

# A MODERN NŐI VEZETŐK HOZZÁÁLLÁSA ÉS VEZETÉSI STÍLUSAI A TRANSZFORMÁCIÓS MEGKÖZELÍTÉSBEN

## THE ATTITUDES AND LEADERSHIP STYLES OF MODERN FEMALE LEADERS IN THE TRANSFORMATIONAL APPROACH

Szoták Zsófia<sup>1</sup>, Tessényi Judit<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> JGYPK SZTE egyetemi hallgató, Magyarország ORCID 0009-0002-6799-8269

<sup>2</sup> Szegedi Tudományegyetem, EÉTK, Magyarország ORCID 0000-0002-9462-2470

<https://doi.org/10.47833/2025.2.ECO.018>

### Kulcsszavak:

Női vezetők, önazonosság, pszichológiai tényezők, imposter-szindróma, vezetési stílusok, szervezeti kultúra, mentorálás és támogatási rendszerek.

### Keywords:

Female leaders, self-identity, psychological factors, imposter syndrome, leadership styles, organizational culture, mentoring and support systems.

### Cikktörténet:

Beérkezett 2025. május 20.  
Átdolgozva 2025. október 14.  
Elfogadva 2025. október 20.

### Absztrakt

Míg a modern női vezetők jelentős előrelépést mutatnak a vezetői stílusok és attitűdök terén, a társadalmi elvárások és a strukturális akadályok kölcsönhatása továbbra is alakítja tapasztalataikat és lehetőségeiket a vezetői szerepekben. A modern női vezetők szerepének és önazonosságának vizsgálata kulcsfontosságú a vezetéstudomány, a pszichológia és a nemi tanulmányok területén. Jelen kutatás kvalitatív narratív elemzést alkalmazva vizsgálja, hogyan konstruálják meg női vezetők a szakmai identitásukat, milyen pszichológiai tényezők befolyásolják önértékelésüket és motivációjukat, valamint hogyan élik meg a munka-magánélet egyensúlyát. A kutatás során 5 felsővezető nővel készített interjúk elemzésére kerül sor, kiemelve a nemi sztereotípiákkal, szervezeti dinamikákkal és önazonosság-fejlődésükkel kapcsolatos tapasztalataikat.

### Abstract

While modern female leaders have made significant strides in leadership styles and attitudes, societal expectations and structural barriers continue to shape their experiences and opportunities. Understanding the roles and identities of female leaders remains a crucial topic in management science, psychology, and gender studies. This study employs qualitative narrative analysis to explore how female leaders construct their professional identities, the psychological factors influencing their self-esteem and motivation, and their experiences with work-life balance. Based on interviews with five senior female leaders, the research examines their encounters with gender stereotypes, organizational dynamics, and identity formation, offering insights

\* Kapcsolattartó szerző. Tel.: +36 30 825-3940  
E-mail cím: [tessenyi.judit@szte.hu](mailto:tessenyi.judit@szte.hu)

---

*into the challenges and adaptive strategies shaping their leadership journeys.*

---

## 1. Bevezetés

Az elmúlt évtizedekben a női vezetők egyre nagyobb számban jelennek meg kulcsfontosságú pozíciókban, azonban élményeik, kihívásaik és pszichológiai folyamataik még mindig alulvizsgáltak [4], [13]. A kutatás célja, hogy feltárja, milyen pszichológiai és narratív stratégiákat alkalmaznak a női vezetők az önazonosság kialakításában és megőrzésében, valamint milyen hatások érik őket pályájuk során. [2]

A női vezetők szerepének vizsgálata napjaink egyik kiemelt kutatási [10], [12], amely nemcsak a szervezeti struktúrák változását tükrözi, hanem a társadalmi normák és elvárások átalakulását is. A vezetéseméleti és pszichológiai kutatások egyre inkább rámutatnak arra, hogy a női vezetők speciális kihívásokkal szembesülnek, amelyek meghatározzák szakmai identitásukat és vezetői stílusukat. Az imposztor-szindróma, a kettős identitás problémája és a munka-magánélet egyensúlyának megteremtése olyan kérdések, amelyek nemcsak egyéni, hanem szervezeti és társadalmi szinten is relevánsak.

