban a kommunikáció, a beszédkészség és a helyzetek kezelése, nevezetesen az agresszió területén vannak a nemek között különbségek, például a nők a nonverbális jeleket könnyebben érzékelik. Ezt a nemeknél a két agyfélteke eltérő használatának tulajdonítják. Míg a biológiai különbségek jól bizonyíthatók, a pszichológiai okokból kiinduló markáns eltérések nehezen igazolhatók. Ebből adódóan a nőket alkalmasnak vélik majdnem minden foglalkozás betöltésére. *A viselkedés-lélektani kutatások* szerint ugyanis a nemek közötti különbözőségek nem veleszületett adottságokon alapszanak, hanem a nevelés, szocializálódás során a környezet által fejlődnek ki, ezért az életkörülmények javításának az esélyek egyenlőségének elérése a cél. *A személyközi kapcsolatokra vonatkozó kutatások* arra mutatnak rá, hogy van szignifikáns eltérés a nemek között bizonyos területeken. A nők az agresszióra például rugalmasabban válaszolnak, a parancsokhoz jobban tudnak alkalmazkodni, a parancsot lágyabb formában tudják előadni, és ennek a jellemzőnek vezetői munkájukra kihatása van. (Mesirca, d.n.)

Érdekes megközelítésben vizsgálják a témát az *agyscanner kutatások*, amelyek az agy bizonyos ingerekre adott választát, tehát egyes területeinek aktivitását tudják

mérni. Egy szomorú kép bemutatásakor például a nők agyában az empátiakészsé-
gért felelős terület nagyobb aktivitást mutat a férfiakénál, az aktivitás ugyanarra
az ingerre máshol jelenik meg. A 3. ábra bal oldali képe a férfi, jobb oldali képe
a női agyterületet mutatja abban az állapotban, amikor együttérzést kiváltó képet
néznek. A bekarikázott rész jelzi az agyi aktivitás helyét, erősségét, melyen az el-
térés jól látható.

Egy másik kutatásban feltételezték, hogy a brutalitásban a férfiak agya erősebb
aktivitást mutat. Egy férfiakból és nőkből álló, azonos felkészítést kapó rendőrcso-
port bevetési vizsgálatok kiderült azonban, hogy egy szorult helyzetben, akcióban
mindkét neműek azonos agyi aktivitást mutattak az agresszivitás tekintetében, azaz
a női agresszivitás nem maradt alul a férfi agresszivitásnak (Schultz).



3. ábra. Az együttérzés aktív területei a férfi és a női agyban

(Spiegel, 2011)

A tanulmányok egy újabb köre a női vezetők kérdésével és a nők megjelenésével a kü-
lönleges pályákon foglalkozik, mint például a kutatói munka, a hivatásos szerveknél
való munka, és az ottani bevélsüket, eredményességüket akadályozó tényezőket
elemzik. (Schadt–Péntek, 2007) (Ádám et al., 2007) Vizsgálják, hogy mitől sike-
resek vagy sikertelenek a női középvezetők, illetve, hogy milyen eséllyel indulnak
a felsővezetői posztokért. Az írásokban megfogalmazódik az „üvegplafon-elmélet”,
miszerint a nők körében a középvezetői szintig sokan eljutnak, de a felsővezetői
beosztásokba csak kevesen, mert láthatatlan „üvegplafonként” emelkednek följük
a női vezetőkkel kapcsolatos tévhitek, amelyek akadályozzák a felsővezetői szerep-
körbe való jutást.

Az Amerikai nők a vezetésben – Feljebb a ranglétrán című tanulmányban (2002)
már felmerül a PC-korosztályú nők és sikereik gondolatkör is, és a női vezetők jövőendő
esélyeinek kérdése. Czeglédi Csilla (2004) *Nők a felsővezetésben* című kutatása pedig

arra irányul, hogy a (gender neutral) munkaszervezet hogyan hathat vissza a nemi egyenlőtlenségek kialakulására.

Más kutatók a női karrierépítés lehetőségeit elemzik. (Koncz, 2006) Az írások sok tekintetben egyetértenek abban, hogy a nők alkalmasak a vezetői szerepre, hiszen tulajdonságaik, képességeik ezt lehetővé teszik. Ugyanakkor rámutatnak, hogy az eredményességi mutatók gyakran rosszabb eredményt hoznak a férfiakhoz képest, és annak oka nem a képességek hiányában keresendő, hanem más egyéb tényezőkben. A hivatásos szerveknél is egyre inkább lehetőségük van a nőknek a vezetői szerepre. A hatékonyságot, a beválást, a vezetői problémák alakulását és azok elemzését ezek a szervek, illetve a tudományos kutatással foglalkozó intézményeik gyakran tűzik napirendre. Az ágazati minisztériumok, az országos és területi szervek, de a civil szervezetek is több konferenciát szerveztek ebben a témában, melyek értékes eredményekkel járultak hozzá a nők szerepének meghatározásához, eredményességük javításához, a róluk alkotott kép árnyalásához. Dr. Benkő Tibor vezérezredes, vezérkari főnök 2011-ben a Honvédszakszervezet által szervezett konferencián például a katonai vezető szemszögéből közelítette meg a *Katonanő és a haderő* kérdését. Kiemelte: „igen fontos kérdés e tekintetben, hogy az adott személy a katonai feladat végrehajtásához milyen módon vehető igénybe. Az esélyegyenlőség, az egyenlő bánásmód és a katonai helyes értelmezése kulcsfontosságú, és meg kell találni köztük az összhangot, a helyes megoldást.” (Zilahy, 2011)

Egyre több tudományos fórum, workshop tűzi napirendjére a női vezetők szerepét a hivatásos szerveknél, például a rendőrségnél, katasztrófavédelemlél és a Magyar Honvédségnél. (Bertalan, 2016)

A közszolgálat minden területén egyre több női vezetővel találkozhatunk. Sikereségük vagy sikertelenségük számos tényezőtől függ. A nők és férfiak közötti különbségeket, a nők egyenjogúságának, valamint a női vezetők szerepét vizsgáló kutatások eredményeinek áttekintése után vizsgálom, hogy a női vezetők eredményessége milyen tényezőktől függ, és mik nehezítik vagy segítik az elfogadottságukat a vezetői munkában.

A női vezetők eredményességét befolyásoló tényezők és a női vezetői tevékenység kihívásai – kérdőíves vizsgálat

Egy kutatás akkor felel meg a tudományos kritériumoknak, ha megismételhető. Ennek érdekében fontos a kutatási dizájn pontos leírása. A témával kapcsolatos primer adatok nyerése érdekében elsőként meghatároztam a kutatás főbb lépéseit, ezek a következők voltak:

| | | |
|---|--|---|
| 1. lépés A téma konceptualizálása | 2. lépés A célkitűzések, hipotézisek meghatározása | 3. lépés A kutatási módszer rögzítése |
| 4. lépés A függő és független változók meghatározása, a kutatási eszköz (kérdőív) kialakítása | 5. lépés A minta kiválasztása | 6. lépés A kutatás lefolytatása |
| 7. lépés Az eredmények értékelése, összegzése | 8. lépés Következtetések, javaslatok kialakítása | |

A kutatás céljai

A kutatás *elméleti célja* volt, hogy női vezetők körében végzett kérdőíves vizsgálattal átfogó képet kapjak a női vezetők egy csoportjának tapasztalatairól, a vezetői munkájuk elfogadottságáról, nehézségeiről, fontosabb területeiről, valamint a hatékony vezetés feltételeiről. *Gyakorlati célja* az volt, hogy adatot gyűjtsék arról, hogy a női vezetők a különböző szférákban milyen nehézségekbe ütköznek a munkájuk során, mi nehezíti az elfogadottságukat, milyen tulajdonságokat tartanak fontosnak a sikeres munkához, mely vezetői funkciókat tartják fontosnak, és érzékelnek-e problémát a beosztottaik nő–férfi viszonyában.

Hipotézisek és az alkalmazott kutatóeszköz

Fő hipotézisem volt, hogy a női vezetők elfogadottsága nagyobb a nők, mint a férfiak körében, és munkájuknak eredményessége nagyban függ attól, hogy a férfi kollégák segítik-e őket; továbbá, hogy a legnagyobb nehézséget a munkájukban az információhiány jelenti. Alhipotéziseim voltak, hogy a női vezetők a legfontosabb vezetői tulajdonságnak a konfliktustűrő képességet tartják, és a vezetővé válásuk legfontosabb tényezőjének pedig a szaktudást. Feltételeztem, hogy fő törekvésüknek a munkahelyi légkör javítását tartják, a vezetői funkciók közül a szervezeti hatékonyság legfontosabb feltételének a végrehajtást és az ellenőrzést tekintik.

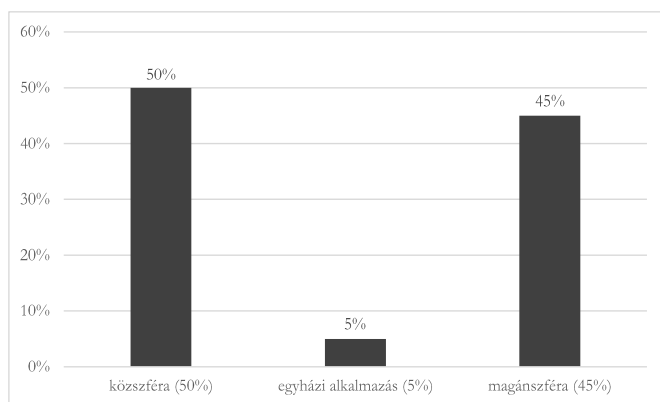
A női vezetői munka egyik kritikus pontja a női egyenjogúság és a munkahelyi nő–férfi viszony kezelése. Feltételeztem, hogy az ebben a kérdésben kialakult, főleg a férfiak negatív szerepét hangsúlyozó nézeteket a női vezetők eltúlzottnak vélik. Feltételeztem továbbá, hogy a több kutatásban is központi kérdésként kezelt szexuális zaklatás kérdéséről az a véleményük, hogy ez nem jellemző, és hogyha mégis

van ilyen, akkor az esetek többségében nemcsak az egyik felet tartják felelősnek a helyzet kialakulásáért. Feltételeztem még, hogy véleményük szerint a szakterületükön ezek a kérdések csak a vezető segítségével megelőzhetők, illetve mivel a nők egyenjogúságának kérdését a női vezetők sem kerülhetik el munkájuk során, ezért erre hangsúlyt fektetnek (jó eredménnyel).

A kutatáshoz egy kérdőívet alkalmaztam, melyben 21 kérdést tettem fel (lásd értékelő rész). Ezek a kérdések főként feleletválasztósak voltak, valamint olyanok, amelyekben a válaszokat rangsorba kellett tenniük. Az első blokkba a minta rétegzését szolgáló kérdések kerültek, amelyek a vezetői tapasztalatra, szintre, területre kérdeznek rá. A második blokkban a vezetői elfogadottságuk nehézségeire kérdeztem rá. A harmadik blokkban a vezetői sikerekre, az általuk fontosnak tartott vezetői tulajdonságokra, funkciókra, vezetői törekvéseikre fókuszáltam. Az utolsó kérdésekben pedig a női egyenjogúságra, a női–férfi viszony okozta nehézségekre, a zaklatásról kialakult véleményükre és a problémák megelőzésére való elképzelésükre kérdeztem rá.

A vizsgálati minta

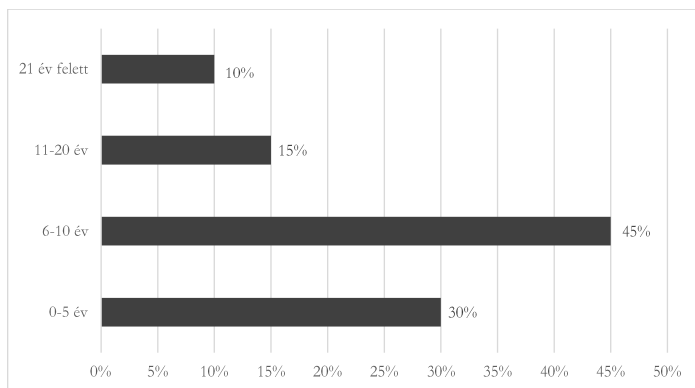
A kérdőív kitöltéséhez vett alapsokaság a vezetők voltak. Kutatási mintaként a női vezetőket választottam. Nem szabtam meg előre, hogy milyen területen dolgozó, sem azt, hogy milyen szintű vezetők legyenek. 20 fős mintával töltöttem ki a kérdőívet, majd mélyinterjú segítségével próbáltam újabb információt kapni tőlük a témáról, és ezeket összevettem a kérdőíves válaszokkal, majd mindezeket kiegészítettem a saját vezetői gyakorlatom ez irányú tapasztalataival, és így igyekeztem megalapozott következtetéseket levonni. A megkérdezettek munkahelyi megoszlását a 4. ábra mutatja.



4. ábra. A megkérdezett női vezetők munkahelyi megoszlása

(Készítette a szerző)

A minta jellemzője úgy alakult, hogy a közszférában dolgozó 10 főből az államigazgatásban 20 százalék, az önkormányzati igazgatásban 50, és egyéb területen vezető 30 százalékuk volt. A megkérdezettek vezetői tapasztalatáról elmondható, hogy 0–5 éves gyakorlattal 30 százalékuk rendelkezik, 6–10 éves gyakorlattal 45 százalék, 11–20 év közötti gyakorlattal 15 százalék, és ennél több éve mindössze 10 százalék (lásd 5. ábra).



5. ábra. A megkérdezettek aránya a vezetői beosztásban töltött időtartam szerint

(Szerkesztette a szerző)

A megkérdezettek 85 százaléka középvezető, és csak 15 százaléka felsővezető jelenleg, vagy volt korábban. A felsővezetők túlnyomó része a civilszférában dolgozik vagy dolgozott.

A női vezetők eredményességét befolyásoló tényezők, és a vezetés kihívásai kérdőív eredményeinek összegzése, következtetések levonása

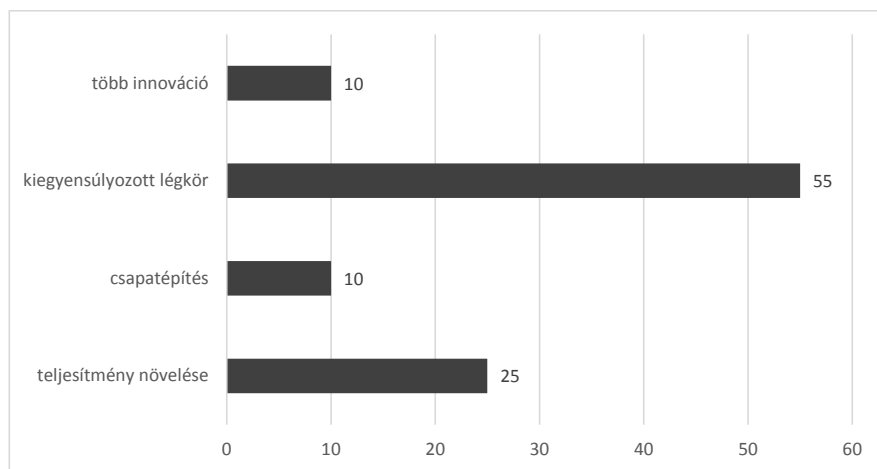
A kiadott kérdőívek közül mindegyik beérkezett, a válaszok érvényesek és értékelhetők voltak. A kérdőívre adott válaszokat adattáblába rendeztem, tisztítottam, majd az Excel program segítségével statisztikai elemzéseket végeztem. Ezt követően a következtetések levonásához kilenc fővel interjút is készítettem, hogy a válaszokat más aspektusból is megvizsgáljam, és kiegészítő információkat kapjak a következtetések levonásához. A kérdésekre adott válaszok alapján az alábbi primer adatok alakultak ki a kérdéskörrel.

A *Hogyan fogadták a vezetővé választását a munkatársak?* kérdésre csak 10 százalék mondta azt, hogy örömmel fogadták és teljes bizalommal, 60 százalékuknál

a férfi kollégák semleges, várakozó állásponton voltak, 20 százaléknál kétkedéssel, bizalmatlanul álltak hozzá, 10 százaléknál határozott ellenszenvvel fogadták őket. Ez azt mutatja, hogy kevés férfinak volt ugyan pozitív a hozzáállása a hírhez, de határozott ellenszenvet is csak kevesen mutattak. A női kollégáik esetében ez az arány mást mutatott: 35 százaléukat fogadták ellenszenvvel, 55 százaléknál kétkedéssel, míg teljes örömmel csak 10 százaléukat fogadták a női kollégák. *A hipotézisem, miszerint a női vezetők elfogadottsága nagyobb a nők, mint a férfiak körében, megdőlt.* Ahhoz, hogy bizalommal legyenek a munkatársak a női vezetők döntései iránt, eltérő idő kellett a megkérdezettek esetében. Csak 15 százaléknál volt meg a bizalom már a kezdetben, 40 százaléknak néhány hónap kellett, 30 százaléknál azonban eltelt egy év is a bizalom kialakulásához, 15 százaléknál egy évnél is több idő kellett. Női vezetőként az elfogadottságot sok dolog akadályozhatja. 20 százaléknál az nehezítette, hogy nő az illető, azaz a neme, 45 százaléknál kevésnek hitték a szakmai tapasztalatát, 35 százaléknál az, hogy nem érezték kompetensnek a vezetésre.

