

Bertalan György ny. alezredes:

NŐI VEZETŐK A HONVÉDSÉGBEN

ÖSSZEFOGLALÓ: Női vezetők a közszolgálatban címmel szerveztek szakmai workshopot 2015. november 25-én a Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE) Hungária körúti bázisán. A rendező szervek: az NKE Hadtudományi és Honvédtisztképző Kara Katonai Vezetéstudományi és Közismereti Tanszékének Katonai Vezetéstudományi Szakmai Kutatóműhelye és a Magyar Hadtudományi Társaság Humán erőforrás-fejlesztési Szakosztálya. A cél: a közszolgálatban, hangsúlyozottan a fegyveres és rendvédelmi szervezetekben szolgálatot teljesítő női vezetők helyzetének, a feléjük irányuló elvárásoknak, megfelelésük speciális kihívásainak az áttekintése; a vezetőképzés specialitásaira, illetve a szervezeti (szolgálati) feltételek javítására vonatkozó javaslatok megfogalmazása.

KULCSSZAVAK: „női vállalat”, honvédségi tapasztalatok, nők a missziókban, a karrier alakulása

Dr. Ujházy László alezredes, tanszékvezető egyetemi docens megnyitójában üdvözölte a résztvevőket. Elmondta, hogy a maihoz hasonló műhelybeszélgetések szervezőinek célkitűzése egyfelől a korszerű katonai vezetés kialakulásának elősegítése, másfelől egyfajta híd képezése a tudomány és az élő haderő között. Munkaformaként a konferencia helyett inkább ezt a fajta műhelybeszélgetést részesítik előnyben, ahol néhány perces, problémákat, neuralgikus pontokat bemutató előadásokat vita követ, amely utóbbi hozzászólásai – a szervezők megítélése szerint – legalább olyan jelentősek, mint az előadások.

Dr. Boldizsár Gábor ezredes, az NKE Hadtudományi és Honvédtisztképző Karának dékánja köszöntőjét azzal kezdte, hogy a mostani műhelybeszélgetésre egy fontos szentendrei rendezvényről érkezett: a honvéd tisztjelöltek, köztük sok lány, a tanácskozással egy időben tették le a sikeres alapképzés után a katonai esküt. Ez a jelenség már jó ideje nem szokatlan a honvédségben, csakúgy, mint a verseny- vagy a közigazgatási szférában, ahol sok nő dolgozik, nem kevesen vezető beosztásban.

A közéletben régi törekvés tapasztalható „női kvóták” elfogadtatására. Részint ennek eredménye, hogy naponta éljük meg, milyen érzés női vezetőkkel, alárendeltekkel, egyenrangúakkal együtt dolgozni. Az ezredes számos kedvező személyes tapasztalatánál fogva szívesen fogadja ezt a helyzetet.

A jelen rendezvény számos fontos kérdés megvitatását tűzte célul, így például: milyen tapasztalatok halmozódtak fel a nők vezetői munkakörökbe kerülésével; hogyan változik egy-egy szervezet működése akkor, ha azt nők vezetik; a tapasztalatok szerint a nőknek általában sokkal többet kell teljesíteniük ahhoz, hogy munkájukat a férfiakéval azonos értékűnek ismerje el a társadalom – de kérdés, hogyan élik ezt meg, hogyan tudják kezelni?

Abban a reményben kívánt eredményes együtt gondolkodást a műhelybeszélgetés résztvevőinek, hogy – a közvetlen téma áttekintésén túlmenően – ezúttal is sikerül hozzájárulni a szervezők célkitűzéseikhez.

NŐI VEZETŐ = NŐI VÁLLALAT?

*Dr. Belényesi Emese*¹ előadásában abból indult ki, miszerint világunk növekvő teljesítmény követel a munkavállalóktól és a szervezettől egyaránt. Egyre többet dolgozunk, egyre hosszabb a munkaidő és az egyre inkább összekeveredik a magánélettel, a szabadidővel. Az emberi teljesítménynek azonban vannak határai, amiket viszont így naponta át kell lépünk. A kérdés tehát: hogyan lehetséges ez?

Nyilvánvalóan az eddigihez képest másfajta hatékonyságtényezőket kell előtérbe állítani. Amerikai vállalatok körében szerzett tapasztalatok azt mutatják, hogy azok teljesítenek jobban, amelyeknél a szervezeti kultúra „nőies”. Vagyis azok, amelyek – a vezetők nemétől függetlenül – olyan karakterisztikus jegyeket hordoznak, amelyeket tradicionálisan a női szerepekhez szoktak kötni.

A hagyományos közintézmények esetében egymás ellenében hat két jelenség: az erős centralizáció, valamint a hatékonyság követelménye. A nőies szervezetre jellemző demokratikus vezetési stílus a feladatok delegálása mellett feltételezi az azok végrehajtásához szükséges döntési jogkörök, erőforrások limitált delegálását; a hatalmi eszközök elsődleges alkalmazása helyett az egyéni és a szervezeti motiváció alkalmazását; az empátia fokozottabb érvényesülését azért, hogy a magánéletet jobban lehessen egyeztetni a munkával. Ezzel viszont már a nőiesség is képbe kerül!