Jelen kutatás célja, hogy feltárja, milyen stratégiákkal küzdenek meg a női vezetők ezekkel a kihívásokkal, milyen pszichológiai tényezők befolyásolják önbizalmukat és motivációjukat, valamint hogyan élik meg a vezetői szerepüket a szervezeti dinamikák és a társadalmi elvárások metszéspontjában. A kutatás kvalitatív megközelítést alkalmaz, amely lehetőséget ad az egyéni tapasztalatok mélyebb megértésére, hozzájárulva ezzel a női vezetői identitás komplexitásának feltárásához.

## 2. Elméleti háttér és módszertan

Az önazonosság formálódása komplex folyamat, amelyet egyéni, szervezeti és társadalmi tényezők is alakítanak [7]. Az átalakító és participatív vezetési stílusok jellemzően nőiesebb vezetési modellek [2], [11], amelyek befolyásolhatják a vezetői identitást és a vezetői hatékonyságot. A vezetők pszichológiai alkalmazkodása és identitásformálása nagyban függ a szervezeti elvárásoktól és a nem normáktól [9].

A transzformációs vezetés (angolul: *transformational leadership*) olyan vezetési stílus, amely a beosztottak motivációját, morálját és teljesítményét mélyreható módon képes formálni, miközben a vezető értékeken alapuló vízióval és karizmatikus személyiséggel inspirálja a követőit. A vezető nem pusztán utasít és irányít, hanem jelentést és célt ad a munkának, és együtt alakítja a jövőképet a csapattal. A fogalmat James MacGregor Burns (1978) vezette be, majd Bernard M. Bass (1985) dolgozta ki részletesen, négy alapidimenzióra bontva:

1. Ideálként szolgáló befolyás (idealized influence): A vezető példaként áll a követők előtt, erkölcsileg hiteles és tiszteletet vált ki.
2. Inspiráló motiváció (inspirational motivation): Lelkesít, világos és vonzó jövőképet vázol fel.
3. Intellektuális stimuláció (intellectual stimulation): Ösztönzi a kreatív gondolkodást, kérdezést, újításokat.
4. Egyéni figyelem (individualized consideration): A vezető személyre szabott figyelmet fordít a beosztottak fejlődésére, szükségleteire.

A transzformációs vezetés szoros kapcsolatban áll a participatív és karizmatikus vezetési modellekkel, és különösen hatékony változási folyamatok során, például szervezeti kultúraváltás, innováció vagy válságkezelés idején [17,18].

Ugyanakkor árnyoldalai is vannak: a transzformációs vezetők gyakran magas szintű elkötelezettséget és érzelmi munkát fektetnek a szerepükbe, ami hosszú távon kiegészéshez vezethet, különösen akkor, ha nem kapnak megfelelő szervezeti támogatást [19].

A kutatás kvalitatív, narratív elemzési módszert alkalmaz [15]. 5 felsővezető nővel készített mélyinterjú szolgál az adatgyűjtés alapjául, amelyeket nyílt, axiális és szelektív kódolás segítségével elemeztem [8].