A vezetővé választásnál vannak olyan tulajdonságok, amelyek alapját képezhetik a kinevezésnek. A legfontosabb tulajdonságként, ami a munkájához kell, a szaktudást 20 százalék jelölte meg, 45 százalék a cég iránt lojalitást emelte ki, 15 százalék az emberségességet jelölte meg, és 20 százalék azt, hogy vezető egyéniségnek kell lenni. A hipotézisem, hogy a női vezetők a legfontosabb vezetői tulajdonságnak a *konfliktustűrő képességet* tartják, és a vezetővé válásuk legfontosabb tényezőjének a *szaktudást*, nem igazolódott be. A *szervezethez, céghez való lojalitást* többen tartották a legfontosabbnak a vezetővé válásban.

A sikeresség tükröződik a vezetői törekvésekben. A megkérdezettek főbb törekvése a vezetői munkában eltérő volt. 25 százaléknak a *teljesítmény növelése*, 10 százaléknak a *csapatépítés*, 55 százaléknak a *kiegyensúlyozott munkaléggör kialakítása* volt a fő célja, és csak 10 százaléknak a *minél több innováció bevezetése*. A feltételezésem tehát, hogy a többség fő törekvése a munkahelyi légkör javítása, igazolódott (lásd 6. ábra).



6. ábra. A fő vezetői törekvések százalékos megoszlása a megkérdezettek között

(Készítette a szerző)

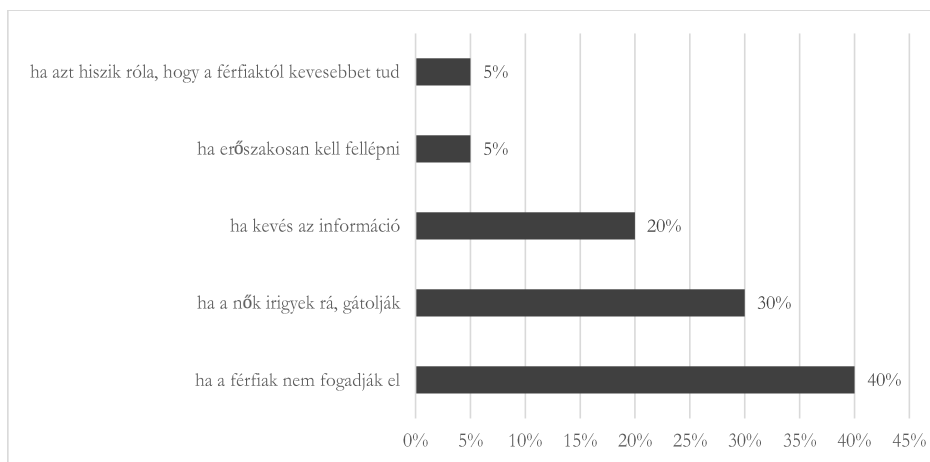
A vezetői funkciók közül a *hipotézisemmel ellentétben* a többség azonban a szervezeti hatékonyság legfontosabb feltételének nem a végrehajtást és az ellenőrzést tartották, hanem a *megfelelő tervezést*.

A női vezetői munka hatékonyságának és sikerének további feltételeire kérdezve a válaszok úgy alakultak, hogy 55 százalékuk véleménye szerint attól függ a siker, hogy a férfikollégák hogyan állnak hozzá, azaz hogyan tudják őket megnyerni a feladatra. 40 százalék szerint attól függ, hogy a nőkollégák segítenek-e, és csak 5 százalék mondta, hogy egyiktől sem függ a vezetői siker.

A megkérdezetteknek ezután öt változót kellett rangsorolniuk, hogy melyik tulajdonságot tartják a leginkább szükségesnek a vezető munkájuk sikeréhez. A *kommunikációs készséget* 30 százalék helyezte az első helyre, az *empátiakészséget* 10 százalék, a *konfliktustűrő képességet* senki, 10 százalék a *logikus gondolkodást*, 50 százalék a *dipломáciai érzéket* tartotta a leginkább sikerfeltételnek. Érdekes módon legtöbbször a logikus gondolkodás tartották a legkevésbé fontosnak a sikerhez. A következő kérdésben a vezetett szervezet hatékonysága szempontjából értékelték a vezetői funkciókat. A *hipotézisemmel ellentétben* (megvalósítás és ellenőrzés lenne a legfontosabb) a leginkább fontosnak tartott vezetői funkciónak a legtöbbször a *tervezést* választották (45 százalék). A szervezést 30 százalék tartotta a legfontosabbnak, a végrehajtást 15 százalék, az ellenőrzést csak 10 százalék.

Annál a kérdésnél, hogy *mi okozza a legnagyobb nehézséget egy nőnek vezetőként*, rangsort kellett felállítani meghatározások között. Azt az állítást, hogy a fő nehézség az lenne, hogyha a férfi kollégák nem fogadnák el vezetőnek és nem segítenek,

40 százalék tette az első helyre. Azt, hogy a női kollégák irigyekek rá és gátolják, 30 százalék tartotta a legfőbb nehézségnek, és nem volt olyan, aki ne tartotta volna kritikus pontnak ezt. Azt a nehezítő tényezőt, hogy nincs elegendő információja a munkájához, csak 20 százalék emelte az első helyre. Az a vélemény, hogy leginkább az nehezítené a munkát, hogy erőszakosan kell fellépni, csak 5 százaléknál jelentkezett. Csak keveseknél (5 százalék) számított markáns nehézségként, hogy a szakmai tudásukat alacsonyabbnak tartja valaki a férfi vezetőkénél, ezért ezt egyik megkérdezett sem tartotta a legnagyobb nehézségnek.



7. ábra. Első helyre sorolt nehézségek százalékos megoszlása a megkérdezett női vezetők között.
(Készítette a szerző)

Arra a kérdésre, hogy *tudomása szerint érezték-e az ön vezetése előtti időszakban a kolléganői nemükből adódó negatív megkülönböztetést*, 35 százalék válaszolta, hogy „igen, gyakran”, 65 százalék válaszolta, hogy „igen, de ritkán”, és senki sem válaszolta, hogy „nem, soha”. Arra a kérdésre, hogy *tudomása szerint érezték-e az ön vezetése alatti időszakban a kolléganői nemükből adódó negatív megkülönböztetést*, 15 százalék válaszolta, hogy „igen, gyakran”, 20 százalék válaszolta, hogy „igen, de ritkán, mert odafigyelt a dologra”, 65 százalék válaszolta, hogy „nem, soha nem fordult elő, mert erre nagy gondot fordított”.

Arra a kérdésre, hogy a véleménye szerint okoz-e a női vezetőnek kihívást a beosztottjai közötti *nők–férfiak viszony* (rivalizálás, elnyomás, zaklatás stb.), 25 százalék válaszolta, hogy „igen, sok gondot okoz”, 45 százalék válaszolta, hogy „igen, de nem számottevően okoz gondot”, 30 százalék válaszolta, hogy „egyáltalán nem okoz semmilyen gondot”. A *véleménye szerint a hazai gyakorlatban valós probléma-e a nők zaklatása?* kérdésre a megkérdezetteknek csak 20 százaléka gondolta, hogy

„igen, mert sokszor előfordulhat”, 25 százalék azt gondolja, hogy „nem valós probléma”, mert csak elvétve fordul elő, és az is jól kezelhető, 55 százalék szerint ez a kérdés eltúlzott, mert nem okoz gondot, és nem is fordult elő a területén ilyen. *Ahol mégis előfordulna ilyesmi, ki miatt lenne így?* kérdésre a megkérdezettek 20 százaléka azt válaszolta, hogy szerinte csak a férfiak miatt, 50 százaléka szerint a nők a felelősek, ha ilyen helyzet egyáltalán kialakul. 30 százalék mondta azt, hogy mindkét félnek van benne szerepe. Arra a kérdésre, hogy megelőzhetők-e ezek a helyzetek, 65 százalék azt válaszolta, hogy „igen, megfelelő munkahelyi viselkedéssel vezetői beavatkozás nélkül is megelőzhető”, 20 százalék szerint „igen, de csak a vezető segítségével előzhető meg”, 15 százalék véleménye az, hogy „nem előzhető meg”.

A vizsgálatot követő interjúk során célzott kérdéseket tettem fel a válaszok hátterére vonatkozóan, és vizsgáltam a közsférában eltöltött saját beosztotti és vezetői tapasztalataimat is.

Összegzés

A nők szerepvállalása a társadalomban egyre több kérdést vet fel, melyek vizsgálata mind a tudományos, mind az ismeretterjesztő irodalomban megjelenik. Ezeknek a kutatásoknak és publikációknak a tárháza széles, de jól tipizálható. A tudományos igényű írások főként a női szerepkörök alakulása és fejlődése, a nők társadalmi szerepvállalása, nők életének, feladataiknak alakulása, a nők megjelenése a különleges pályákon témaköröket öleli fel, de egyre több írás és kutatás jelenik meg a női vezetők témakörben is. A téma pszichológiai jellegű vizsgálata is elterjedt, melyhez a technikai eszközök fejlődése, mint például az agyscannerek megjelenése nagy lendületet adott. A kutatások rámutatnak, hogy a nők társadalmi szerepvállalása megnőtt, az esélyegyenlőség jelentősen javult, de vannak még javítandó területek, mint a bérezés, a foglalkoztatásban való arányuk növelése, a felsőoktatásban és a felsőfokú képzésben való részvételük ösztönzése stb. Az elemzések igazolták, hogy a nők egyik fő problémája a családban betöltött szerepük és a munkahelyi kihívások közötti egyensúly megtalálása. A korábbi kutatásokban számadatokkal igazolódott, hogy a női vezetők száma növekszik, de ez inkább a középvezetői szintekre igaz, mert a felsővezetők körében a nők aránya még nem megfelelő, független attól, hogy közsférában vagy magánszférában dolgoznak. A női vezetőkkel kapcsolatos témákban megnőtt a kutatások, tudományos fórumok száma, és ezek elsősorban a női vezetők alkalmasságának vizsgálatára irányulnak. Jelen kutatás ezeket a gondolatokat továbbfejlesztve, a női vezetők elfogadottságát és eredményességét elemezte a korábbi kutatások eredményeinek és a jelen kérdőívből nyert primer adatok összevetésével.

A női vezetők eredményességét befolyásoló tényezők és „A vezetés kihívásai” kérdőív adataiból és az azt követő interjúkból levont következtetések a kérdőívet kitöltő női vezetők vonatkozásában az alábbiakban összegezhetők.

A női vezetők többségénél a vezetővé választásukat a férfi kollégák semleges hozzáállással fogadták, várakozó állásponton voltak, de nem viseltettek ellenszenvvel. A női kollégáknál magasabb arányban mutatkozott ellenszenv és kételkedés, csak kevesen fogadták örömmel a női vezetőt. A bizalom megszerzéséig a legtöbbszöknél el kellett néhány hónapnak telnie, és 15 százalékuknak ennél jóval hosszabb időre volt szükség. A bizalmatlanság fő oka volt, hogy anélkül, hogy ismerték volna a képességeiket, a munkatársak előítélete a szakmai tudásukra irányult. A munkájuk eredményességének feltételét a legtöbben abban látták, hogy a férfi kollégák melléjük állnak-e segítőként, azaz meg tudják-e őket nyerni. Első helyre helyezték az eredményes vezetéshez szükséges tulajdonságoknál a diplomáciai érzéket, és a kommunikációs készséget, de a konfliktus-kezelési készséget is kiemelten fontosnak tartják. Nem sokan érezték azt, hogy feltételként tőlük a logikus gondolkodást várták volna el elsősorban. A munkájukban több nehézséggel is találkozottak, főként a határidők és az információhiány okoztak gondot, de akadályozó tényezőnek vélték, ha a férfi kollégák nem segítik a munkájukat vagy a női beosztottak irigységét, intrikáit is. A vezetői funkciók közül a nagy többség a tervezésnek tulajdonít a legnagyobb szerepet, és azt tartja a sikerek alapjának, míg a végrehajtás a második helyre, az ellenőrzés pedig a harmadik helyre szorult. A női vezetők fontosnak tartják a nők munkahelyi közérzetének javítását, esélyegyenlőségük megtartását, továbbá kihívást jelent számukra a nők–férfiak viszonya, akár a szakmai rivalizálás, akár a nemi szerepből adódó konfliktusok vonatkozásában. A szexuális zaklatás kérdésében a többség úgy véli, hogy eltűnt a kérdés, mert ez nem fordult elő a gyakorlatukban, illetve ha elvétve ilyen jellegű gond merült fel, akkor ezekben az esetekben a nőknek is jelentős szerepe volt a kialakulásában, mert például kihívó öltözködéssel, viselkedéssel, kétértelmű jelzésekkel nyitottak akaratlanul is teret a feléjük irányuló zaklatásnak. A megkérdezettek véleménye szerint a határok megszabásával, munkahelyhez méltó viselkedéssel, öltözködéssel és kommunikációval jól megelőzhető az ilyen helyzetek.

A kérdőív és az interjúk választ adtak tehát a vezetői hatékonyság egyes kérdéseire, ráirányították a figyelmet a vezetői sikerek fontosabb alapfeltételeire, valamint néhány speciális problémakörre, de nem foglalkozhattak teljes komplexitásában a témával, ezért annak további kutatása indokolt, és hozhat a gyakorlatban hasznosítható tapasztalatokat.

Felhasznált irodalom

- 24.hu (2002): *Amerikai nők a vezetésben – Feljebb a ranglétrán.* Forrás: http://24.hu/belfold/2002/07/26/amerikai_n_337_k/ (a letöltés dátuma: 2016. 04. 02.)
- ÁDÁM Sz. – GYÖRFFY Zs. – KOPP M. (2007): A nők helyzete a tudományos pályán: kihívások és lehetőségek. *Magyar Tudomány*, 2, 238–242.
- BALOGH D. (2015): *Nagy Katalin.* Budapest: Csengőkert Kiadó.
- BERTALAN Gy. (2016): Női vezetők a honvédségben. *Honvédségi Szemle*, 2, 83–88.
- BPB (d.n.): *Frauen in Deutschland.* Bonn: Bundeszentrale für Politische Bildung. Forrás: www.bpb.de/gesellschaft/gender/frauen-in-deutschland/ (a letöltés dátuma: 2016. 04. 01.)
- CZEGLÉDI Cs. (2004): *Női vezetők helyzete a KKV-szektorban Magyarországon az uniós csatlakozás után.* Gödöllő: Széchenyi István Egyetem (PhD-értekezés)
- CSÓKE A. – KERESZTES J. – IMRE B. – MÉSZÁROS Á. – RAPKAY B. – SZABÓ I. (2013): *Nők a KFI területén.* Budapest: Nemzeti Innovációs Hivatal (Tanulmány) www.nih.gov.hu/download.php?docID=30361 (a letöltés dátuma: 2016. 04. 03.)
- DIÓS I. (1984): Szent Johanna – Jeanne d’Arc. In. DIÓS I., *A szentek élete.* Budapest: Szent István Társulat. Forrás: www.katolikus.hu/szentek/0530.html (a letöltés dátuma: 2015. 04. 02.)
- FRÁTER Z. (2007): A Nyugat asszonyai. Nők és női szerepek az irodalmi életben. *Rubicon Online*, 8. Forrás: www.rubicon.hu/magyar/oldalak/a_nyugat_asszonyai_nok_es_noi_szerepek_az_irodalmi_letben/ (a letöltés dátuma: 2016. 04. 10.)
- HEGEDŰS G. (s.d.): *G. B. Shaw: Szent Johanna.* Forrás: www.literatura.hu/szinhaz/szent_johanna.htm (a letöltés dátuma: 2015. 04. 02.)
- HELL J. (1997): *Nemek egyenlősége/egyenlőtlensége – feminizmus a nyugati világban.* Miskolc: Új Holnap Kiadó.
- KNOBLOCH-WESTERWICK, S. – GLYNN, C. J. – HUGE, M. (2013): The Matilda Effect in Science Communication. An Experiment on Gender Bias in Publication Quality Perceptions and Collaboration Interest Science. *SAGE Journal*, 35 5, 603–625.
- KONCZ K. (2004): A nők munkaerő-piaci helyzete az ezredfordulón Magyarországon. *Statisztikai Szemle*, 82 12, 1092–1106. Forrás: www.ksh.hu/statszemle_archive/2004/2004_12/2004_12_1092.pdf (a letöltés dátuma: 2016. 04. 03.)
- KONCZ K. (2006): Női karrieresélyek, karriertípusok és karrierjellemzők. *Munkaügyi Szemle*, 9, 28–35.
- KOPP M. – KRABSKI Á. (2007): Női szerepek a mai magyar társadalomban. *Vigilia*, 72 7, 513–518. Forrás: http://vigilia.hu/node/Vigilia_2007_07_facsimile.pdf (a letöltés dátuma: 2016. 04. 06.)
- KSH (2015): A kisgyermeket nevelő nők és a munkaerőpiac. *Statisztikai tükör*, 55, 1–5. www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/kisgyerm_nok_mpiac.pdf (a letöltés dátuma: 2014. 04. 20.)