Mit jelent a „női” vállalat? Jelent egy kellemesebb légkört, olyat, ahol az emberek szívesebben dolgoznak, ahol energiáik nem a konfliktusok kezelésére fordítódnak, hanem a teljesítmény növelésére. Jelent továbbá olyan csapatszellemet, kommunikációt, ami megkönnyíti a dolgok működtetését. A világban, főként az üzleti szférában tendenciaként mutatózó „nőies” szervezetben – a hagyományoshoz képest – a hierarchia rugalmasabb, a piramis laposabb és másfajta együttműködési módszereket alkalmaznak. Az ilyen típusú szervezeti kultúrában tulajdonképpen mindegy, hogy a vezető nő vagy férfi, mert egyfajta szemléletet képvisel az adott szervezet.

Egy hagyományos, centralizált, autokratikus vezetési stílust képviselő szervezeti kultúrában a női vezetők sem tudnak igazán nőiesen megnyilvánulni, vezetni. Egy ilyen szervezeti kultúrában nekik is a férfias stílust kell érvényesíteniük, vagy legalábbis ez az elvárás velük szemben. A vezetési stílus tehát erősen környezetfüggő.

HONVÉDSÉGI ÉS NATO-TAPASZTALATOK A NŐI VEZETŐ SZEMSZÖGÉBŐL

*Ballainé Krikker Zsuzsanna ezredes*² elmondta, hogy a Magyar Honvédségben 3487 katonanő (1957 hivatásos és 1530 szerződéses) teljesít szolgálatot. Közülük tizenhárman viselnek ezredesi rendfokozatot, miközben a legnagyobb létszám a főtörzsörmestereké, akik 627-en vannak.³ Igaz, „csak” 1998-ban végzett először nő katonai tanintézetben, és a karrier szempontjából szükségképpen van egy bizonyos kifutási idő, úgy tűnik azonban, hogy könnyebb helyzetben vannak a nem csapatoknál, nem hagyományos katonai beosztásban szolgálatot teljesítők. Ennek nyilván vannak objektív okai is, de valószínű, hogy a katonanőknek meg kell küzdeniük a nemi előítéletekkel is. További problémát jelentenek a családi élettel együtt járó

¹ Az NKE Közigazgatástudományi Karának oktatója.

² A HM Védelemgazdasági Hivatal Központi Bérszámfejtő Igazgatóság igazgatója.

³ Az összehasonlíthatóság érdekében: a férfiak létszáma 13 721, közülük 272 ezredes, 1825 főtörzsörmester.

nehézségek a huzamos távollétek esetében, különösen akkor, ha a férj és a feleség egyaránt katoná. Valakinek tehát adott esetben otthon kell maradnia, és ez a szerep általában a nőkre hárul. A pénzügyi, oktatási és személyügyi területeken a nők előmenetele inkább biztosított.

Jelenleg a személyi állomány 20,26%-a nő. Ilyen létszamarányok mellett indokolt, hogy egy jellemzően férfiszervezetben külön is foglalkozzanak a katonanők helyzetével, speciális problémáival. 2003-ban hozta létre – a NATO-ban akkor már működő szervezet, a NATO Gender Bizottság (NATO Committee on Gender Perspectives) mintájára – az akkori vezérkari főnök a katonanői bizottságot.

A bizottság rendszeresen megtartja éves konferenciáját. E rendezvényekre magyar részről igyekeznek mindig csapatoknál szolgálatot teljesítő nőket küldeni. A 2015 júniusában megszervezett konferencia főként a toborzással és a megtartással foglalkozott. Nálunk ezek a kérdések nem igazán jelentenek problémát. Más országokhoz hasonlóan azonban komoly adósságaink vannak a problémakör egészének kezelését illetően. Bár készült a témában akcióterv, az abban foglaltak valóra váltása még elmarad a kívánalmaktól.

NŐK A VEZETÉSBEN!? HAZAI ÉS NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK CSAPATSZINTEN

Amikor híradótisztként szakaszparancsnoki beosztásba került, a sorkatonákkal nem voltak konfliktusai – emlékezett vissza pályakezdésére *Szerencse Renáta őrnagy*.⁴ Gondot okozott viszont számára az alárendeltségébe tartozó tiszthelyettesek kezelése, akik folyamatosan tesztelték felkészültségét, tűrőképességét, miközben számos szakmai fogást éppen tőlük kellett megtanulnia. Nem könnyítette meg helyzetét, hogy az egyetemen nem kapott felkészítést azoknak az emberi, személyügyi problémáknak a kezelésére, amelyek a felszámolás alatt álló alakulat nyugállományba készülő katonái számára fontosak voltak.