Az interjúalanyainkat tudatosan választottuk ki, hogy a lehető legszélesebb körű betekintést nyerjünk a vizsgált területre. Minden résztvevő eltérő profilú és méretű vállalatot képviselt, ezzel biztosítva a sokszínűséget. Ezen túlmenően nem állítottunk fel további kiválasztási kritériumokat. Interjúalanyaink középkorúak, jelenleg vagy korábban házasságban éltek, és gyermekkel rendelkeznek, különböző munkakörökben tevékenykedve. A minta összeállításakor célunk az volt, hogy a női vezetők lehető legszélesebb spektrumát reprezentáljuk, különböző szervezeti típusokból, iparágakból és vezetői hatáskörökből. Ez indokolja a jogtanácsos bevonását is, aki bár csupán egy beosztott közvetlen felettese, mégis formálisan és informálisan vezetői szerepet tölt be egy multinacionális nagyvállalat hierarchikus struktúrájában. E pozíció különlegessége éppen abban rejlik, hogy miközben a formális vezetői hatóköre szűk, mégis saját vezetői identitása és szakmai önképe mentén épít fel egyértelmű, racionális és integritáson alapuló attitűdöt, ami jól értelmezhető kontrasztot kínál a többi interjúalanyhoz képest. A cél tehát nem a homogén minta, hanem a női vezetői tapasztalatok sokféleségének és dinamikájának feltárása volt.

Kutatási módszertanunkat Riessman narratív pszichológiai megközelítése alapján alakítottuk ki. Annak érdekében, hogy a beszélgetések minimálisan térjenek el a kutatási témától, félig strukturált, tematikus mélyinterjúk mellett döntöttünk. Ez a módszer lehetővé tette, hogy a tematikus kérdésekre adott válaszok összehasonlíthatóak legyenek, miközben teret engedett a reflektív kérdéseknek is. Az interjúalanyok így árnyaltan fejezhették ki a számukra fontos értékeket.

Az interjúk átlagosan 90–120 percig tartottak, és rögzítésükhöz mobiltelefonunkat használtuk. Minden beszélgetést az alanyok saját irodájában, a rájuk jellemző vállalati környezetben folytattunk le. Az interjúk során figyelemmel kísértük a nonverbális jeleket, kiemelt részeket, visszatérő és hangsúlyos témákat, kifejezéseket, valamint azokat a központi fogalmakat, amelyek az interjúk során többszöri felhasználás révén újabb jelentésárnyalatokat kaptak. Ezeket papíron jegyzeteltük, beleértve a felvétel lezárása utáni beszélgetéseket is. A találkozók végeztével megfigyelési naplót készítettünk hangfelvétel formájában, majd a szó szerinti átírást követően papíralapú jegyzeteink és a napló segítségével részletes leírást készítettünk.

Az interjúk leírása során az alábbi jelöléseket alkalmaztuk:

- [...] = interjún kívül szerzett információk, technikai részletek;
- (...) = hangsúlyok, gesztusok;
- {...} = olyan szövegrész, amely az interjú készítésekor nyilvánvaló jelentéssel bírt, de kontextuson kívül nehezen érthető.

A kutatás következetes elemzése érdekében Glaser és Strauss (1967) megalapozott elméletének koncepcióját alkalmaztuk [8]. Az interjúkon belül és között tematikus összefüggéseket kerestünk a kódolási formák – nyílt, axiális, szelektív – következetes használatával. Egyedi esetekről készült mélyinterjúk alapján profilokat állítottunk fel. Fontosnak tartottuk, hogy mielőtt tematikus összefüggéseket keresnénk, feltárjuk és értelmezzük az egyéni életrajzi adatokból és gondolkodásból eredő értékrendeket.

Öt különböző kérdés alapján alakítottuk az interjúvázat, majd ezek alapján tematikusan vizsgáltuk az interjúkat [15]:

1. Milyen számukra az ideális vezető;
2. Azonosulnak-e a vezetői szereppel;
3. Mi motiválja őket munkájuk során;
4. Tapasztaltak-e diszkriminációt;
5. Érzékelnek-e meghatározó nők közötti rivalizálást.