- KSH (d.n.a): *Gazdaságilag aktívák száma*. Forrás: www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_q1f013.html (a letöltés dátuma: 2016. 02. 04.)
- KSH (d.n.b): *Felsőfokú alap- és mesterképzés*. Forrás: www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_zoi008.html (a letöltés dátuma: 2016. 04. 01.)
- KSH (d.n.c): *Szakközépiskolai nevelés és oktatás*. Forrás: www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_zoi005.html (a letöltés dátuma: 2016. 05. 01)
- KÜRTÖSI Zs. (2004): Nők a felsővezetésben: Hozhat-e újat a kapcsolathálózati megközelítés? *Szociológiai Szemle*, 2, 77–95. Forrás: www.socialnetwork.hu/cikkek/KurtZsoNokHalo04.pdf (a letöltés dátuma: 2016. 04. 03.)
- M. LOVAS K. (2007): *Sisi kulcsszerepet játszott a magyar kiegyezésben*. Forrás: <http://mult-kor.hu/cikk.php?id=18390> (a letöltés dátuma: 2016. 04. 06.)
- MESIRCA, M.: *Persönlichkeitsspezifische Unterschiede von Mann & Frau*. Forrás: www.of-fensivgeist.de/persoenlichkeitsspezifische-unterschiede-von-mann-frau/ (a letöltés dátuma: 2016. 04. 03.)
- NÁZER Á. (2007): Harc a női jogokért. Szüfrazsettek. *Rubicon Online*, 8. Forrás: www.rubicon.hu/magyar/oldalak/harc_a_noi_jogokert_szufrazsettek/ (a letöltés dátuma: 2016. 04. 01.)
- NÉMETH Gy. (2007): Egy költőnő három arca. Modern nő az ókorban: Szapphó. *Rubicon Online*, 8. Forrás: www.rubicon.hu/magyar/oldalak/egy_kolto_no_harom_arca_modern_no_az_okorban_szappho/ (a letöltés dátuma: 2016. 04. 10.)
- NÉMETH Gy. (2008): Triumvirek asszonya. Kleopátra. *Rubicon Online*, 4. Forrás: www.rubicon.hu/magyar/oldalak/triumvirek_asszonya_kleopatra/ (a letöltés dátuma: 2015. 04. 02.)
- ORBÁN B. – ORBÁN E. (d.n.): *A nő helye és feladata*. Forrás: http://csalad-gyulekezet.5mp.eu/web.php?a=csalad-gyulekezet&o=VRIWs82bX_ (a letöltés dátuma: 2016. 04. 03.)
- PONGRÁCZ T. (2001): A család és a munka szerepe a nők életben. In: NAGY I. – PONGRÁCZ T. – TÓTH I. Gy. (szerk.), *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről*. 30–46. Budapest: TÁRKI – Szociális és Családügyi Minisztérium www.tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/a503.pdf (A letöltés dátuma: 2016. 04. 10.)
- PONGRÁCZ T. (2005): Nemi szerepek társadalmi megítélése. In: NAGY I. – PONGRÁCZ T. – TÓTH I. Gy. (szerk.), *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről*. 73–86. Budapest: TÁRKI,
- ROSSITER, M. W. (1993): The Matthew Matilda Effect in Science. *SAGE Journal*, 23 2. Forrás : <http://sss.sagepub.com/content/23/2/325> (a letöltés dátuma: 2016. 04. 10.)
- SCHADT M. – PÉNTEK E. (2012): Nők az ipari kutatás-fejlesztés területén. *Acta Sociologica: Pécsi Szociológiai Szemle*, 1, 133–141. Forrás: http://szociologia.btk.pte.hu/sites/default/files/Acta_Sociologia/19_-_schadt_pentek.pdf (a letöltés dátuma: 2016. 04. 03.)

- SCHULTZ, N. von (2011): *Männer und Frauen fühlen anders mit*. Forrás: www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/psychologie-maenner-und-frauen-fuehlen-anders-mit-a-760169.html (a letöltés dátuma: 2016. 04. 20.)
- SIMÁNDI I. (2009): A nők parlamenti választójogának története Magyarországon a huszadik század első felében. *Rubicon Online*, 4. Forrás: www.rubicon.hu/magyar/oldalak/a_nok_parlament_i_valaszt_ojog_anak_tortenete_magyarorszagon_1919_1945/ (a letöltés dátuma: 2016. 04. 01.)
- SIPOS B. (2009): Nőkérdés a Horthy-korszakban. *Rubicon Online*, 4. Forrás: www.rubicon.hu/magyar/oldalak/a_nokerdes_a_horthy_korszakban/ (a letöltés dátuma: 2016. 04. 01.)
- Spiegel* (2011): *Mitgefühl: Der kleine Unterschied im Kopf*. Forrás: www.spiegel.de/fotostrecke/mitgefuehl-der-kleine-unterschied-im-kopf-fotostrecke-67497-4.html (a letöltés dátuma: 2016. 04. 03.)
- SZAPOR J. (2009): Nők és a politika vagy a női politizálás története. *Rubicon Online*, 4. Forrás: www.rubicon.hu/magyar/oldalak/nok_es_a_politika_vagy_a_noi_politizalas_tortenete/ (a letöltés dátuma: 2016. 04. 01.)
- TÓTH E. Zs. (2009): A traktoros lánytól a buszvezetőnőig. Nők férfifoglalkozásokban a szocializmus kori Magyarországon. *Rubicon Online*, 4. Forrás: www.rubicon.hu/magyar/oldalak/csalad_haztartas_a_noi_tevékenységszerkezet_es_a_szerepfelfogás_valtozasai_1945_utan/ (a letöltés dátuma: 2014. 04. 20.)
- VALUCH T. (2009): Család, háztartás, a női tevékenységszerkezet és a szerepfelfogás változásai 1945 után. *Rubicon Online*, 4. Forrás: www.rubicon.hu/magyar/oldalak/csalad_haztartas_a_noi_tevékenységszerkezet_es_a_szerepfelfogás_valtozasai_1945_utan/ (a letöltés dátuma: 2016. 04. 01.)
- ZILAHY T. (2011): *Katonanő és a haderő. Tudományos konferencia a ZMNE-n*. Forrás: www.honvedelem.hu/cikk/25008 (a letöltés dátuma: 2015. 04. 02.)

NŐK A NATO-HADSEREGEKBEN

WOMEN IN NATO FORCES

A tanulmány a nők NATO hadseregekben betöltött szerepét, lehetőségét vizsgálja, az integráció, az esélyegyenlőség és a genderperspektíva témaköröket tárgyalja. A nők azóta szolgáltak a fegyveres erőkben, amióta a hadseregek léteznek. A NATO-ban folyamatosan jelentek meg a katonanők képviselői szervezetei: ad hoc bizottság, majd NATO Fegyveres Erőinek Nőbizottsága, végül a Genderperspektívák NATO Bizottsága. A katonanők aránya a Szövetség haderőiben 3–20% között váltakozik. A tanulmány írója a NATO Védelmi Akadémián szerzett tapasztalatait is leírja.

KULCSSZAVAK: esélyegyenlőség, NATO Fegyveres Erőinek Nőbizottsága, Genderperspektívák NATO Bizottsága, NATO Védelmi Akadémia

This paper examines the possibilities and roles of women in the NATO Forces, integration, equal opportunities and gender perspectives. Since the existence of armies women have served in the armed forces. The NATO representative organizations of women have constantly appeared: Ad Hoc Committee, Committee on Women in the NATO Forces then NATO Committee on Gender Perspectives. (NATO, 2009) The percentage of women in the Alliance varies between 3–20%. The author of the paper shares her experience gained at the NATO Defence College.

KEYWORDS: equal opportunity, Committee on Women in the NATO Forces, NATO Committee on Gender Perspectives, NATO Defense College

¹ Ezredes, egyetemi tanár, Nemzeti Közszerződési Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Művelési Támogató Tanszék, e-mail: siposne.kecskemethy.klara@uni-nke.hu

Történeti visszatekintés

Az amazonokról szóló legendák az emberi kultúra fontos részét képezik. Hérodotosz, Euripidész, Sztrabón, Diodórosz, Pliniusz, Pindaros, Plutarkhosz, Pauszaniasz, Jusziniusz is megemlíti a harcos nőkből álló közösséget. Az amazonok a férfiakat csak szolgaként tűrték meg, gyerekeket szültek, házasságot nem kötöttek, az anyaistennőt, a Magna Matert tisztelték. Ne feledjük Héraklész 12 próbája közül a kilencediket, amely során meg kellett szereznie Hippolüté, az amazonok királynőjének az övét. Aquitániai Eleonóra gazdag és befolyásos nőalak volt a késő középkorban, nyelvi, irodalmi és zenei képzést kapott, járatos volt a lovaglás, az íjászat, a solymászat és a vadászat tudományában is. 1147-ben elkíserte férjét VII. (ifjú) Lajost a második keresztes háborúba, járt Jeruzsálemben és Damaszkusz falainál. Jeanne d'Arc személyében volt, aki az Úr küldöttjét, Franciaország megmentőjét látta. Mások szerint erkölcstelen, istentagadó, sötét hatalmakkal állt szövetségben, máglyahalált halt 1431. május 30-án. Voltak más harcos női alakok is. Marília Pacheco de Padilla a férje halála után, 1521-ben hat hónapig irányította Toledo védelmét a város békés átadásáról szóló egyezmény megszületéséig. (Gergó, 2009)

A magyar történelemben is szép számmal találunk harcos nőket. Szilágyi Erzsébetet, Hunyadi János feleségét, Hunyadi László és Mátyás anyját már a kortársai is hős asszonynak nevezték. Férje halála után Zrínyi Ilona grófnő – I. Rákóczi Ferenc felesége, II. Rákóczi Ferenc édesanyja – kezelésében maradt a hatalmas Rákóczi-vagyon, a várak, többek között Regéc, Sárospatak, Zboró és Munkács parancsnoksága. A második férje oldalán (Thököly Imre) részt vett a Habsburgok elleni kuruc felkelésben. Zboró a Habsburg-ellenes felkelés egyik erőssége volt, Zrínyi Ilona védte, a Schlutz generális vezette császáriak azonban 1684. október 14-én elfoglalták és lerombolták. Ezután Munkács várában több mint két évig ellenállt a császári erőknek, végül beleegyezett Munkács feladásába. Nem felejtkezhettünk meg Eger vár hősiességeiről, Tinódi Lantos Sebestyén *Eger vár viadaljáról való ének története* és az *Eger történetének summája* című költeményeiben² emlékezik meg róluk. Szigligeti Ede *Eger nők* című történelmi drámája, Székely Bertalan *Eger nők* festménye és Gárdonyi Géza *Eger csillagok* című könyve is méltatja hősiességüket. Az első katonanők egyike, Lebstück Mária az 1848-as forradalom honvédtisztje volt, akinek legendás alakját Huszka Jenő, Szilágyi László *Mária főhadnagy* operettje örökíti meg.

Ma már teljesen természetes és elfogadott az, hogy a hadsereg alakulatainál, vezető szerveinél, missziókban és külszolgálatban, különböző beosztásokban és rendfokozatokban is szolgálnak nők.

² Tinódi Sebestyén összes költeménye. Forrás: <http://mek.oszk.hu/01100/01100/index.phtml> (a letöltés dátuma: 2016. 03. 27.)

A nők azóta vannak jelen a fegyveres erőkből, amióta a hadseregek léteznek. Az egyes nemzetek a nők a hadseregben témával nagyon különböző módon foglalkoznak. Minden ország esete és megoldása más és más, a történelem, a kultúra, a társadalmi és politikai körülmények miatt. Az elvek, a nemzeti célok, a szövetségesek és a partnerországok megoldásai, gyakorlati tapasztalatai segítséget nyújtottak és nyújtanak a nők hadseregbe történő integrálásához. A 2. világháború volt a fordulópont a nők fegyveres erőknél teljesített szolgálatában. A múlt század hatvanas és hetvenes éveiben sok országban voltak esélyegyenlőségi korlátok a nők és a férfiak között. A hadsereg a nők létszámának növelésével reagált a társadalmi eseményekre, megnyitotta a katonai oktatási intézményeket, és a nőket a hagyományosan férfidominanciájú beosztásokban is alkalmazták. Más országokban a nyolcvanas évek második fele volt a fordulópont, amikor elsősorban politikai szándékból megengedték, hogy a nők minden haderőnemnél és fegyvernemnél szolgáljanak, a harcoló beosztásokat is beleértve. (Garcia–Siposné Kecskeméthy, 2000: 108)

Számos tényező volt hatással a nők hadseregbe történő integrálására. Az Egyesült Államokban több tényező befolyásolta a katonanők alkalmazásáról szóló döntést: a munkaerőhiány, a komplex fegyverrendszerek technológiai fejlődése és a bonyolult rendszereket működtetni képes személyi állomány igénye, a nők szociális-gazdasági helyzetének javulása és az igényük az esélyegyenlőségre. Több szövetséges országban ehhez a családi hagyományok, a katonai hivatás nyújtotta társadalmi előnyök, a magasabb iskolai végzettség megszerzése és a karrierlehetőségek kapcsolódtak. (Garcia–Siposné Kecskeméthy, 2000: 108)

Nato katonanő-bizottságok

Több mint fél évszázaddal ezelőtt, 1961-ben Dánia, Hollandia, Norvégia, Nagy-Britannia és az Egyesült Államok katonanő főtisztjei Koppenhágában találkoztak. A konferenciát a Dán Atlanti Tanács szervezte, a tanácskozás a Szövetség fegyveres erőiben a nők jogállása, a szervezés, az alkalmazási feltételei és a karrierlehetőségek kérdéseire összpontosított. A küldöttek a koppenhágai konferencián elhatározták, hogy rendszeres időközönként áttekintik a nők fegyveres erőknél történő alkalmazásának elveit. Egyhangúan kifejezték abbéli reményüket, hogy a NATO és a nemzeti hatóságok fontolóra veszik a nők szélesebb körben történő foglalkoztatását, amely a Szövetség érdekeit is szolgálja. (Siposné Kecskeméthy, 2010)

Átmeneti szünet után a NATO Information Service 1966-ban hét NATO-ország részvételével katonanő-konferenciát szervezett Brüsszelben. Hosszú idő telt el, amíg ideiglenes jelleggel megalakult egy szervezet, és az ad hoc jellegű találkozókat felváltotta egy nemzetközi iroda, majd egy bizottság. 1973. november 10–14. között a Brüsszeli Konferencián megalakult a NATO Fegyveres Erőinek Nőbizottsága

(Committee on Women in the NATO Forces, CWINF). A résztvevők határozatot fogadtak el, amely szerint a harci beosztásokat kivéve a nőknek lehetőséget kell adni arra, hogy minden beosztásban szolgálhassanak. 1975-ben a Londoni konferencián Belgium képviselői arról számoltak be, hogy elindult a nők toborzása a hadseregbe, az NSZK pedig a Bundeswehrben előkészítette a katonanő foglalkoztatását. (Committee, 2001)

A katonanőket képviselő szervezetekben tevékenykedő nők száma az évek során folyamatosan nőtt, a NATO Katonai Bizottsága 1976. július 19-én a 249. számú határozatával a Nőbizottságot hivatalosan is elismerte. (MC, 1976)

Az 1976-ban létrehozott Nőbizottság feladatai az alábbiak voltak:

- a NATO-parancsnokság, a Katonai Bizottság és a tagországok közötti kapcsolat biztosítása;
- konferenciák és a bizottság tevékenységének szervezése;
- nemzetközi adattár készítése a NATO nőkkel kapcsolatos javaslatairól és megoldásairól;
- a nők integrációjával kapcsolatos programok, kezdeményezések segítése;
- a NATO-tagországok fegyveres erőiben szolgálatot teljesítő nőkre vonatkozó javaslatok és ajánlások kidolgozása. (Garcia-Siposné Kecskeméthy, 2000: 109)

A Nőbizottságban folyamatosan bővült a részt vevő nemzetek köre, 1977-ben Belgium és az NSZK vettek részt teljes jogkörrel a bizottság munkájában, 1979-ben Görögország, Olaszország ekkor még csak megfigyelőként, 1985-ben Spanyolország először csatlakozott a munkához.

1996-ban a Nőbizottság elnöke és a Nemzetközi Katonai Törzs (International Military Staff, IMS) igazgatója felvetette egy állandó titkárság működtetését.

Marcelite Harris, az amerikai légierő nyugalmazott vezérőrnagya – a NATO Nőbizottság elnöke volt 1995–1997 között – foglalkozott a NATO többnemzeti misszióiban (IFOR, SFOR) a katonanők parancsnoki pozícióba helyezésének országonkénti eltérő megítélésével. Pozitív példaként említette az amerikai, az angol és a norvég hadsereget, amely a nem-hagyományos beosztások betöltését is lehetővé tette a katonanők számára. Annak érdekében, hogy a hadsereg vonzó munkáltató legyen, olyan környezetet kellett nyújtani, amely a nők számára a férfiakéhoz hasonló előmenetelt, felelősséget és megbecsülést biztosít. Megállapította, hogy a humán erőforrás pazarlása lenne az, ha a nők nem kerülhetnének vezető/parancsnoki beosztásba. A nők vezetői képességeinek, gyakorlatának és tudásának elismerése együttjárást teremt, ugyanakkor hangsúlyozta, hogy az elismerés együtt kell, hogy járjon a rendfokozattal, a beosztással, a bizalommal és a tekintéllyel, hogy el tudják látni a feladatokat. (Harris, 1997)

A NATO Katonai Bizottsága (NATO Military Committee – MC) 1997 márciusában hagyta jóvá a Nők Tanácsadó Irodáját (Office Women in NATO Forces – OWINF) a Nemzetközi Katonai Törzs alárendeltségében. Az iroda 1998. január 1-jén kezdte meg a működését, aktív szerepet vállalt abban, hogy tudatosítsa a katonanők hatékony alkalmazását a Szövetség tagországaiban és a partnerországaiban. Az internet nyújtotta lehetőségek is segítették a NATO érintett szerveivel az együttműködést, a kapcsolattartást és az információáramlást. A Nők Tanácsadó Irodájának kiemelt feladata a nők fegyveres erőbbe integrálásával kapcsolatos lehetséges problémák meghatározása és kezelése volt. Az iroda elsősorban a katonanőket érintő témákban tartott kapcsolatot a nemzetek katonai képviselőivel, vezérkarával és bizottsági delegáltjaival.

1998 júniusában a Brüsszelben szervezett konferencián első alkalommal vettek részt a partnerországok (Cseh Köztársaság, Magyarország és Lengyelország) képviselői, ami új fejezet nyitott a szövetségesek és a partnernemzetek közötti párbeszédben és együttműködésben. Az együttműködés az esélyegyenlőség, a kiképzés és a karrierlehetőségek, a toborzás és a pályán tartás, a tanácsadás, valamint a katonanők életminőségét vizsgáló, elemző kérdésekre terjedt ki.

A Nőbizottság elkészítette a Tények könyvét, (NATO HQ, 1998) egy minden részletre kiterjedő munkát, amely a NATO-vezetők figyelmét a nők a hadseregben témára összpontosította.

2000 decemberében a Katonai Bizottság megerősítette a Nőbizottság működését, elhatározták, hogy az egyes nemzetek rotációs alapon önként jelölnek munkatársakat a Tanácsadó Iroda két beosztásának betöltésére. 2001 májusában Rómában ünnepelte a Nőbizottság a fennállásának 25. évfordulóját, gesztus volt ez Olaszország irányába. Fontos mérföldkövet jelentett az, hogy 1999. szeptember 29-én az olasz törvényhozás feloldotta a nők hadseregbeli foglalkoztatásának tilalmát. 2002-ben meghívták a Partnerség a Békéért országok képviselőit is a Brüsszeli Konferenciára és a bizottság munkájában való részvételre. Egy évvel később, 2003 júniusában az Ottawában rendezett konferenciára először hívták meg a Mediterrán Párbeszéd országait. Ugyanebben az évben korszerűsítették a 27 éves MC 249-es dokumentumot, kiadták az MC 249/1-et.

Jaap de Hoop Scheffer volt NATO főtitkár 2004. május 24-én a NATO Nőbizottság brüsszeli ülésének megnyitó beszédében az alábbiakat fogalmazta meg: „Fontos, hogy a NATO nyitott, őszinte és modern szervezet legyen. Az emberek lássák és megértsék, hogy a Szövetség támogatja az esélyegyenlőséget. Lényeges, hogy a teljes népesség energiáját és tehetségét hasznosítsuk, és ne csak a férfiakra számítsunk”. (Committee, 2004) A NATO Nőbizottság az akkori konferenciának a *Nők: integrált részei a NATO műveleteknek (Women: an Integral Part of NATO's Operations)* címet adta. Az afganisztáni ISAF művelet volt a Szövetség legfontosabb akkori prioritása. A NATO főtitkár megfontolásra érdemes kérdéseket vetett fel

a konferencia nyitóbeszédében. Célszerű-e különleges kulturális műveleti környezetbe katonanőket küldeni? Vannak-e olyan objektív fizikai és pszichológiai szempontok, amelyek figyelembe vételével küldünk a műveletekbe erőket, függetlenül attól, hogy férfiak vagy nők-e? Alapvetően azt a kérdés fogalmazta meg, hogy vannak-e a katonanők szerepének és feladatának korlátai a műveletekben?

2009 májusában a nőbizottságot meghatalmazták, hogy támogassa a genderperspektíva integrációját a NATO katonai szervezeteibe, valamint támogassák a *Nők, béke és biztonság*ról (UNSCR, 2000) szóló ENSZ BT 1325 és 1820 határozatok végrehajtását. 2009. május 20-án a Katonai Bizottság jóváhagyta az MC 249/2-t. Ettől az időponttól kezdve a bizottság megnevezése a *Genderperspektívák NATO Bizottságára* (NATO Committee on Gender Perspectives – NCGP) és a *Genderperspektívák NATO Hivatalára* (NATO Office on Gender Perspectives – NOGP) változott. A genderbizottság a gender témakörével kapcsolatban ad a NATO vezetésének és szervezeteinek tanácsot azért, hogy a Szövetség célkitűzéseit és prioritásait a szervezeti hatékonyság növelésével támogassa.

A genderbizottság feladatai az alábbiak:

- információcsere elősegítése a NATO-tagországok között;
- kapcsolattartás a NATO parancsnoki struktúrával és a NATO főparancsnoksággal, a genderügyekkel kapcsolatos koordináció;
- együttműködés a nemzetközi szervezetekkel és ügynökségekkel a katonai műveletekben a genderperspektíva megjelenítése érdekében;
- a releváns genderinformációk összegyűjtése és terjesztése;
- a Katonai Bizottság támogatása és tanácsadás gender témakörökben, többek között az ENSZ BT 1325 határozatával kapcsolatban. (NATO, 2016)

Az NCGP-t Végrehajtó Bizottság (Executive Committee) irányítja, az IMS Gender Tanácsadó Hivatala (IMS Office of the Gender Advisor) segíti a munkáját. A Végrehajtó Bizottság tagja az elnök, a választott elnök, a három elnökhelyettes, valamint a Nemzetközi Katonai Törzs genderképviselője.

A NATO-tagállamok nemzeti képviselőket delegálnak a Bizottságba, aktív főtisztokat vagy annak megfelelő polgári beosztást betöltőket. A delegáltak olyanok, akik ismerik országuk gendermódszereit, -megközelítését és -folyamatait. A nem NATO-tagállamokat is meghívhatják a Bizottság munkájának segítése érdekében.

2009 júniusában a brüsszeli éves találkozón is örömmel üdvözölte a résztvevőket az akkori főtitkár, és azt, hogy a NATO Nőbizottság megértve a kor szavát és a társadalmi fejlődés eseményeit, a nevét *NATO Committee on Gender Perspectives*-re változtatta. (NATO HQ, 2009) Úgy vélte, hogy a szélesebb körű/tágabb feladatmeghatározás fontos lépés volt azért, hogy az új bizottság a Katonai Bizottság számára fontos és hasznos tanácsokat adjon. Kiemelte a Nőbizottság 2008. évi

jelentését, *Best Practices to Improve Gender Balance*, amely segítséget nyújtott a tagállamok fegyveres erőinél a nemek egyensúlyának megteremtésében.

2010 szeptemberében Gianpaolo di Paola admirális, a Katonai Bizottság akkori elnöke az ENSZ BT 1325 határozatának 10. évfordulóján ismertette a NATO legfontosabb lépéseit, gendertanácsadók alkalmazását Brüsszelben, a főparancsnokságokon és a műveletekben. A NATO európai erők főparancsnoka (Supreme Allied Commander Europe – SACEUR) és a Szövetséges Transzformációs erők parancsnoka (Supreme Allied Commander Transformation – SACT) kidolgozta a genderperspektívára vonatkozó irányelveket, amit a teljes parancsnoki láncban és a különböző tevékenységeknél is figyelembe kellett venni és végre kellett hajtani. A szövetségi politika alapvetően az 1325 ENSZ BT határozatban megfogalmazott három pilléren – megelőzés, védelem, részvétel (Prevent, Protect, Participate) – alapul. A negyedik pillér pedig a nők aktív szerepének támogatása a biztonsági kérdésekben. (di Paola, 2010)

2010 októberében az új NATO főtitkár, Anders Fog Rasmussen a *Nők szerepe a globális biztonságban* koppenhágai konferencián már a *Nők, béke és biztonság* ENSZ BT 1325 határozat megvalósításának direktíváiról beszélt. Ő is említette a három „P” elvét. Konkrét afganisztáni ISAF példákat hozott arra, hogy a katonanők szerepe milyen pozitív hozadékokkal járt a műveleti területen, a tartományi újjáépítési csoportokban (ellenőrző pontoknál, orvosi egységeknél stb.). (Rasmussen, 2010)

Katonanők a haderőben

Bár minden ország integrálta a nőket hadseregébe, a kultúrájukban és jogi státusukban lévő különbségek miatt különböző mértékű az elfogadottság. A katonanők száma és aránya folyamatosan emelkedik a NATO-tagországok hadseregeiben. A katonanők aránya a Szövetség haderőiben 3–20% között váltakozik. A katonanő-állomány nemzetenkénti megoszlása az elmúlt évtizedekben jelentős mértékben nőtt, 1997–1998-ban 0,06% (Luxemburg) és 13,0% (Egyesült Államok) között váltakozott. Magyarországon ekkor a katonanők aránya 4% volt. (Garcia–Siposné Kecskeméthy, 2000: 112)

Magyarország esetében ma összességében a szerződéses és hivatásos nők aránya mintegy 20%. (Bertalan, 2016:85) Vannak olyan szervezetek, ahol kiemelkedően magas az arányuk, és vannak olyan alakulatok, ahol alacsony. A szárazföldi haderőnemenél a nők aránya 18%, a légiernél 22%, a minisztérium és az MH Összhadrőnemi Parancsnokság esetében 33%, az MH Egészségügyi Központban pedig 73%. (MH, 2015a) A trendeket figyelembe véve elmondható, hogy 2010-ben még voltak olyan alakulatok, ahol nem teljesítettek szolgálatot sem hivatásos, sem szerződéses állományú katonanők. Ma már minden alakulatnál szolgálnak nők.

Hazánkban a 49/2013. (VIII. 30.) HM utasítás alapján működik a Katonai Bizottság, (HM, 2013) és a 10/2015. (VII. 30.) HM rendelet szabályozza a katonai szolgálatra való alkalmasságot. (HM, 2015b)

A NATO nemzeti hadseregei különböző mértékben elfogadják a nők hadseregben történő megjelenésével kapcsolatban. A katonanők lehetőségei az elmúlt évtizedekben folyamatosan bővültek, már nemcsak a hagyományos női karrier (személyügy, pénzügy, oktatás, egészségügy, logisztika) képzelhető el a hadseregben, sorra dőltek le a tabuk. Milyen nagy szó volt az két évtizeddel ezelőtt, amikor Belgiumban aknamentesítő munkakörben, Kanadában pedig a kutató-mentő szolgálatnál teljesítettek szolgálatot!

Nemzetközi konferenciákon vitát váltott ki a nők harci beosztásokban történő alkalmazása. Megfogalmazták a kérdést: természetes tendencia-e ez vagy az emancipáció jele? A katonanők elfogadásának a teljesítmény és a teljesítmény alapján való objektív megmértetés lehet az egyetlen mércéje. Ahogy a társadalomban is vannak hivatások, szakmák, ahol fokozatosan jelennek meg a nők, így a Magyar Honvédségben is, hasonlatosan a NATO-országok hadseregeihez. Vannak jellemzően nőket foglalkoztató területek, mint például az adminisztratív, pénzügyi, logisztikai beosztások és a személyzeti munka. Azokon a területeken, ahol eddig is sok nő dolgozott, nem okozott gondot a jelenlétük, de ott, ahol újdonság volt a megjelenésük, az is előfordult, hogy egy férfigeozott nehezen fogadta el, hogy nő legyen a parancsnoka vagy előjárója, akármennyire is jól képzett volt szakmailag.

1994–1998 között a Bolyai János Katonai Műszaki Főiskolán tanultak először együtt katonalányok és -fiúk, érdekes volt az elhelyezés, az együtt tanulás, a képzés végrehajtásának kérdése. Az akkori főiskola-parancsnok³ folyamatosan a hazai és nemzetközi érdeklődés középpontjában állt. Magyarországon 1998. augusztus 20-án első ízben avattak 29 katonai főiskolát végzett női tisztet, akik a főiskola híradó-, pénzügyi és rádióelektronikai felderítő szakán végeztek. Ma, amikor a honvéd tisztjelöltek mintegy 15%-a lány,⁴ nem is gondoljuk, milyen mérföldkő volt 1994. A kezdeti lépések után eltelt egy pár év, az első ún. koedukált képzés tapasztalatait is feldolgozva döntöttek el, hogy a többi szakon is lehetővé teszik a lányok tanulását. Újabb vívmányként 2000-ben megnyitották a katonai vezetői szakot is a lányok számára.

A nők hadseregbe történő integrálása mindenütt nehézségekkel jár, azért fontos a nemzetközi tapasztalatcsere. A katonanők elfogadásával kapcsolatban mindenütt a civil társadalomhoz hasonló problémák merülnek fel. Nincs olyan NATO-tagország és partnerország, ahol a nők jelenléte a hadseregben ne okozott volna/ne okozna konfliktust és feszültséget. A konfliktusok megoldása kompromisszumot

³ Dr. Farkas Tivadar mk. vezérőrnagy

⁴ A Magyar Honvédség Ludovika Zászlóaljnál.

igényel, a nőknek is empátikusan kell részt venniük a férfias értékeket képviselő szervezeti konfliktusok feloldásában. (Bolgár–Siposné Kecskeméthy, 2001:91)

Az egyetemi Nyílt Napokon és az Educatio Kiállításokon folyamatosan érzékeltek, hogy misztikum és rejtély övezte a haderőt, a jogelőd egyetemet. Jogos elvárás az, hogy a médiában ne legyen az szenzáció, hogy valaki nő létere a katonai hivatást választja. Ahogy a családban fontos a modellkövetés, így van ez a katonai hivatásnál is. A személyes példamutatás és az értékek képviselése (jogszerűség, kötelességtudat, követelménytámasztás, igazságosság, emberségesség és bajtársiasság) a meghatározó.

A NATO-haderőkben fejlődési tendenciák és különböző állomások figyelhetők meg: a múlt század hatvanas és hetvenes éveiben a katonanők integrációjáról, a nyolcvanas és kilencvenes években az esélyegyenlőségről, a századforduló után pedig a nemek egyenlőségéről beszélünk.

Minden országnak vannak hivatalos szervezetei az esélyegyenlőség, az anyai és az apai gyermekgondozási jogok és szabadság kérdéseiben. A foglalkoztatás és alkalmazás szempontjából a nők kiválasztása és szolgálata azonos a férfiakéval, ugyanabban a kiképzésben, fizetésben és előléptetésben részesülnek, mint a férfiak. (Szekendi, 2014) Bizonyos kiképzési és előmeneteli lehetőségek azonban különbözők lehetnek az egyes NATO-országokban a haderőnemektől függően. Katonanők szolgálnak mint harcokcsizók, tüzérek, lövészek, felderítők, pilóták, tengeralttjáró parancsnokok, rangerek. Az 1980-as évek közepén a holland nők úttörők voltak a harci beosztások betöltésében, elsőként szolgálhattak hadihajón; Norvégia követte a példát. Belgium, Kanada, Dánia, Luxemburg és Spanyolország 1990-ben oldotta fel a katonanők harci beosztásokra vonatkozó tilalmát. Sok katonanő a logisztika, a híradás, a hírszerzés/felderítés területén szolgál, vagy mérnökként, ejtőernyősként. Sok országra jellemző az a gondolkodás, hogy a nők az adminisztráció, a személyügyi, az ügyviteli és az egészségügyi szolgálatok tipikus női munkakörében szolgáljanak.

A nők kitartóak, precízek, szorgalmasak, empátiakészségük nagy, gyakorlatiasak, rugalmasak és jók a problémamegoldásban, ezért ezeket a képességeket a honvédelem bármely területén és beosztásában kamatoztatni lehet. Egyedüli követelmény, hogy rendelkezzenek azokkal a szakmai kvalitásokkal, tudással és ismeretekkel, amelyek a beosztás betöltésének követelményei. Az alapelv az kell, hogy legyen, hogy ha a nők és a férfiak azonos beosztást töltenek be, akkor ugyanaz a megbecsülés, javadalmazás, felelősség és kötelezettség, ugyanazok a jogok illetik meg. A haderőnek nincs neme, viszont van hadrafoghatósága, tekintélye, hírneve, elismertsége és társadalmi elfogadottsága.

Összegzés

Nekem közvetlen tapasztalatom van, hogy milyen az élete és elfogadottsága egy katonanőnek a NATO-ban, három évet szolgáltam a római NATO Védelmi Akadémia nemzeti rangidős tisztjeként, fakultás tanácsadóként. (Siposné Kecskeméthy, 2008) A NATO Védelmi Akadémia alapítását Dwight David Eisenhower tábornok, a Szövetség első európai főparancsnoka javasolta 1951. április 25-én. Feljegyzésében az iskola nemzetközi, szövetségi jellegére és integráló szerepére (katonák és civilek együttes képzése) helyezte a hangsúlyt, felismerve egy új, különleges rendeltetésű nemzetközi oktatási intézmény alapításának szükségességét. Megfogalmazta, hogy olyan katonákat és civileket kell képezni, akik megértik az Észak-atlanti Szerződés Szervezete felelősségi területének komplexitását, és vállalják az ezzel járó felelőséget is.

Az akadémia állományának első női ezredesként, az oktatási tematika (Curriculum Planning Branch) egyik tervezőjeként dolgoztam. Fakultás tanácsadóként feladatomban az akadémiai program és tematika összeállításában, a kijevi mobil oktató csoportban való részvétel, valamint a *NATO a változó világban* és a *Regionális biztonsági kihívások* oktatási modulok szervezése, lebonyolítása, oktatási tananyagok írása, összeállítása és az azokkal párhuzamosan folyó modulrendszerű tanfolyamok koordinálása volt. (Siposné Kecskeméthy, 2008: 85) Az Akadémián az angol a hivatalos munkanyelv, nyelvi nehézségek azért nem létezhettek, mert természetes volt, hogy mindenki a munkavégzéshez megfelelő szinten beszélte a nyelvet. A nem anyanyelveiknek meg kellett barátkozniuk azzal a gondolattal, hogy az angol, amerikai, kanadai tisztekkel nem versenyezhettek.