1. Táblázat: Az interjú alanyok bemutatása

| Szektor          | Vállalat típusa | Beosztottak száma | Pozíció            |
|------------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| Pénzügyi szektor | Mikrovállalat   | 3-10 között       | Pénzügyi tanácsadó |
| Felnőttképzés    | Középvállalat   | 20                | Régióigazgató      |

|                                     |               |    |                        |
|-------------------------------------|---------------|----|------------------------|
| <b>Biológus, tudományos kutatás</b> | Közepvállalat | 10 | Kutatóközpont vezetője |
| <b>Szállítványozás</b>              | Közepvállalat | 50 | Ügyvezető tulajdonos   |
| <b>Jogi</b>                         | Nagyvállalat  | 1  | Jogtanácsos            |

*Forrás: saját szerkesztés*

### 3. Interjúk ismertetése

Az alábbiakban az interjúalanyok profiljai alapján bemutatjuk a női vezetők tapasztalatait, kihívásait és azokat a főbb témákat, amelyek az elbeszélésekben megjelentek. A kutatás célja annak feltárása volt, hogyan konstruálják szakmai identitásukat, milyen pszichológiai tényezők befolyásolják önértékelésüket és motivációjukat, valamint milyen kihívásokat élnek meg a munka és a magánélet egyensúlyának fenntartása során. A kutatás célja, hogy mélyebb megértést nyerjünk a női vezetők tapasztalatairól és attitűdjeiről, valamint azok társadalmi összefüggéseiről.

#### 3.1. Mikrovállalat – Pénzügyi tanácsadó (Évi)

Az önértékelés és a vezetői szerep megélésének komplex kérdései kerültek előtérbe. Vezetői karrierjét fokozatosan építette fel, kezdetben beosztottként, majd sales pozícióban, végül saját vállalkozás alapításával. Pályája során többször szembesült az imposztor-szindrómával, gyakran élte meg a szakmai elismerés hiányát. Elmondása szerint többször kérdőjelezte meg saját rátermettségét, amit erőteljesen befolyásolt gyermekkori élménye és a szülői háttér érzelmi hiányossága.

A vezetői önkép kapcsán az „elérhetőség” és „emberségesség” visszatérő motívumként jelent meg narratívájában. Az ideális vezető számára nem csupán szakmailag kompetens, hanem érzelmileg is hozzáférhető, megbízható és nyitott. Ezek szoros kapcsolatban állnak saját életútjával: az érzelmi biztonság és kiszámíthatóság utáni vágya egyértelműen befolyásolja vezetői attitűdjét. A vezetői szerepben gyakran vállalja fel az *anya* szerepét, amely – bár empátikus légkört teremt – elmondása szerint akadályozza a következetes számonkérést és strukturált irányítást. Karrierjét nem egyértelmű önmegvalósításként, hanem szükségszerű válaszként írta le, amelyben a munkavégzés az érzelmi és anyagi függetlenség eszköze lett. Az önreflexióval kísért életútban a szakmai siker és az anyai szerep gyakran összeolvad. Saját bevallása szerint soha nem tudna munka nélkül élni, mégis elgondolkodott azon, hogy vajon más körülmények között – egy érzelmi és anyagi biztonságot nyújtó partner mellett – ugyanilyen pályát járt volna-e be.

Vezetői identitása egyfelől célorientált és tudatos, másfelől erősen érzelemvezérelt. A munkahelyi kapcsolatait az „odafigyelés” és „segítségnyújtás” keretezi, amelyek nemcsak szakmai kötelességként, hanem személyes kompenzációként is értelmezhetőek. A női identitás megélésének nehézségei és a biztos és kiszámítható családi háttér és egzisztenciális biztonság hiánya miatt a számára pozitív visszajelzést nyújtó és komfortos élettérben mozog többet, tehát a munkában. Az évek előrehaladtával viszont az igény, hogy mind a két élettérben teljesnek érezhesse magát az alany, átformálja az élettérekét és torzítja a határt. Végül ezek teljesen összemosódnak, a szerepek sem a magánéletében, sem a munkájában nem tisztázottak. Ennek következtében saját, kialakított vezetői identitása és módszerei is torzulnak a nem elhatárolt életszerepek okán.