A követelmények teljesítését ugyanúgy elvárták tőlem, mint a férfi kollégáimtól, sem hátrányom, sem előnyöm nem származott belőle. Mindenkinek a legjobb szakmai tudása szerint kellett a feladatait határidőre megoldania, csak ez számított. Világos feladatszábas, hozzárendelt erőforrás és követelménytámasztás volt.

A történelmi korok hős asszonyaitól persze már nagyon távol vagyunk. A 21. században nemcsak a megoldás része vagyunk, hanem része vagyunk az egésznek, a NATO-országok fegyveres erőinek.

Felhasznált irodalom

- BERTALAN Gy. (2016): Női vezetők a honvédségben. *Honvédségi Szemle*, 144 2, 83–88.
 BOLGÁR J. – SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY K. (2001): Nőket a hadseregbe? Katonanők a NATO-tagállamok fegyveres erőiben. *Hadtudomány*, 11 3, 77–91.

- COMMITTEE (2001): *Committee on Women in the NATO Forces, 25th anniversary. Year-in-Review 2001*. Brussels: Committee on Women. Forrás: www.nato.int/ims/2001/win/win-2001.pdf (a letöltés dátuma: 2016. 02. 15.)
- COMMITTEE (2004): *The Committee on Women in the NATO Forces. Remarks by NATO Secretary General Jaap de Hoop Scheffer speech*. Forrás: <http://nato.int/docu/speech/2004/s040524b.htm> (a letöltés dátuma: 2016. 02. 15.)
- GARCIA S. – SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY K. (2000): Katonanők a NATO-tagállamok fegyveres erőiben. *Hadtudomány*, 10 1, 107–114.
- GERGÓ Zs. (2009): Amazonoktól a katonalányokig. In. GARACZI I. – SZILÁGYI I. (szerk.): *Hadseregek a Mediterráneumban*. 153–171. Veszprém, Budapest: Pannon Egyetem MFTK, HM Zrínyi Kht., Zrínyi Kiadó.
- HARRIS, M. (1997): Recognising the role of women in NATO's military forces. *NATO Review*, 45 5, 25–26. Forrás: <http://www.nato.int/docu/review/1997/9705-08.htm> (a letöltés dátuma: 2016. 02. 15.)
- HM (2015a): *A Magyar Honvédség Katonai Bizottságáról szóló 49/2013. (VIII. 30.) HM utasítás*.
- HM (2015b): *10/2015. (VII. 30.) HM rendelet a katonai szolgálatra való egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságról, valamint a felülvizsgálati eljárásról*.
- MC (1976): *MC 249, North Atlantic Treaty Organization Military Committee Report 249. „A Final Decision on MC 249, a Report by the Military Committee on Recognition of the Committee on Women in the NATO Forces.”* Brussels: NATO Military Committee, July 19, 1976.
- NATO (2009): *The NATO Committee on Gender Perspectives – MC 0249/2*. Brussels: NATO HQ, 20 May 2009.
- NATO (2016): *NATO Committee on Gender Perspectives*. 14 June 2016. Forrás: http://nato.int/cps/en/natohq/topics_101372.htm? (a letöltés dátuma: 2016. 02. 15.)
- NATO HQ (1998): *The Office on Women in the NATO Forces: 1998 Year-In-Review*. Brussels: NATO HQ, International Military Staff.
- NATO HQ (2009): *Opening statement by NATO Secretary General Jaap de Hoop Scheffer at the annual meeting of the Committee of Women in NATO Forces*. Brussels: NATO HQ, 2 June 2009. Forrás: http://nato.int/cps/en/natohq/opinions_55250.htm?selectedLocale=en (a letöltés dátuma: 2016. 02. 15.)
- PAOLA, G. di (2010): *„Ensuring Women's participation in Peace and Security”. Speech by Admiral di Paola, Chairman of the Military Committee, at the occasion of the 10th anniversary of UN Security Council Resolution 1325*. Forrás: http://nato.int/cps/en/natohq/opinions_69732.htm?selectedLocale=en (a letöltés dátuma: 2016. 02. 15.)
- RASMUSSEN, F. (2010): *Speech by NATO Secretary General Anders Fogh Rasmussen at the Conference on the Role of Women in Global Security*. Copenhagen: NATO, October 29, 2010. Forrás: www.nato.int/cps/en/natolive/opinions_67602.htm (a letöltés dátuma: 2016. 02. 15.)

- SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY K. (2008): *Rómában élni és a NATO-ban dolgozni*. Budapest: Zrínyi Kiadó.
- SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY K. (2010): Жене у оружаним снагама Републике Мађарске – искуства и поуке. *Војно Дело – Општевојни Научно-Теоријски Часопис*, LXII 2, 146–156. (English version: Women in the Armed Forces of Republic of Hungary – Experiences and Lessons Learned. *Војно Дело – Општевојни Научно-Теоријски Часопис*, LXII 2, 157–167.) Forrás: www.odbrana.mod.gov.rs/odbrana-stari/vojni_casopisi/arhiva/VD_2010-leto/Vojno%20delo%20leto-2010,%20ceo.pdf (a letöltés dátuma: 2016. 03. 15.)
- SZEKENDI Gy. (2014): *A hivatásos és szerződéses katonák jogállása*. Budapest: Nemzeti Közszerológiai Egyetem. Forrás: http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/a-hivatasos-es-a-szerzodeses-katonak-jogallasa.original.pdf (a letöltés dátuma: 2016. 03. 15.)
- UNSCR (2000): *Simplified version of UNSCR 1325 on women, peace and security prepared by the International Women's Tribune Centre, S/RES/1325 (2000)*.

NŐK AZ EU KÜLPOLITIKÁJÁBAN

WOMEN IN THE EU'S FOREIGN POLICY

A lisszaboni szerződés 2009-es hatálybalépését követően mindkét esetben női politikus, Catherine Ashton és Federica Mogherini töltötte be az EU külügyi és biztonságpolitikai főképviselői tisztségét. Az alábbi elemzés célja, hogy a két politikus eddigi pályafutásán és az Európai Külügyi Szolgálat felállításán keresztül mutassa be és elemezze a nők szerepét, ezáltal a nemek közötti egyenlőség számtalanszor hangoztatott elvének érvényre juttatását az uniós külpolitikában. Annak ellenére, hogy a tagállamok mindkét esetben egy női politikuszt választottak az uniós diplomácia élére, továbbá számos uniós dokumentum is hangsúlyozza az uniós külpolitika területén a nők szerepének megerősítését, a nők uniós külpolitikában betöltött szerepe továbbra is gyenge maradt, számarányukat tekintve elsősorban a felső- és középvezetői szinten alulreprezentáltak.

KULCSSZAVAK: Európai Unió, külpolitika, főképviselő, Catherine Ashton, Federica Mogherini, nemek közti egyenlőség

After the Lisbon Treaty, which came in force in 2009, Catherine Ashton and Federica Mogherini were elected as High Representative of the Union for Foreign Affairs and Security Policy/Vice-President of the Commission. The aim of this paper is to analyze the role of women and gender equality in EU foreign policy through the career of these two female politicians and through the creation of the new body, the European External Action Service. Despite the fact that in both cases women were elected to lead European diplomacy and that the principle of gender equality in the field of EU foreign policy has

¹ PhD, Nemzeti Közszerológati Egyetem, Nemzetközi és Európai Tanulmányok Kar, Nemzetközi Kapcsolatok és Diplomácia Tanszék, tanszékvezető habilitált egyetemi docens; e-mail: molnar.anna@uni-nke.hu

been confirmed in many different official EU documents, the role of women in the EU's foreign policy continues to be weak, and the representation of women in the different positions of top managers is still lower than expected.

KEYWORDS: European Union, foreign policy, High Representative, Catherine Ashton, Federica Mogherini, gender equality

Bevezetés

A lisszaboni szerződés 2009-es hatálybalépését követően mindkét esetben női politikus, Catherine Ashton és Federica Mogherini töltötte be az EU külügyi és biztonságpolitikai főképviseelő tisztségét. Az alábbi elemzés célja, hogy a két politikus eddigi pályafutásán és az Európai Külügyi Szolgálat felállításán keresztül mutassa be és elemezze a nők szerepét, ezáltal a nemek közötti egyenlőség számtalanszor hangoztatott elvének érvényre juttatását az uniós külpolitikában. Annak ellenére, hogy a tagállamok mindkét esetben egy női politikust választottak az uniós diplomácia élére, továbbá számos uniós dokumentum is hangsúlyozza az uniós külpolitika területén a nők szerepének megerősítését, a nők uniós külpolitikában betöltött szerepe továbbra is gyenge maradt, számarányukat tekintve elsősorban a felső- és középvezetői szinten alulreprezentáltak.

A lisszaboni szerződés hatálybalépését követően 2009 novemberében az Európai Tanács Catherine Ashtont választotta az Európai Unió első külügyi és biztonságpolitikai főképviseelőjének, illetve egyben az Európai Bizottság alelnökének (Foreign Affairs and Security Policy/Vice-President of the European Commission – HR/VP). A Közös Kül- és Biztonságpolitika hatékonyabb, következetesebb és hangsúlyosabb külső képviselete és megjelenítése érdekében új tisztség, és a tevékenységét segítő és támogató önálló uniós szerv, a brüsszeli székhelyű Európai Külügyi Szolgálat (EKSZ) jött létre.

Az EKSZ az Európai Unió Tanácsának határozatával 2010 júliusában létrejött, majd ténylegesen 2011-ben kezdte meg működését. Az EUSZ 21. cikk (3) szerint a Tanács és a Bizottság – az unió külügyi és biztonságpolitikai főképviseelőjének közreműködésével – felelősek azért, hogy az unió külső tevékenységeinek különböző területei egymással, illetve az egyéb uniós politikákkal összhangban legyenek. A gyakorlatban a Tanács (és részben az Európai Bizottság) elnöke az állam- és kormányfők szintjén, a főképviseelő pedig a külügyminiszterek szintjén képviseli az Európai Uniót a nemzetközi porondon.

Az új külügyi és biztonságpolitikai főképviseelőnek egy személyben kell ellátnia az EU külkapcsolatokkal összefüggő feladatait, amit a lisszaboni szerződés hatálybalépése előtt három személy töltött be: a Tanács soros elnöke, az EB külkapcsolatokért felelős biztosa és a közös kül- és biztonságpolitikai főképviseelő (az ún. trojka).

Bár az új kétkalapos (valójában háromkalapos) főképviselői tisztség a korábbiakhoz képest jóval több feladatot ró a főképviselőre, egyben lehetőséget is biztosít a külkapcsolati rendszeren belüli területek és eszközök (például a kereskedelempolitika, a fejlesztéspolitika, a humanitárius segélyezés, a közös biztonság- és védelempolitikai [KBVP] műveletek és missziók) közötti hatékonyabb koordinációra. Ashton sokat kritizált tevékenységét kezdetektől alapvetően az intézményépítés és az uniós közvetítős szerep minél hatékonyabb betöltése kötötte le, Mogherini esetében viszont a legfontosabb kérdés az volt, hogy képes lesz-e az ún. „bizottsági kalap”, vagyis az EB-ben betöltött funkciók hatékonyabb ellátására és a stratégiaalkotásra helyezni a hangsúlyt. (Molnár, 2015: 3–15) (Novotná, 2015: 2) (Lange, 2014)

Ashtont és Mogherinit, a két eltérő vezetői karakterű főképviselőt más-más okokra visszavezethetően a kezdetektől több bírálat érte. Kinevezésüket megelőzően mindkét esetben számos találgatás látott napvilágot a lehetséges főképviselő személyére vonatkozóan: a tagállamok vajon egy valódi „külpolitikai nagyágyút”, vagyis jelentős külpolitikai tapasztalatokkal rendelkező, sokak által elismert korábbi külügyminisztert vagy inkább egy másod-, illetve harmadvonalsbeli, azaz politikai értelemben súlytalan, a tagállami alkuknak is megfelelő politikust választanak. Annak ellenére, hogy a Lisszaboni Szerződés egyik legnagyobb újításának éppen az Európai Külügyi Szolgálat felállítása és az új főképviselői tisztség bevezetése tekinthető, végül – más-más hangsúlyokkal ugyan, de – mindkét esetben az utóbbi megoldás győzedelmeskedett. Az „uniós csillagok” bonyolult állásából következő elvárások (kis állam – nagy állam, északi – déli, új tag – régi tag, balközép – jobb-közép, férfi – nő) végül eldöntötték a választást. Fontos aláhúzni, hogy a legfontosabb uniós vezetői tisztségek közül ezt töltötte be női politikus, akiknek vezetői karaktere, kommunikációs stílusa jelentős eltéréseket mutat. Ashtont a csendes diplomácia, Mogherinit pedig a markánsabb, a különböző közösségi oldalakat is aktívan használó nyilvános diplomácia, a határozottabb kommunikáció és az erőteljesebb stratégiai gondolkodás jellemzi.

Az európai külügyi szolgálat

Az Európai Külügyi Szolgálat (EKSZ) (European External Action Service – EEAS) feladata az EU külügyi politikájának végrehajtása és a főképviselő támogatása. Az EKSZ az EU külső tevékenységei közötti összhang biztosítása érdekében alapvetően három fő területen támogatja az EU külügyi és biztonságpolitikai főképviselőjét: *egyrészt* az Európai Unió közös kül- és biztonságpolitikájának (KKBP) – beleértve a közös biztonság- és védelempolitikát is – irányítása és kidolgozása; *másrészt* a Külügyek Tanácsa elnöki tisztségének az ellátása; illetve *harmadrészt* a Bizottságban betöltött alelnöki tisztségének ellátása külügyi kapcsolatok területén.

A főképviseelő irányítása alatt álló és a Tanács Főtitkárságától és a Bizottságtól is függetlenül működő, önálló szerv, az „EKSZ hozzájárul továbbá a Tanács Főtitkárságának, a Bizottságnak és a tagállami diplomáciai szolgálatoknak a munkájához az európai külső tevékenységek koherenciájának biztosítása érdekében. Támogatja a Bizottságot az EU külső tevékenysége pénzügyi programjainak és eszközeinek kidolgozásában és végrehajtásában.” (Európai Unió Tanácsa, 2010) A Tanács és a Bizottság között elhelyezkedő EKSZ sokrétű feladatai egyértelműen visszatükrözik a HR/VP kétkalapos feladatrendszerét. Az új intézmény közösségi és kormányközi struktúrákat együttesen megtestesít.

Bár az EKSZ létrehozásától kezdve fontos alapelv volt a nemek közötti esélyegyenlőség biztosításának elve, az EKSZ vezető testületében (EEAS Corporate Board) kezdetektől csupán egy nő kapott helyet. Az EKSZ vezető testületének tagjai 2010-től az ügyvezető főtitkár (a francia Pierre Vimont), az operatív igazgató (az ír David O’Sullivant), a politikai ügyekért felelős főtitkárhelyettes (a német Helga Schmid) és az intézményközi ügyekért felelős főtitkárhelyettes (a lengyel Maciej Popowski) volt. Annak ellenére, hogy a Mogherini által 2015 nyarán bevezetett szervezeti változásokat (pl. az ügyvezető főtitkári és az operatív igazgatói poszt összevonását) követően az EKSZ-en belül egy új, nemi egyenjogúságért felelős vezető tanácsadó pozíciót (EEAS Principal Advisor on Gender, Mara Marinaki) is bevezettek, és a szolgálat vezetőtestülete is megváltozott (az ügyvezető főtitkárt három főtitkárhelyettes segíti), a nők aránya e testületben nem változott. A négy tag között továbbra is csak egy nő, Helga Schmid szerepel. (EEAS PRESS TEAM, 2015) Az ügyvezető főtitkár a francia Alain Le Roy, a politikai ügyekért felelős főtitkárhelyettes a német Helga Schmid, a KBVP-ért és a válságkezelésért felelős főtitkárhelyettes a spanyol Pedro Serrano De Haro Soriano és a gazdasági és globális ügyekért felelős főtitkárhelyettes a svéd Christian Leffler. A további fontos vezető pozíciókban (pl. a Válságkezelési és Tervezési Igazgatóság [CMPD] vezetője, az EU Polgári Tervezési és Végrehajtási Szolgálatának [CPCC] igazgatója, az EU Katonai Törzsének főigazgatója vagy az EU Helyzetelemző Központjának [INTCEN] igazgatója) már nem találunk női igazgatót. (EU WHOISWHO, d.n.)