#### 3.2. Felnőttképzés – KKV – Régióigazgató (Anna)

Vezetői identitásában így egyszerre van jelen az idealizált női vezetőképpel való azonosulás és a saját nemével szembeni kritika, valamint a férfias vezetési attitűdök részleges átvétele. Narratíváját a kizárás, a kontroll és a kompenzáció hármassága határozza meg.

Önmagára „abszolút demokratikus” vezetőként hivatkozik, a kommunikációt, szervezést, lojalitást és irányítást tartja a vezetői szerep kulcselemeinek és nyomatékosan elhatárolódik az általa „sovinisztának” nevezett, férfi dominanciájú vezetési stílustól. Tapasztalatai alapján ez a típusú

vezetés kirekesztő, autokratikus, és elnyomja a női véleményeket, különösen a döntéshozatali szinteken. Ezek ellenére a női vezetőkkel szemben is megfogalmaz kritikát: az érzelemorientált viselkedést – amelyet szorosban a női nemmel társít – kifejezetten gyengeségnek tartja, úgy véli, az érzelmek kifejezése vezetőként nem megengedhető. Többször is kijelentette, hogy „vezetőként az érzelmet kimutatni mindig gyengeséget takar”, és bár az „elférfiasodást” nem tartja ideálisnak, szerinte bizonyos férfias vonásokat – határozottság, racionalitás – el kell sajátítani a vezetői siker érdekében.

A fiatal női munkavállalókkal szembeni szkepszise nyíltan jelen van: elismeri, hogy volt olyan eset, amikor egy felvételi interjún épp azért nem választott ki egy jelentkezőt, mert a közeljövőben gyermekvállalást tervezett. Anna ezt a cég stabilitásának védelmével indokolta, ugyanakkor kijelentette, hogy „nem szeret nőkkel együtt dolgozni, mert túlságosan érzelmi alapon gondolkodnak”.

Életterei – a munka és a magánélet – nem különülnek el egymástól sem térben, sem mentálisan. Az otthoni érzelmi hiányokat és kudarcokat munkával kompenzálja, és nem csupán a megélhetés, hanem az önérvényesítés terepeként is a munkahelyébe kapaszkodik. Félelme attól, hogy elhagyják vagy cserbenhagyják, vezetési ahhoz a törekvéshez, hogy önállóan biztosítsa gyermeke és saját jövőjét.

### **3.3. Fuvarszervezés – KKV – Tulajdonos (Eszter)**

Dél-Alföldi városban él és vezetője annak a fuvarszervező Kft.-nek, amelyet testvéreivel együtt örökölt édesapjuk halála után. Pályáját asszisztensként kezdte, majd évek alatt, lépésről lépésre került vezetői pozícióba. Kezdeti motivációját erőteljes bizonyítási vágy határozta meg: saját szavai szerint „sokat akartam bizonyítani, a családnak, a férjemnek, magamnak, hogy nőként is képes vagyok ezt csinálni”.

Ahogy azonban a vezetői identitása érlelődött, vállalkozása stabilizálódott, motivációja is átalakult. A kezdeti versengő attitűdöt egyre inkább a belső fejlődés, a tanulás és az ismeretátadás öröme váltotta fel. Ma már vezetői szerepében fontosabbnak tartja, hogy segítse kollégái fejlődését, és saját pszichológiai tudását is integrálja a munkahelyi konfliktuskezelésbe. Kifejezetten alkalmaz alternatív módszereket – például kronobiológiai számításokat és családállítást – a szervezeten belüli kapcsolatok megértésére és fejlesztésére.

Számára a munka és a magánélet nem válik szét: a családi vállalkozásban dolgozik, családtagjai vezetik az irodát, a közös telephelyen lévő edzőtermet és szinte mindennap együtt ebédelnek. A munkahelye tehát egyszerre funkcionál gazdasági, érzelmi és spirituális térként is. A családállításokat is a cég telephelyén tartja – egy, az erre a célra kialakított irodában –, ami jól mutatja, hogy életének különböző dimenziói szoros egységben működnek.

Vezetői szemlélete az évek során egyfajta „tanító” szereppé alakult. Míg korábban az elismerésért dolgozott, ma már saját példáján keresztül szeretne értékeket közvetíteni munkatársainak: hitet a közösség erejében, nyitottságot az önismeretre és tiszteletet az egyéni különbségek iránt.

### **3.4. Jogtanácsos – Multinacionális vállalat (Judit)**

Egy amerikai tőzsdén jegyzett multinacionális vállalat magyarországi leányvállalatánál dolgozik jogtanácsosként. Vezetői önképe és szakmai attitűdje rendkívül racionális, strukturált és érzelmileg távolságtartó. Az interjú során szinte minden tematikus válasza mentes volt szélsőségektől és emocionális töltettől, ami az önmeghatározásában is tükröződött. A saját szakmai jelenlétére úgy tekint, mint „egy a többiek közül”, elutasítva bármiféle pozícióhoz kötött státusz-szimbolikát.

Kifejezetten kritikus a társadalmi nemi szempontokkal szemben: állítása szerint nem hisz a nő-férfi megkülönböztetésben, sem az ebből fakadó intézkedések szükségességében. A női kvótákról megfogalmazott véleménye szerint „nem a céllal van a probléma, hanem a kivitelezéssel és azzal, hogy erre egyáltalán szükség van”. Saját bevallása szerint részesült pozitív diszkriminációban, ez szakmai hitelességét kérdőjelezte meg önmaga előtt: nem a teljesítménye,

hanem neme miatt értékelték túl, amit úgy gondolja nehezebben visel, mintha egyszerűen alulértékelték volna.

Volt vezetői között pozitív mintának egy általa „ernyőként” jellemzett férfi főnököt emel ki, aki számára megtestesítette az ideális vezetőt: következetes volt, empatikus, támogató, ugyanakkor elvárta a teljes önállóságot is. Ezzel szemben női főnökei – bár szintén elérhetők és kompetensek voltak – kevésbé tudták megjeleníteni számára azt a vezetői példát, amelyben maradéktalanul megbízott volna.

A munka és a magánélet közötti viszonyában a teljes szegmentáció stratégiáját alkalmazza. Ez Edwards és Rothbard (2000) modellje szerint az a megközelítés, amelyben a két élettér (munka és magánélet) fizikailag és pszichológiailag is élesen elkülönül [16]. Judit egyedüli interjúalanyként képviselte ezt a szemléletet: életében nem történik átfedés a két szerepkör között és ez a mentális stabilitásának és szakmai teljesítményének egyik alappillére.

### 3.5. Biológus, kutató – Akadémiai szektor (Márti)

Több évtizedes kutatói pályafutás után került vezetői pozícióba és célként tűzte ki, hogy nagyobb teret adjon a női vezetők érvényesülésének. Ennek háttérében saját tapasztalatai állnak: pályája során sokáig egyedüli nőként dolgozott közép- és felsővezetői szinten, miközben azt tapasztalta, hogy az akadémiai pálya íve gyakran nem összeegyeztethető a családalapítással.

Az interjú során kiemelte, hogy az akadémiai világban a rejtett sztereotípiák (implicit bias) éppúgy hatnak a nők előrehajtására, mint a nyílt diszkrimináció. Tapasztalatai szerint a női vezetőknek itt is többet kell bizonyítaniuk, gyakran háttérbe szorulnak a nagyobb presztízsű projektek esetén. Vezetői stílusa nyitott és elérhető, az általa preferált vezetői modell az etikus vezetés, a mentori szerep és az érzelmi biztonság biztosítása felé hajlik.

Életének és munkájának egyensúlyát a munka és család közötti gazdagító hatásként értelmezi: férje hátrébb lépett a saját karrierjében, hogy felesége pályáját támogassa. Kollégái és hallgatói körében erős mentori pozícióban van, érzelmi kötődéssel és támogató attitűddel. Az interjúk értékelése alapján csoportjában sok fiatal kutató épp a személyes támogatottság és elfogadó közeg miatt választja őt vezetőként.