Az EKSZ-en belül létrehozott új, nemi egyenjogúságért felelős vezető tanácsadó feladata, hogy a nemi egyenjogúsággal kapcsolatos, és elsősorban a női jogokkal kapcsolatos kérdést az EKSZ egészén belül előmozdítsa. Legfontosabb feladata, hogy a nemi egyenjogúsággal és a nők helyzetének megerősítésével, illetve az ENSZ Biztonsági Tanácsa a nőkről, a békéről és a biztonságról szóló 1325. állásfoglalásának alkalmazását koordinálja az EKSZ munkájában, és segítse az EU külső és belső politikái közötti összhang megteremtését e területen. Az új pozíció létrehozása azonban nem járt külön költségvetési keret felállításával. A nemi egyenjogúsággal is összefüggő programok kezelése továbbra is európai bizottsági hatáskörben marad (DEVCO, NEAR and FPI). (EP, 2016)

Az EKSZ szervezetére és működésére vonatkozó 2010-es szabályozás 10. pontja értelmében az EKSZ személyzetét érdemek alapján, a megfelelő földrajzi megoszlás és a nemek közötti egyensúly biztosításával kell felvenni. Az EKSZ személyzetében valamennyi uniós tagállam állampolgárainak érdemi arányban kell jelen lenniük. A 9. bekezdés szerint az EKSZ teljes kapacitásának elérésekor az EKSZ AD-szintű személyzetének legalább egyharmadát a tagállamokból ki-rendelt személyzetnek kell alkotnia, legalább 60%-át pedig véglegesített uniós köztisztviselőknek kell alkotniuk. (Európai Unió Tanácsa, 2010) Az EKSZ 2013-ra már elérte tervezett munkatársainak számát, a kb. 3400 főt (1457 Brüsszelben és 1960 fő a küldöttségeken). 2013-ban a Tanács határozata alapján a főképvise-lőnek elő kellett terjesztenie az EKSZ szervezetének és működésének a felülvizgálatát, amelyet 2013. július 29-én hoztak nyilvánosságra. Ashton felülvizsgálatát az Európai Parlament Külügyi Bizottsága által 2013 februárjában készített elemzés is segítette. (Wouters et al., 2013)

2014-re elkészült az Európai Számvevőszék jelentése az EKSZ működéséről, amely a munkaerő összetételével kapcsolatban megállapította, hogy 2013-ban is jelentős nemi egyenlőtlenségek jellemezték az EKSZ működését. 2013 szeptemberében az adminisztratív munkakörben 34%, a küldöttségeken 26% és a vezető beosztású pozíciókban pedig csupán 21% volt női munkavállalók aránya. A továbbra is fennmaradó egyensúlytalanságok ellenére a következő években fokozatosan javult a helyzet, 2014 februárjára a vezetői állásokban a nők aránya 25,5%-ra nőtt. (European Court of Auditors, 2014: 18)

Az EKSZ 2015-ös emberi erőforrásokról szóló jelentése szerint 2014 végén 4105 fő jelentette az Európai Külügyi Szolgálat teljes állományát (1859 fő Brüsszelben és 2246 az EU küldöttségein, ahol további 3447 európai bizottsági tisztviselő is dolgozott). 2014 decemberében az EKSZ alkalmazottainak 49%-a volt nő, gyakorlatilag 2011-től összesen kb. fele-fele arányban voltak nők és férfiak a különböző munkakörökben. A különböző szintek között azonban jelentős eltérések mutatkoztak mind a központi, mind a delegációkon dolgozók körében. A női alkalmazottak többsége elsősorban asszisztensi munkakörben (AST) dolgozott, az összes AST alkalmazott 69%-a nő volt. A felsővezetők között számuk már jóval kevesebb, 54 főből csupán 4 volt nő, a 227 középvezető között számuk már magasabb, 50 fő volt. A nemek közötti egyenjogúság szempontjából nem sokkal jobb a helyzet az EU delegációinak szintjén sem, ahol 2014 decemberében a delegáció-vezetők vagy delegációvezető-helyettesek (HOD vagy DHOD) csupán 18%-a volt nő. (EEAS, 2015: 5–10) Mindemelllett 2014-ben az EU KKBP műveleteinek vagy a missziók élén nem állt női vezető.

2015-ben a nők aránya valamelyest csökkent, az EKSZ alkalmazottainak összesen 47%-a volt nő. A női alkalmazottak többsége továbbra is asszisztensi szintű munkakörben dolgozott, itt arányuk a korábbi évhez hasonlóan alakult, 68,2% volt.

A 48 felsővezető közül 4, a 234 középvezetőből pedig 51 fő volt nő. Annak ellenére, hogy 2014-ig a nők száma az EU delegációvezetők között folyamatosan, 13%-ról 23%-ra növekedett, 2015-ben 20%-ra csökkent. (EEAS, 2016a: 5, 81) (Novotná, 2015a: 426–436)

Catherine Ashton

2009 novemberében a tagállamok közötti politikai alkuk és a lisszaboni szerződésről szóló októberi, pozitív eredménnyel végződő írásbeli népszavazást követően az Európai Tanács Catherine Ashtont választotta az Európai Unió első külügyi és biztonságpolitikai főképviselőjének.

A parlamenti meghallgatást követően mind a tagállamok, mind az uniós intézmények szintjén Ashtonról – a világos külpolitikai célok és stratégia hiánya, illetve a feltett kérdésekre adott nem eléggé kielégítő válaszok következtében – meglehetősen negatív kép alakult ki, amelyet a következő években, elsősorban a nemzetközi diplomáciában játszott közvetítői szerepe következtében (a szerb–koszovói és az iráni nukleáris tárgyalások) is csak részben sikerült kijavítani. Ashtonnak kezdetektől nem volt könnyű helyzete, hiszen az új intézményi struktúrában a főképviselő munkáját segítő Európai Külügyi Szolgálatot szinte a semmiből és kemény intézményközi hatáskörharcok közepette – a tagállamok és a főbb uniós intézmények (EB, EP, EiT) között – kellett létrehozni, legfontosabb feladatai között az intézményépítés mellett a stratégiai partnerségi kapcsolatok építése és az arab tavasz eseményeit követően a szomszédságpolitika átgondolása volt.

Az új főképviselő nemcsak azért volt nehéz helyzetben, mert valójában több személy korábbi feladatait egyszerre kellett ellátnia, és az intézményépítés feladatai is ráhárultak, hanem azért is, mert tisztségének ún. „bizottsági kalapja” mindvégig szinte láthatatlan maradt, azaz az EB alelnöki poszttal kapcsolatos teendőket valójában nem tudta ellátni. Ashton öt éves tevékenységével kapcsolatban egyértelmű sikerként a nemzetközi tárgyalásokon, azaz az iráni atomprogram és a szerb–koszovói tárgyalásokon megvalósított közvetítői szerep említhető. (Marini, 2014)

Federica Mogherini

2014. november 1-től Federica Mogherini tölti be az EU külügyi és biztonságpolitikai főképviselői posztját. Tevékenységével kapcsolatban kezdetektől a legfőbb kérdés, hogy a stratégiai kérdések előterbe helyezésével és a „bizottsági kalap” aktíválásával képes lesz-e a Lisszaboni Szerződés által megjelölt kereteket kitölteni?

Az Európai Bizottság új elnökének, Jean-Claude Juncker (d.n.) prioritásai között szerepelt az uniós külpolitika, valamint a bizottsági kalap megerősítése, a külkapcsolatokkal összefüggő területekért felelős biztosok munkájának hatékonyabb összehangolása és ezzel együtt valódi külügyminiszteri szerep betöltése. Elődjével ellentétben Mogherini egyik legfontosabb feladata a Bizottságon belüli ún. RELEX-csoport üléseinek vezetése, és a külkapcsolati rendszerrel összefüggő feladatok összehangolása.

Mogherini kezdetektől látványosan erősítette a posztjával összefüggő bizottsági feladatok ellátását. Ez formálisan abban is megnyilvánult, hogy beiktatását követően székhelyét a EKSZ épületéből az Európai Bizottság Berlaymont épületébe tette át.

Mogherini eddigi másfél éves tevékenységének egyik legfontosabb célja a külső és belső kihívásokra adott megfelelő válaszok érdekében a stratégiai gondolkodás erősítése volt, így – elődjével ellentétben – kezdetektől elkötelezetten támogatta egy új, az EU globális külpolitikai és biztonsági stratégiájának (EU global strategy on foreign and security policy) kidolgozását, (Mogherini, 2015: 5–6) (Tocci, 2015: 115–117) amelyet az Európai Tanács 2016. júniusi ülésére kellett elkészíteni. (Európai Tanács, 2015)

Politikusok és szakértők körében is meglepetést okozott a Brexitről történő népszavazást követően, hogy 2016. június 26-án Federica Mogherini, az EU külügyi és biztonságpolitikai főképvisele az Európai Tanács ülésén bejelentette és ezt követően június 28-án bemutatta a felügyelete alatt készített összesen hatvanoldalas új globális kül- és biztonságpolitikai stratégiát *Közös jövőkép, közös cselekvés: erősebb Európa. Az EU globális kül- és biztonságpolitikai stratégiája* címmel (*Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe. A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy*). (EEAS, 2016c) A Mogherini által benyújtott stratégiát a 2016. június 28-ai Európai Tanács elfogadta (üdvözölte), így megkezdődhet annak végrehajtási folyamata.

Következtetések

Annak ellenére, hogy a nők és férfiak közötti egyenlőség az Európai Unió egyik alapvető értéke, és számos uniós dokumentum megerősítette azt – például *A nők és férfiak közötti egyenlőségre vonatkozó stratégia (2010–2015)* –, az uniós külpolitikában mind a mai napig jelentős egyenlőtlenések mutatkoznak ezen a téren.

Az Európai Parlament 2015. június 9-ei állásfoglalása a nők és férfiak közötti egyenlőségre vonatkozó, 2015 utáni uniós stratégiáról kimondta, hogy „mivel az EU felelősséget visel és példaképpül szolgál a nemek közti egyenlőség és a nők jogai tekintetében, e kérdéseknek központi helyet kell biztosítani az uniós külső

fellépéseiben; mivel a nemek közötti egyenlőség, a nemi alapú erőszak elleni küzdelem és a nők társadalmi szerepvállalásának növelése alapvető feltétele a nemzetközi fejlesztési célok elérésének és az EU sikeres külpolitikájának, valamint fejlesztési együttműködési és nemzetközi kereskedelmi politikáinak; mivel a nők nemcsak érzékenyebbek az energia-, környezet- és éghajlatváltozás hatásaira, hanem ténylegesen részt vesznek a mérséklési és kiigazítási stratégiákban is, valamint a méltányos és fenntartható növekedési modell hajtóerői.” Mindezeket figyelembe véve az EP „felhívja a Bizottságot, hogy tegye egyértelművé, hogy az EU milyen szerepet kíván játszani a nemek közötti egyenlőség előmozdítása tekintetében globális szinten és a tagállamokkal, így azok illetékes hatóságaival közösen végzett munkában, az európai határokon belül és kívül, valamint törekedjen e célok megvalósítására mind a nemek közötti egyenlőség általános érvényesítésének koncepciója, mind pedig célzott és konkrét egyedi intézkedések révén; hangsúlyozza, hogy a nemi dimenziót és a nemi alapú erőszak elleni küzdelmet integrálni kell az unió külpolitikájába, fejlesztési együttműködési politikájába és nemzetközi kereskedelmi politikájába, és biztosítani kell a szükséges pénzügyi eszközöket és emberi erőforrásokat”. (EP, 2015)

2015. október 26-án a Tanács elfogadta *A nemek közötti egyenlőségre vonatkozó cselekvési terv (2016–2020)* című következtetést, amely a Bizottság és az Európai Külügyi Szolgálat (EKSZ) *A nemek közötti egyenlőség és a nők társadalmi szerepvállalásának növelése: az EU külkapcsolati politikájának hozzájárulása a nők és a lányok életének átalakulásához (2016–2020)* című, közös szolgálati munkadokumentumán alapul. Az új, nemek közötti egyenlőségre vonatkozó cselekvési terv hangsúlyozza, hogy „teljes mértékben meg kell valósulnia annak, hogy a nők és a lányok maradéktalanul és az egyenlőség elve alapján élvezhessenek minden emberi jogot és alapvető szabadságot, valamint, hogy meg kell valósulnia a nemek közötti egyenlőségnek és a nők és lányok nagyobb mértékű társadalmi szerepvállalásának”. (Schonard, 2017)

Hosszú idő óta viták folynak arról, hogy szükséges lenne-e egy kvótarendszer bevezetése a nők uniós külpolitikában betöltött szerepének növelése érdekében.² Mindeddig azonban a különböző állások betöltésénél az elsődleges szempontot az érdek és a földrajzi szempontok jelentik, természetesen a nemi arányok figyelembe vételével. Mindennek ellenére, ha az EU hiteles kíván lenni külpolitikai céljainak elérése érdekében, akkor e területen is előrelépésre van szükség, nem elégséges csupán az elveket hangoztatni. Tereza Novotná (2015b: 426–436) egy megjelent tanulmányában hangsúlyozta, hogy amennyiben az EU kiáll a nők társadalmi szerepvállalása mellett globális szinten, akkor először saját háza táján kell rendet

² Lásd: *A new strategy for gender equality post 2015 Compilation of in-depth analyses*. Workshop 3 September 2014. Policy Department C: Citizens' Rights And Constitutional Affairs. [www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2014/509984/IPOL_STU\(2014\)509984_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2014/509984/IPOL_STU(2014)509984_EN.pdf) (A letöltés dátuma: 2016. 09. 23.)

raknia, és valóban biztosítani, hogy a nők társadalmi arányuknak megfelelően vegyenek részt az uniós külpolitikában.

Az elvek és a gyakorlat közötti ellentmondásra utal, hogy 2014-ig egyetlen, a válságkezelésben szerepet vállaló KKBP művelet vagy misszió élén sem állt nő vezető. Ezen a helyzeten kis mértékben változtatott, hogy 2015-től két olyan uniós civil misszió is van, amelyet nő vezet: Pia Stjernvall az EUPOL Afghanistan és Natalina Cea az EUBAM Rafah misszió élén áll. (EPLO, 2015) (EPLO, 2016)

Egy 2015-ös kutatás szerint az EU KKBP civil missziókban 2007 és 2013 között ugyan jelentősen nőtt a nők aránya, 20%-ról 26%-ra, de a nők továbbra is alulreprezentáltak. Az uniós katonai műveletekben még kevesebb nő vesz részt, arányuk a Katonai Törzs becslése szerint kb. 3–8% között mozoghat, többségében elsősorban logisztikai és adminisztratív területen dolgoznak. (Meiske, 2015) Természetesen a biztonsággal összefüggő területeken a nők aránya jóval alacsonyabb a többi ágazattal összehasonlítva az uniós tagállamokon belül is. Mindez kihat az EU közös kül- és biztonságpolitika területén folytatott tevékenységekre is.

2016-ban a nemzetközi nőnap alkalmából Mogherini videóüzenetében a következőket mondta: „Egy társadalom, ahol a nőknek ugyanazok a jogai mint a férfiaknak nem csupán igazságosabb. Az biztonságosabb és gazdagabb is. Amikor a nőknek nincs lehetőségük, hogy hozzáférjenek a minőségi oktatáshoz vagy a vezető állásokhoz, akkor hatalmas lehetőség vesz kárba. Mindez igaz külföldön és az Európai Unión belül is”. (EEAS, 2016b)

Felhasznált irodalom

- EEAS (2015): *EEAS Human Resources Report 2014*. Forrás: http://eeas.europa.eu/background/docs/hr_report_2014_final_en.pdf (a letöltés dátuma: 2016. 05. 27.)
- EEAS (2016a): *EEAS Human Resources Report 2015*. Forrás: https://eeas.europa.eu/background/docs/eeas_hr_report_2015.pdf (a letöltés dátuma: 2016. 05. 28.)
- EEAS (2016b): *Gender equality... today and every day...* Forrás: http://eeas.europa.eu/top_stories/2016/080316_international-womens-day_en.htm (a letöltés dátuma: 2016. 08. 13.)
- EEAS (2016c): *Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe. A Global Strategy for the European Union's Foreign and Security Policy*. Forrás: http://eeas.europa.eu/top_stories/pdf/eugs_review_web.pdf (a letöltés dátuma: 2016. 06. 24.)
- EEAS PRESS TEAM (2015): *High Representative Federica Mogherini announces adoption of a modified organisational chart of the EEAS*. Bruxelles: EU External Action. Forrás: https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/6076_en (a letöltés dátuma: 2016. 05. 21.)
- EP (2015): *Az Európai Parlament 2015. június 9-ei állásfoglalása a nők és férfiak közötti egyenlőségre vonatkozó 2015 utáni uniós stratégiáról*. Forrás: www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.