## 4. Eredmények és következtetések

A női vezetői identitás és vezetési stílus kialakulása többszintű, dinamikus és gyakran ambivalens folyamat, amelyet az egyéni pszichológiai tényezők, a szervezeti kultúra, valamint a társadalmi nemi normák és strukturális elvárások együttesen formálnak. A vizsgált interjúalanyok esetei alapján kirajzolódik, hogy a vezetési gyakorlat nemcsak az aktuális szerepkörhöz, hanem az önéletrajzi tapasztalatokhoz, a munka és magánélet egyensúlyának alakulásához, valamint az identitásfejlődéshez is szorosan kötődik.

Több alany esetében megfigyelhető a transzformációs vezetés felé való tudatos elmozdulás, amelyet a részvételiség, az empátia, az önreflexió és a fejlődésorientált attitűd jellemez. Ez különösen Eszter és Márti esetében jelenik meg hangsúlyosan: míg előbbi a kezdeti bizonyítási kényszerből fejlődött nyitott, támogató vezetővé, utóbbi kifejezetten mentoráló szerepet vállal az akadémiai környezetben. Az integratív vezetői stílus értékalapú működéshez vezet, ugyanakkor – például Évi vagy Anna esetében – gyakran feszültségbe kerül a szervezeti elvárásokkal, ami identitásbeli kettősséget, „dupla megfelelési kényszert” eredményez.

A pszichológiai alkalmazkodás, az önreflexió és a vezetői szerep integrációja különböző mintázatokat mutat: Judit például teljes szegmentációs stratégiát követ (Edwards és Rothbard, 2000), élesen elválasztva a munka és a magánélet tereit, míg mások – mint Eszter vagy Márti – szervesen összekapcsolják e kettőt, ami mélyebb identitáskohéziót, de egyúttal szerepkonfliktusokat is generál.

A megélt kihívások – imposztor-szindróma, nemi sztereotípiák, strukturális diszkrimináció, női rivalizálás – nemcsak a szakmai előrehajtást befolyásolják, hanem az önbizalomra, motivációra, valamint a vezetői döntéshozatalra is kihatnak.

A kvalitatív eredmények strukturálásához az alábbi SWOT-analízis nyújt összefoglalást:

2. Táblázat: SWOT-analízis: Női vezetők a transzformációs megközelítésben

| Erősségek (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Gyengeségek (W)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Magas érzelmi intelligencia és empátikus kommunikáció</li> <li>• Csapatépítő képesség, lojalitás és fejlesztő szemlélet</li> <li>• Karizmatikus, hiteles önazonos megjelenés</li> <li>• Mentori attitűd és példamutatás (pl. Eszter, Márti)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impozitor-szindróma, önbizalomhiány (pl. Évi)</li> <li>• Érzelmi túlterheltségből fakadó vezetői döntési bizonytalanság</li> <li>• Éles szerephatárok hiánya, munkamagánélet összemosódás</li> <li>• Bizonyítási kényszer, önkizsákmányolás kockázata</li> </ul>                                    |
| Lehetőségek (O)                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Veszélyek (T)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rugalmasabb szervezeti kultúra térnyerése</li> <li>• Mentorprogramok, női hálózatok fejlődése</li> <li>• Transzformációs és participatív vezetés iránti igény</li> <li>• Szociális támogatás szerepének felismerése a HR-ben</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontális szegregáció és üvegplafon</li> <li>• Munkahelyi sztereotípiák és diszkrimináció (pl. gyereket tervező nők kizárása)</li> <li>• Transzformációs vezetők fokozott kiegészítő kockázata</li> <li>• A társadalmi elvárások (gondoskodó anya szerepe) miatti identitáskonfliktus</li> </ul> |

*Forrás: saját szerkesztés*

Az interjúk feldolgozása során a kvalitatív narratív elemzés strukturálását öt fő szempont vezérelte, melyek a kutatás módszertani részében is megnevezésre kerültek. Ezek: (1) az ideális vezetőről alkotott kép, (2) az azonosulás a vezetői szereppel, (3) a vezetői motivációk, (4) a diszkriminációval kapcsolatos tapasztalatok, valamint (5) a nők közötti rivalizálás megélése. A következőkben az eredményeket **ezek mentén strukturált módon** ismertetjük, kiegészítve a munka és magánélet kapcsolatának elemzésével, valamint az önértékelés és identitásfejlődés kérdéseivel. A SWOT-analízis pedig a főbb tapasztalatokat foglalja össze vizuálisan, a kvalitatív eredmények értelmezését elősegítve.

Összefoglalásként elmondható, hogy a vizsgált női vezetők nem homogén csoportot alkotnak. Vezetői útjuk és identitásuk formálódása erőteljesen kontextusfüggő, és nem választható el az őket körülvevő szervezeti és társadalmi közegetől. A transzformációs vezetésre való nyitottság és a pszichológiai reziliencia erőforrást jelenthet számukra, ugyanakkor a strukturális akadályok és az identitásfeszültségek súlyos korlátokat is jelentenek. A továbblépéshez nemcsak egyéni, hanem szervezeti szintű válaszokra is szükség van.

## Hivatkozások

- [1] Offermann, L. R., Lanzo, L. A., Foley, K. O., & Harvey, T. J. (2021). College women leaders, 1985–2015: Achievement motivations across generations. *Journal of Managerial Psychology*, 36(1), 89–117. DOI: emerald.com
- [2]
- [3] Alonso-Almeida, M. M., Perramon, J., & Bagur-Femenías, L. (2017). Leadership styles and corporate social responsibility management: Analysis from a gender perspective. *Business Ethics: A European Review*, 26(2), 147–161. DOI:
- [4] Alonso-Almeida, M. M., Perramon, J., & Bagur-Femenias, L. (2017). Leadership styles and corporate sustainability: A gender perspective in Spanish companies. *Sustainability*, 9(9), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su9091662>
- [5] Chaluvadi, A. (2015). A qualitative study on the leadership characteristics of female university presidents. [Doctoral dissertation, University of Nebraska]. ProQuest Dissertations Publishing.
- [6] Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241–247. <https://doi.org/10.1037/h0086006>
- [7] Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- [8] Gameiro Nogueira, A. (2016). Leadership in higher education: The gendered nature of university presidency. *Leadership and Policy in Schools*, 15(4), 517–541. <https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1205196>
- [9] Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.

- [10] Khushk, A. A., Burfat, F. M., & Shah, A. (2022). Gender diversity and academic leadership: Case study from Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 36(5), 892–909. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2021-0437>
- [11] Liseanu, A. (2023). Gender and academic leadership: A comparative analysis of European universities. *European Journal of Higher Education Studies*, 13(1), 25–38. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7689392>
- [12] Odiete, M. E. (2024). Barriers to women's academic leadership in Sub-Saharan Africa. *Journal of Educational Leadership and Policy*, 21(1), 44–60.
- [13] Offermann, L. R., Basford, T. E., Graebner, R., DeGraaf, S. B., & Jaffer, S. (2020). See me as a leader: Women and leadership identity construction. *Group & Organization Management*, 45(1), 37–71. <https://doi.org/10.1177/1059601119845017>
- [14] Pridatchenko, M., & Shalyutina, L. (2022). Women in higher education management: Trends and challenges in the post-Soviet space. *Higher Education Review*, 55(2), 77–95.
- [15] Szoták Zsófia (2025). Női vezetők érvényesülési lehetőségei és vezetési önképe. Egy kvalitatív kutatás tanulságai. OTDK dolgozat
- [16] Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage Publications.
- [17] Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791609>
- [18]
- [19] Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- [20] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- [21] García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>