- do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2015-0218+0+DOC+XML+V0//HU (a letöltés dátuma: 2016. 03. 16.)
- EP (2016): *Parliamentary questions. Answer given by High Representative/Vice-President Mogherini 28 January 2016. E-014702/2015.* Forrás: www.europarl.europa.eu/sides/getAllAnswers.do?reference=E-2015-014702&language=EN (a letöltés dátuma: 2016. 06. 01.)
- EPLO (2015): *Where are the EU's Women Leaders in Foreign Affairs?* Forrás: http://eplo.org/wp-content/uploads/2015/01/EPLO_Statement_Where_Are_the_EU_Women_Leaders_In_Foreign_Affairs.pdf (a letöltés dátuma: 2016. 09. 28.)
- EPLO (2016): *Where are the EU's Women Leaders in Foreign Affairs? One year on 8 March 2016.* Forrás: http://eplo.org/wp-content/uploads/2016/03/EPLO-Statement_-Where_are_the_EUs_Women_Leaders_in_Foreign_Affairs_One_year_on.pdf (a letöltés dátuma: 2016. 09. 28.)
- EU WHOISWHO (d.n.): *Official Directory of the European Union EEAS – European External Action Service.* Forrás: <http://europa.eu/whoiswho/public/index.cfm?fuseaction=i-dea.hierarchy&nodeid=269880> (a letöltés dátuma: 2016. 05. 21.)
- EURÓPAI TANÁCS (2015): *Az Európai Tanács ülése. (2015. június 25–26.) Következtetések.* EUCO 22/15. Forrás: www.consilium.europa.eu/hu/meetings/european.../2015/06/euco-conclusions_pdf (a letöltés dátuma: 2016. 04. 04.)
- EURÓPAI UNIÓ TANÁCSA (2010): *A Tanács határozata (2010. július 26.) az Európai Külügyi Szolgálat szervezetének és működésének a megállapításáról (2010/427/EU).* Forrás: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=celex:32010D0427> (a letöltés dátuma: 2016. 05. 21.)
- EUROPEAN COURT OF AUDITORS (2014): *Special Report. The establishment of the European External Action Service.* Luxembourg: European Court of Auditors. Forrás: www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR14_11/SR14_11_EN.pdf (A letöltés dátuma: 2016. 04. 27.)
- JUNCKER, J.-C. (d.n.): *Prioritásaim.* Forrás: <http://juncker.epp.eu/node/157> (a letöltés dátuma: 2016. 06. 12.)
- MARINI, A. (2014): *Is Angela Merkel the New EU High Representative for Foreign Affairs?* Forrás: www.euinside.eu/en/analyses/is-merkel-the-new-eu-high-representative-for-foreign-affairs (a letöltés dátuma: 2016. 03. 12.)
- MEISKE, M. (2015): *Gender balancing in CSDP missions. Alert Issue, 51, 1–2.* Forrás: www.iss.europa.eu/uploads/media/Alert_51_Gender_in_CSDP.pdf (a letöltés dátuma: 2016. 10. 16.)
- NOVOTNÁ, T. (2015a): *Federica Mogherini and her first year as HR/VP.* Praha: European Institute for European Policy.
- NOVOTNÁ, T. (2015b): *Women in the EEAS and EU Delegations: Another PostWestphalia Change?* In: BÁTORA, J. – SPENCE, D. (Eds.): *The European External Action Service: European Diplomacy PostWestphalia?* 426–436. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Forrás: www2.warwick.ac.uk/fac/soc/pais/research/researchcentres/csgr/green/whowea-re/full/novotna/women_in_eeas_bookchapter_spence__batora_palgrave_-_novotna.pdf (a letöltés dátuma: 2016. 11. 16.)

SCHONARD, M. (2017): *A férfiak és nők közötti egyenlőség*. Forrás: www.europarl.europa.eu/atyourservice/hu/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.10.8.html (a letöltés dátuma: 2017. 04. 07.)

WOUTERS, J. – BAERE, G. de – VOOREN, B. van – RAUBE, K. – ODERMATT, J. – RAMOPOULOS, T. – SANDEN, T. van den – TANGHE, Y. (2013): *Organisation and Functioning of the EEAS: Achievements, Challenges and Opportunities*. Brussels: Directorate-General for External Policies of the Union. Forrás: [www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/457111/EXPO-AFET_ET\(2013\)457111_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/457111/EXPO-AFET_ET(2013)457111_EN.pdf) (a letöltés dátuma: 2016. 06. 01.)

MILITARY LEADERSHIP AND WOMEN – A SHORT COMPARISON OF INDIAN AND BRITISH FEMALE SERVICE MEMBERS

A KATONAI VEZETÉS ÉS A NŐK: AZ INDIAI ÉS A BRIT VÉDELMI SZÉKTORBAN DOLGOZÓ NŐK RÖVID ÖSSZEHASO NLÍTÁSA

Women have shown their capacity to grow in every sector of society, including the defense services. Leadership plays a pivotal role when it comes to execution of orders. This short comparative study deals with women in the Indian and the British defense services. Since the United Kingdom and India follow the same defense system the author will have a look at the opportunities provided to female service members during their tenure of service in both systems.

KEYWORDS: Women, Military leadership, India, British

A nők a társadalom minden szegmensében bizonyították alkalmasságukat, beleértve a védelmi szektort is. Utóbbi területen a vezetés és a parancsok végrehajtása központi szerepet játszik. A tanulmányban felvázolt rövid összehasonlítás és elemzés az indiai és a brit védelmi szektorban dolgozó nőkkel foglalkozik. Tekintettel arra, hogy az Egyesült Királyság és India védelmi rendszere hasonló alapokra épül, a szerző a nők számára biztosított lehetőségeket hasonlítja össze.

KULCSSZAVAK: nők, katonai vezetés, India, brit

¹ Nemzeti Közszolgálati Egyetem; Hadtudományi Doktori Iskola, PhD-hallgató (National University of Public Service, Doctoral School of Military Sciences, Ph.D. student); e-mail: mukhwinder.kaur@uni-nke.hu

“In our country ‘Shakti’, which means power, is the manifestation of female energy. This Shakti defines our strength.”

Pranab Mukherjee (President of India)

The role of women in the military has significantly increased over the past decade as politicians embrace the employment laws. Recently, positions for fighter pilots have been opened for women in the Indian Air Force. Gender equality has opened various opportunities for women to serve in certain cadres such as aviation and submarine. This is quite an achievement, but in other countries women are also allowed to participate in ground close combat role in various armoured and infantry units. An opposite example comes from the United Kingdom that has so far determined that women should be excluded from ground close combat roles. (Reynolds, 2016: 22)

The Indian Approach

The Indian Armed Forces plan to induct female service members into combat positions. Indian President Pranab Mukherjee announced the move in February 2016, while addressing both houses of the parliament before the budget session. He said that the government would in the future recruit women for fighting roles. India, having one of the largest armies in the world, has previously resisted such a move, citing not only concerns over women’s vulnerability if captured, but over their physical and mental ability to cope with the stress of frontline deployments. This approach was replaced and resulted in the approval to induct women as short service commission officers and as fighter pilots to the Indian Air Force. In the future the government will induct women in all the fighter streams of the Indian Armed Forces. (*The Guardian*, 2016)

India began recruiting women to non-medical positions in the armed forces in 1992, yet only 2.5% of its military’s million-plus personnel are women. Most of them are administrators, intelligence officers, doctors, nurses or dentists. In October 2016, the government took the first steps towards bringing women into fighting roles and approved air force plans for female pilots to fly warplanes from June 2017, on a three-year experimental basis. (*The Guardian*, 2016)

The United Kingdom and India have similar defence systems, but different approaches to women. Whereas in the United Kingdom steps to open combat roles for female service members is not very popular, as there are concerns on how the female body can accommodate the physically and psychologically more demanding training undertaken by combat arms. Those concerned have at the same time acknowledged

that some women have proved their ability to succeed. A notable female service member is Captain Philippa Tattersall who is the first women to pass the Royal Marines Commando course, in 2001. She was followed several years later by Royal Navy Lieutenant Lara Herbert. Legislation however, restricted both from ground close combat roles, leaving them to serve in combat support roles. (Reynolds, 2016: 22)

British Concerns

Formal studies into the exclusion of women in ground close combat units were conducted in 2002 and 2010, in the United Kingdom. In both cases ministers and military commanders concluded that the inclusion of women in mixed-gender teams presented a risk to cohesion and therefore on combat effectiveness. This was the key finding that justified the continued exclusion of women from ground close combat roles in the British Armed Forces. A subsequent review published in 2014, recommended a positive approach towards the subject and identified that a programme of physiological research should be carried out in order to further assess the risks and mitigations to female personnel in ground close combat roles. (Reynolds, 2016: 23) In India the initial terms of engagement for female officers in the Indian Armed Forces was five years, which can be extended to ten years with the option of another extension by even four more years in the service. Permanent commission was granted in 2008, to female officers to work in the Army Education Corps (AEC) and Judge Advocate General (JAG) departments. (Hansi, 2015)

Article 16 of the Constitution of India grants equality of opportunity in matters of public employment since 1949. There is equality of opportunity for all citizens in matters relating to employment or appointment to any office under the state. The Constitution under the right to equality section provides women the opportunity to have equal access to all the positions available under the state offices. A diverse country such as India, where cultures have a huge influence, will naturally create an interest for further analysis.



Picture 1. *Indian women will be allowed to participate in combat roles in the country's armed forces*
(Bernat Armangue/AP) (Al Jazeera, 2016)

Excluding women from certain employment areas is in general unlawful. Nevertheless, under the Equality Act from 2010, the British Armed Forces have been allowed to discriminate against women and transsexuals provided it can be shown to be a proportionate means of ensuring combat effectiveness. The 2010 act also stipulates that an employer will not be acting unlawfully if, in relation to risks specifically affecting women, it is required by health and safety legislation to operate in a certain way. Under European Law the Ministry of Defence is obliged to review the basis for this exclusion every eight years. (Reynolds, 2016: 23)

The contribution of women to the British Armed Forces can be traced back to the 1800s when female nurses deployed in support of the army and navy. Female medical staff served in the Crimean War caring for wounded service members. Women also served as nurses within the navy and air force, deployed overseas and manned military hospitals at home. In British India during World War II the Women's Royal Indian Naval Service was established. It was part of the Royal Indian Navy, the naval force of British India. This was the first time women received a role in the navy, although they did not serve on board ships. The first Indian service woman who visited the United Kingdom was Second Officer Kalyani Sen, of the Women's Royal Indian Naval Service. With Chief Officer Margaret Cooper and Second Officer Phyllis Cunningham she went there at the invitation of the

Admiralty to make a comparative study of training and administration in the Women's Royal Naval Service. (World wars, 2014)

The picture below shows Indian Women's Royal Indian Naval Service (WRINS) visiting Rosyth, June, 3rd 1945. Chief Officer Margaret L Cooper, Deputy Director of the WRINS, and Second Officer Kalyani Sen, WRINS were at Rosyth during their two month study visit to Britain.



Picture 2. *Indian Women's Royal Indian Naval Service*

(Royal Navy official photographer, Zimmerman, E A (Lt). IWM A 29070)

(IWORLDWARS, 2014)

The contribution of women to the British Armed Forces was officially recognized in the post-war years with the formal listing of women's services, including in the 1949 creation of the Women's Royal Naval Services (WRNS), as well as the reformation of the Women's Royal Air Force and the Princess Mary's Royal Air Force Nursing Service. In 1993, the first members of the Women's Royal Naval Service made history when the government approved a proposal for women to serve at sea. In 1994, Flight Lieutenant Jo Salter became the United Kingdom's first female pilot to have flown on numerous operations and provided close air support to troops in Afghanistan. (Reynolds, 2016: 24)

Summary

In 2016, the decision of the Indian Government to induct women service members in combat positions has put India on the list of those few countries that have opened combat positions for female service members and according to Act 16 of the Constitution the positions under any state office are open to every citizen. Last year the position of fighter pilot was opened. A batch is put under test and the report will be concluded in 2017.

Since the first study in 2002, within the British Armed Forces politicians and commanders alike have expressed concerns about allowing women to serve in units that engage in ground close combat. However, in the past two decades young service members have been able to integrate with women on operations in both Iraq and Afghanistan. While they have been excluded from roles that require direct ground close combat, females have deployed in supporting tasks and operated across Helmand with frontline forces and many have come under fire in difficult and testing situations. (Reynolds, 2016: 26) Today young men and women share a broader vision of equality than those who served in the forces decades ago. During a conversation with one of the young lieutenant officers of the Indian army, a male soldier remarked “we trust the strength of women as we have been trained with them as well and we have seen what women are capable of but if we see the flip side of the coin, Prisoner of War (PoW) is the highest possible risk in those combat roles. But yes if we see it from the perspective of equality we don’t need to provide them with equality they are born with it.”

References

- AL JAZEERA (2016): Indian armed forces to open all combat roles to women. *aljazeera.com*, 25 February. www.aljazeera.com/news/2016/02/indian-armed-forces-open-combat-roles-women-160224134944309.html (Retrieved December 12, 2016.)
- HANSI, H. (2015): *Employment of Women in Indian Army*. New Delhi: Centre for Land Warfare Studies. www.claws.in/1378/employment-of-women-in-the-indian-army-harjit-hansi.html (Retrieved December 14, 2015.)
- IWORLDWARS (2014): 3rd June 1945. *livefromwww.wordpress.com*, 3 June. <https://livefromwww.wordpress.com/2014/06/03/3-june-1945/> (Retrieved April 24, 2016.)
- REYNOLDS, D. (2016): Women in close combat: The UK decision. *Jane’s Defence Weekly*, 53 (5), 22.
- The Guardian* (2016): Indian Armed Forces to allow Women in Combat Roles. *theguardian.com*, 24 February. www.theguardian.com/world/2016/feb/24/indian-armed-forces-to-allow-women-combat-roles (Retrieved April 25, 2016.)

HARAI Dénes¹

HOZZÁSZÓLÁS A „NŐI VEZETŐK A KÖZSZOLGÁLATBAN” CÍMŰ WORKSHOPON

REMARK TO THE WORKSHOP “FEMALE LEADERS IN THE PUBLIC SERVICE”

Mivel a konferencia (a nő), a női vezető és a közszolgalat igen széles körű témakörével foglalkozott, a kitűnő referátumok – Belényesi Emese, Ballainé Krikker Zsuzsanna, Szerencse Renáta, Németh Zita részéről – is motiváltak arra, hogy néhány vonatkozást említsek, így a kultúra egyik bázisfaktorát, a kétneműséget, a női és a férfi kommunikáció különbségeit, a személyiségzavarok néhány vonatkozását, a katonanők kérdését, valamint az identitást. Röviden az egyes területekről.

Kétneműség

A kultúra területein belül önálló faktor a *kétneműség* is (öltözködés, viselkedés, női és férfi szerepek, szex stb. (Hall, 1990: 116) A női és férfi szerepek különbségeiről gondolkodhatunk a hagyományos kapitalizmusra jellemző fordista és a modern időszakhoz illeszkedőbb posztfordista modellekben is. (Lorey, 2015) A hagyományos modellben a nő szerepe a háztartás vezetését, a gyereknevelést (és hozzátehetjük azt, amiről gyakran megfeledkezünk), a családon belüli nagy változások szervezését is magában foglalja (a gyerek óvodába, iskolába kerülése; családi és iskolai ünnepek, kirándulások intézése; a családi kapcsolatok gondozása stb.). A posztfordista, modern társadalmakban a munka természete megváltozott, gondoljunk például a *számítástechnikára*, amely olyan „fehérgalléros” munkaköröket

¹ CSc, nyugállományú ezredes; Nemzeti Közszoigálati Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Katonai Vezetéstudományi és Közismereti Tanszék, egyetemi tanár; e-mail: harai.denes@uni-nke.hu

teremtett, amik nők és férfiak előtt egyaránt megnyíltak, de utalhatunk a modern demokrácia integrációt segítő elveinek megjelenésére is.

Válaszkereső, válaszoló, választó lény az ember: választásaink, válaszaink jelzik személyiségünket, valamint jellembeli tulajdonságainkat, azaz e témakörben ténybeli adatokhoz akkor is juthat a kutató, ha csupán megnézi a TDK–OTDK vagy a szakdolgozatok, doktori értekezések témaválasztását. Elég elolvasni, néhány önállóan választott OTDK-pályázat témaválasztását ahhoz, hogy kiderüljön, férfi vagy nő írta, és nem is kell beleolvasni a szövegbe részletesebb információért, illusztrációként néhány cím: *Gyermekek helyzetének változása a családban az internet hatására; Fiatalok bűnözővé válásának szociológiai háttere; Az állatmentés módszerei, elvei, formái katasztrófák során; A sértetti jogok érvényesülése a büntető eljárásban, különös tekintettel az áldozatvédelem állami intézményeire; A stresszel való megküzdés vizsgálata...* Hoszszan folytathatnánk a választott témák címeit, cím részleteit. Külön kiemelem, hogy Anna Freud (1895–1982) és Dorothy T. Burlingham (1891–1979) 1943-ban, a második világháború alatt publikálták kutatásaikat *War and Children* címmel, amelyben több mint húszezer esetet dolgoztak fel, összesítettek. (Pszichológiai reakciók a destruktivitásra: Freud–Burlingham, 1943; Harai, 2014: 105–106) Láthatjuk, hogy az étellel, az életvédelemmel és általában, szélesebb értelemben a *szociális védelemmel* (egészségügyi, lelki, gyermekvédelem, biztosítás); a családdal, az idősek és a fiatalok, az elesettek (szegények) helyzetével, *gondozásával* foglalkozó témákat (jogorvoslat, nyugdíj, tanítás), valamint a *médiát* mint témát (kommunikáció stb.) nagyobb valószínűséggel választják nők, mert érzékenységük és gondolkodásuk vonzéspontjai ebbe az irányba fordítják figyelmüket, nagyobb beleérzéssel, több figyelemmel és tapasztalattal rendelkeznek e tekintetben, amit nagyobb biztonsággal tudnak érvényesíteni a téma kidolgozásánál is. Megemlíthetjük, hogy érzékenységünkél fogva a nők esetében a *spirituális* vonzereje nyilván nagyobb, mert a világot nem kizárólagosan értelemproblémaként kezelik, ebből adódóan jobban észreveszik a *kis disszonanciákat*, mint a férfiak. Az 1990-es évek elején magam is tapasztaltam, hogy az ELTE mögötti egyetemi templom tele volt egyetemista lányokkal. A szorongások és félelmek is lehetnének mutatók, de a modern, krízisekkel küzdő társadalmakban a félelmek már minden nagy és kis csoportot elértek, mert valamilyen területen fenyegetettnek (kevés a bölcsőde, az általános iskola, kevés a munkalehetőség stb.) érzik magukat.

A női és férfi kommunikáció kontrasztjai

A gyakorlati életben is tapasztalhatjuk, hogy különbség van a női és a férfi kommunikáció között. Egy férfi nem tud olyan megnyugtatóan együtt gügyögni az elesés

után felemelt kisgyermekkel, mint az anyja. Legfeljebb annyit mond: „Ne sírj már, katonadolog!”

Egy kanadai kutatás (Annis, 2003) néhány vonatkozását emelem ki, amely vezetői szempontból is értelmezhető. Ismétlődő tapasztalat, hogy a nők általában a munkahelyi konfliktusok esetében inkább önmagukban keresik a hibát, akkor is, ha nyilvánvalóan a férfi a hibás – azaz a nők belsővé teszik (internalizálják) a hibát, míg a férfiak inkább áthárítják, kivetítik másra vagy másokra. Bizonyos vonatkozásokban vannak fenntartásaik is egymással kapcsolatban. Az egyik férfi azt mondja például: „Úgy érzem, mintha tojásbéjón járkálnék körülötte.”, vagy „Nem tudom, hogy milyen reakciója lesz...”. Ezek a vélemények azt a kiszámíthatatlanságot mutatják, amelytől különösen tartanak a férfiak, ha rossz hírt kell közölni (egy nő vezetővel); vagy a nők úgy vélekednek, hogy a férfiak egymás között olyan sport és katonai metaforákban beszélgetnek, amelyet ők nem értenek. Mi már értjük a nők olyan mondatait, mint „teljesen magam alatt vagyok”. A nők gyakran nem véletlenül úgy vélik: „A férfi nem sokat beszél, de nem szeret hallgatni”. Olyan mondatok is elhangozhatnak: „A főnököm úgy kezel, mintha a lánya volnék...”; „A férfi nem keresi, hogy mi a véleményem, az nem érdekli.”; „A munkában mindig mikroszkóp alatt vagyok.”; „Amit a férfiak ellesnek anyjuktól, nővérüktől, menyasszonyuktól, azt sem tudják alkalmazni a nőkkollégáinknál.”. Esetleg a férfiak azok, akik úgy gondolják (idézi a szerző a véleményeket), hogy a nőnek azért van munkája, mert nő; ha van munkája a nőnek, akkor mindegy milyen, mert nő stb.

Személyiségzavarok

Nem gondolhatjuk, hogy én-központú, narcisztikus, érzelmileg labilis, paranoid vagy disszociális személyiség, valamint a felsoroltak kombinációi csak a férfiak vagy nők lehetnek, mindkettő lehet hiperérzékeny és hipertompa is, mint ahogyan bátor és gyáva is. Dacok, dühök, hisztériák élesebb karakterűek (is) lehetnek nőknél, mint a férfiaknál; a viszolygásokkal, utálatokkal, sértődésekkel, féltékenységekkel szintén találkozhatunk mindkét nemnél. Eltérőek a kommunikációs formulák is, amelyekről egyből tudjuk, hogy az illető nő vagy férfi, gondoljunk az olyanokra, mint: „zavaros fejű”, „dilis”, „nyafogó”, „szűkszávú” stb. Még kutatók is vannak, (Navarro, 2015: 107–108) akik például az érzelmileg labilis személyiségjellemzők közé inkább női faktorokat sorolnak, a *bagyományos fogalmak szerint* például: érzéki, kacér, flörtre hajlamos, izgalmas, hisztérikus, buja, férfifaló, szexi, boszorkány stb. Mindkét nemnél fixálódhatnak bizonyos életkorbeli attitűdök is, gondoljunk arra, hogy vannak, akik nehezen válnak vagy egyáltalán nem válnak felnőtté (infantilizálódás); vannak, akik szeretnek hősi pózban tetszelegni (ez inkább a férfiakra jellemző), van, aki nem; vannak merev, hajthatatlan

és kibíratatlan személyiségek mindkét oldalon, de különösen zavaró, ha ezek egyben vezetők is; „parazita”, másokon élőködő, saját problémáit másokra áttoló személyiség is egyaránt lehet mindkét nembeli. Természetesen további megszorításokat is lehet tenni, például mondhatjuk, hogy a nők gyorsabban érzékelik a dolgok „ellenségességi együtthatóját”, mint a férfiak. Vagy a férfiak úgy vélhetik, hogy a női munkatársak csoportja nem teljesít olyan eredményesen, mint az ő csoportjuk (ez függhet a munkahelytől is).

Bizonyos tréningelemeknél, ez utóbbi vonatkozásban magam is tapasztaltam, hogy egy kemény harci feladatra való kiválasztásnál a megadott faktorok közül csak olyanokat választanak, amelyek a nőkre nem jellemzőek. (Gondolok itt: a fizikai teherbíró képességre, idegi terhelhetőségre – a harci stressz vagy trauma elviselésére), kemény időjárási viszonyok közötti teljesítményre, fájdalomtűrő képességre stb. A teljesítmény alatt nemcsak képességet, motivációt, lehetőséget értem, hanem a lehetőséget, a kihívást, adott esetben az összecsapás keresését is ide kell érteni, amelyben az agresszív predispozíció erősebb a férfiak esetében. Nem felejtjük el azokat a történelmi időszakokat sem, amikor a nők a frontokon harcoló apáik, férjeik, férfitestvéreik helyett több műszakban, lőszer- és fegyvergyárakban, a romok eltakarításában és az építkezéseken nehéz fizikai munkát végeztek, vagy mentették a sebesülteket, temették a halottakat.

Katonanők

Már a hadsereg sem férfiak dominálta munkahely (angolul: male dominated workplace), mondhatnánk férfi hiúsággal újabb veszteségünkről. Az amerikai hadseregben a nők már lehetnek haditengerészek, tüzérek, harckiképzők is. A munkavállalásnak ez a formája lehetővé teszi – és mozgásteret nyit – a női brutalizáció kibontakozásának, kidolgozásának. Katonanők alkalmazása miért problémás harchelyzetekben? – kérdezhetnénk. A fegyveres küzdelem (adott fázisban) kegyetlenségbe csap át, de problémát okozhat missziós feladatban a gyerekkatonákra való tüzelés is. A pusztítás patológikus szabadságának érzete olyan mértékben nem keríti hatalmába a női katonát, mint a férfit, mert a *humán mérték- és értékvesztés* csak ritkán jut el a szélsőségességnek ebbe a stádiumába. Az ölésnek való ellenállás a férfiaknál is megvan, (Grossman, 1996) ami az áldozattól való távolság arányában nő vagy csökken, jelentősen nagyobb a közelharcnál, a bajonettel való ölésnél, valamint már kisebb a pisztollyal való ölésnél. Megjegyzem, hogy Kijev–Debrecen között a második világháborúban tizenegyszer fordult az egészségügyi vonat, de amikor a vonaton szolgálatot teljesítő főnövér visszaemlékezett a betegek állapotára – még 40 év után is –, mindig elsírta magát.

Identitás

Györffy Ágnes pszichológus utalt arra, hogy az ötlet: az az óvodai manipulációs kísérlet, amely elmosni kívánta a nemek közötti különbségeket, nem volt sikeres. Mi tesz engem önmagamná? – kérdezi magától az identitását kereső. Az első identitásképző faktor az illető *neme*. Az identitás nem más A. Maslow megfogalmazása szerint, mint a *belső értékek keresése, értékkövetés*. Az ember értékrendszerének alapjait, ha gyermekkorban összezavarják, akkor *inadekvát személyiséggé* válik, elveszti *társadalomképességét*, az őket ért ingerre adott reakcióikat konfliktusforrásként értelmezik majd a közösségek. Az elmúlt több mint egy évezred során kialakult (tradícióvá, normává, szokássá, meggyőződéssé stb. vált) társadalmi kultúra egészében nem átalakítható. Az ember a természet törvényeinek alávetett lény, ami azt is jelenti, hogy a természet kivont az ember hatalmából bizonyos dolgokat, de vannak, akik ezen is változtatni akarnak, bármennyi diszsonanciát vagy súlyos zavart, fájdalmat, megaláztatást idéznek is elő másoknak. A változtatási kényszer lényege minden különbség, de még inkább, minden „*megkülönböztetés*” tagadása, ami történelmileg is érthető egyes csoportoknál. A nemek egymást nem helyettesítő faktorok. Az apa is vigyázhat a gyerekekre, de nem helyettesítheti az anyát, mert az anya nem „*szerep*”, annál többről, szervesebből van szó. Fiúk apák ismerik azt a jelenséget, hogy ők semmit nem tudnak a gyerek dolgairól – egészen felnőttkoráig –, az anyja azonban naprakészen mindent tud róla.

Összességében

A társadalmi aktivitásnak többféle formája van, néhány ezek közül: a szervezett termelő munka; a szervezett termelőmunkán kívüli társadalmilag hasznos munka; továbbá a tudomány és művészet, hogy csak néhányat említsünk. A nő esetében a teljesebb egzisztencia megélése igényli, hogy ne csak a *gondozás* egyébként igen komplex lelki-emocionális fogalomkörében működjön, hanem a *szakmai kihívások és válaszok* kognitív területén, valamint (tömegesen) *polgárként* a kultúrában is. Ezzel tovább nőhet a nők hozzáadott értéke a társadalmisághoz. A feladatok, funkciók átfedésének dinamikája *optimalizálható*. Időlegesen átvehet a férfi feladatokat is, de teljesen nem helyettesítheti a nőt. E tekintetben nem egyenlőségről és egyenlőtleniségről van szó, hanem biológiai-szerkezeti jellemzőkről. Akik a teljes azonosságot abszolutizálják, azok valamilyen más életmódbeli szerkezetet akarnak a kultúrába erőltetni. Ezeknek az átfedéseknek a társadalmi szintje jelenkorunkban már több mint verbális artikuláció, vagy feminin utcai demonstráció, vagy szórakoztató médiaprogram (*Retikül*). A női és a férfi kommunikáció jellemzői jól illusztrálják a személyiségben zajló, eltérő folyamatokat egy-egy kontaktus vagy kooperáció esetén, még akkor is, ha tudjuk, hogy a nők gyakran maszkok mögül kommunikálnak.

Felhasznált irodalom

- ANNIS, B. (2003): *Same Words, Different Language: How men and women misunderstand each other at work, and what to do about it.* Toronto: Penguin Random House Canada.
- FREUD, A. – BURLINGHAM, D. T. (1943): *War and Children.* New York: Manufactured in the United States of America By Ernst Willard (Medical War Book).
- GROSSMAN, D. (1996): *On Killing. The Psychological Cost of Learning to Kill in War and Society.* New York–Boston: Little, Brown and Company.
- HALL, E. T. (1990): *Le Langage Silencieux.* s.l.: Points.
- HARAI D. (2014): *A katona antropológiája.* Budapest: Balassi Kiadó.
- LOREY, I. (2015): *State of Insecurity.* New York, London: Verso.
- NAVARRO, J. (2015): *Veszélyes személyiségek. Az FBI-ügynökök legújabb emberismereti kézikönyve.* Budapest: Libri Kiadó.

Contents

| | |
|---|-----|
| László UJHÁZY The Military Leadership Research Workshop and the “Women Leaders in Public Service” Workshop | 5 |
| János KRIZBAI Foreword to the Articles of the “Women Leaders in Public Service” Workshop | 7 |
| Judit BOLGÁR Fragments of Equal Opportunities for Women | 9 |
| Zita NÉMETH Challenges of Women in Leadership – From Rationality to Emotional Intelligence..... | 20 |
| Enikő KUK The Acquisition of Gender-Differentiated Language – Potential Roots of Differences between Men and Women Leaders | 39 |
| Ágnes GYÖRFFY Psychological Aspects of the Situation of Servicewomen in the Hungarian Defence Forces – The Female Side of Military Socialization..... | 66 |
| Júlia HORNYACSEK Aggravating Issues in Women Leaders’ Task and their Term of Success in Leadership..... | 81 |
| Klára SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY Women in NATO Forces..... | 100 |
| Anna MOLNÁR Women in the EU’s Foreign Policy..... | 112 |
| Mukhwinder KAUR Military Leadership and Women: a Short Comparison of Indian and British Female Service members..... | 123 |
| Dénes HARAI Comment During the “Women Leaders in Public Service” Workshop..... | 129 |

Technikai rész

Szerzőink

- BOLGÁR Judit nyugállományú ezredes – egyetemi tanár Hadtudományi és Honvédtiszt-képző Kar, Katonai Vezetéstudományi és Közismereti Tanszék, NKE
- GYÖRFFY Ágnes százados – klinikai szakpszichológus, mentálhigiénés alosztályvezető, Magyar Honvédség Egészségügyi Központ (a közlemény megjelenésekor: őrnagy)
- HARAI Dénes nyugállományú ezredes – egyetemi tanár, Hadtudományi és Honvédtiszt-képző Kar, Katonai Vezetéstudományi és Közismereti Tanszék, NKE
- HORNYACSEK Júlia alezredes – egyetemi docens, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Katonai Vezetéstudományi és Közismereti Tanszék, NKE
- KAUR, Mukhwinder – PhD-hallgató, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, NKE
- KRIZBAI János nyugállományú ezredes – egyetemi oktató, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Katonai Vezetéstudományi és Közismereti Tanszék, NKE
- KUK Enikő – nyelvtanár, tanulmányi kiemelt főelőadó, Oktatásszervezési Osztály, NKE
- MOLNÁR Anna – habilitált egyetemi docens, Nemzetközi és Európai Tanulmányok Kar, Nemzetközi Kapcsolatok és Diplomácia Tanszék, NKE
- NÉMETH Zita – szervezeti és munka szakpszichológus
- SIPOSNÉ KECSKEMÉTHY Klára ezredes – egyetemi tanár, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Művelési Támogató Tanszék, NKE
- UJHÁZY László alezredes – tanszékvezető egyetemi docens, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, Katonai Vezetéstudományi és Közismereti Tanszék, NKE

Szerzőink figyelmébe

A következőkben néhány lényeges tudnivalót közlünk a folyóiratban való sikeres publikálás elősegítésének érdekében.

Célcsoportjaink:

- az NKE valamennyi karán, a magyar közszolgálati felsőfokú szakemberképzésben oktatóként, illetve kutatóként dolgozó kollégák;
- a BSc-, MSc- és PhD-képzési szintekben részt vevő hallgatók;
- a közszolgálat különféle szakterületein (elsősorban a közigazgatás, a honvédelem és a rendvédelem területein) dolgozó külsős (hazai és külföldi) szakemberek.

A befogadott témáknak a hadtudományokhoz közvetlenül vagy közvetve kapcsolódóan, a közszolgálati tevékenységekkel összefüggő különféle szakterületeken végrehajtott, alapvetően alkalmazott társadalomtudományi jellegű elméleti és empirikus kutatási eredményeik közzétételére kell koncentrálniuk.

A lap lehetőséget biztosít 20–25 ezer karakter (kb. fél szerzői ív) terjedelemben – a rovatoknál megnevezett témakörökben – tanulmányok, szakcikk megjelentetésére. Ennél kevesebb csak a Fórum rovatban megjelentetett szöveg (vélemény, recenzió, könyvbemutató stb.) lehet, amivel kapcsolatban előzetesen egyeztetni kell a szerkesztőséggel.

A folyóiratot nyomtatásban és elektronikusan is elérhetővé tesszük.

A cikkek szigorúan követendő formai követelményeit letöltheti a www.tarses-honv.uni-nke.hu oldalról.

A beküldött kéziratokhoz, eredeti kézjeggyel ellátva, mellékelni kell a „Kézirat-beküldési űrlapot és a „Copyright átruházási nyilatkozatot is! (Ezek az említett oldalról szintén letölthetők.)

A beküldött kéziratok előzetes formai ellenőrzésen esnek át. Amennyiben azok a formai követelményeknek nem felelnek meg, úgy a lektorálás megkezdése előtt visszaküldjük a szerzőnek. Ha megfelelnek az előzetesformai ellenőrzésnek, úgy a szerkesztőség két (szak)lektort kér fel a bírálatok elkészítésére, amelyre két hét áll rendelkezésükre. A visszaérkezett lektori vélemények után:

1. Az adott cikket módosítások nélkül megjelentetésre befogadjuk.
2. Kisebbségi módosításokkal – de visszaküldve a szerzőnek javításra – megjelentetésre befogadjuk.
3. Nagyobb módosításokkal és jelentős átdolgozást kérve visszaküldjük a szerzőnek, majd ezeket elvégezve újra ellenőrizzük azt.

4. Durva formai és szakmai hibák miatt a cikk megjelenését és leközlését elutasítjuk.

A szerkesztőség lehetőséget keres és megoldást kínál arra az esetre is, hogy – a szerzővel való előzetes egyeztetés után – elősegítse, kezdeményezze a profiljától jelentős mértékben eltérő cikk átirányítását más folyóirathoz.

Kapcsolat a szerkesztőséggel:

Főszerkesztő: dr. Németh József Lajos

A szerkesztőbizottság elnöke: dr. Benkő Tibor vezérezredes

Szerkesztőségi titkár: Szilágyiné Heim Katalin

Intézmény: NKE Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar

Cím: 1101 Budapest, Hungária krt. 9–11.

Postafiók: 1581 Budapest, Pf. 15.

Telefonszám: +36 1 432 9000/29194

E-mail: tarseshonv@uni-nke.hu

Weboldal: www.tarseshonv.uni-nke.hu