2006-ban szerveztek egy katonanői konferenciát az akkor még létező szárazföldi parancsnokságon. Ott egy rajparancsnoki beosztásban levő katonanő elmondta, hogy a fizikai felmérések nőekkel szembeni követelményrendszere sokkal mérsékeltebb annál, mint amit a gyakorlatokon kell teljesíteni (miközben a gyakorlótéren ugyanazt várják tőlük, mint a férfiktól). Ezt a megkülönböztetést a férfiak általában sérelmezik, ami érthető, hiszen a harchelyzetek nem tesznek különbséget katonák között nemek szerint.

Mostani egyetemi osztálytársai közül sokan töltöttek be szakasz-, illetve századparancsnoki beosztásokat is lövészalakulatoknál. Elmondták, hogy két okból nem örülnek a női beosztottnak. Egyrészt gyengébb fizikumuk miatt; másrészt azért, mert általában saját alegységükből választanak párt maguknak, ami feszültségkeltő tényező.

A kérdés, hogy hová tűnnek a női vezetők, miközben a szakaszparancsnoki beosztásokban még jelen vannak? Családot alapítanak, gyereket nevelnek, ami nyugodtabb beosztásokat igényel. Az is igaz, hogy ha az előjárónak azonos felkészültségű női és férfi pályázó között kell választania egy beosztásra, akkor általában inkább a férfiak mellett döntenek. Egy másik ok: az átszervezés. Amikor neki megszűnt a szakbeosztása, ő is törzsbeosztásba került, másképp nem tudott volna előrehaladni a pályán.

A missziókban sajátos szerep hárulhat a katonanőkre, hiszen ők sokkal jobban tudnak szót érteni a helyi lakosság nőtagjaival, gyermekeivel.

⁴ A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Karának MSc-hallgatója katonai vezető szakon. Eredeti beosztását tekintve az MH ÖHP Műveletirányító Főnökségének irányítiszteje.

Szerencse Renáta szerint a való élet igazolja, hogy nagyon nehéz a családot és a karriert összeegyeztetni.

A KATONANŐ A PSZICHOLOGUS SZEMÉVEL

A tapasztalatok szerint harcoló alakulatoknál a nők jobban hasonulnak a férfiakhoz, jobban alkalmazkodnak a férfias értékrendhez, mint a kiszolgáló-támogató alakulatoknál. Endokrinológusok megállapították, hogy miközben a harcoló alakulatoknál szolgálók általában jól teljesítenek, fokozatosan módosul szervezetük hormonszintje, ami számos következménnyel jár. „Ha azonban felismertük, hogy ez így működik, akkor nézzük meg, hogy mi az, ami ebből vállalható” – kezdte előadását *Győrffy Ágnes százados*.⁵

Érdekes tud lenni a női vezető viselkedése konfliktushelyzetben egy férfiak által dominált szervezetben. Ennek hátterében pszichológiai szempontból az áll, hogy milyen lesz az illetőnek az autoritáshoz való viszonya, mennyire tolerálja a hierarchiát.

Sajátos problémákat vet fel az agresszióhoz való viszony, amit minden, a haderőbe belépő nőnek újból és újból rendeznie kell magában. A fegyveres testületekben mindig az irányított agresszió használatát kell megtanulni. Azt szokták mondani, hogy a férfiak agressziója elsöpör, széttep, a nőké viszont szépen, lassan megfojt.

A civil érintkezés szabályait a katonai érintkezés szabályai felülírják. Nyilván más a helyzet egy kiszolgáló-támogató alakulatnál, mint egy harcolónál. A probléma akkor merül fel, amikor a különböző elvárásokat hordozó alakulatoknak érintkezniük kell, vagy egy katonanő beosztásváltáskor más jellegű elvárásokat hordozó alakulathoz kerül.

Az egyenruha – lényegéből adódóan – háttérbe szorítja az egyéniséget, uniformizál, miközben gyorsan megmutatja, hogy ki kicsoda. A GYES, a GYED ideje alatti otthonlét módosíthatja a karriert, de ez „benne van a pakliban”. Ha valaki a haderőben karriert akar befutni, akkor ez nagyon sok lemondással jár – csakúgy, mint a polgári élet sikeres női vezetői esetében.

A NŐI VEZETŐK ÉS A RACIONALITÁS

*Németh Zita*⁶ munkája során gyakran találkozik női vezetőkkal. Az ennek során szerzett általánosítható tapasztalatait adta közre a tanácskozás során. A tipikusan felmerült kérdések:

- Hogyan tudok erős lenni és erős maradni?
- Mit tegyek, amikor az „alfa-hímek” egymásnak esnek?
- Hogyan tudom önmagam nőként megőrizni, amikor vezetek?
- Hogyan mutassak empátiát anélkül, hogy gyengének látnának?
- Megoldok mindent, de engem ki támogat?
- Hogyan adjak visszajelzést a főnökömnek, aki szintén egy erős nő?

A jelzett kérdésekre adandó választ jelentősen megkönnyíti egy speciális személyiségtudomány, az MBTI⁷ alkalmazása. Ennek lényege, hogy nincsenek jó és rossz válaszok. Azért használják gyakran a fejlesztésben, mert a skála mindkét vége jó és hasznos. Önértékelő tesztéről van szó, amely a preferenciát méri. Azt mutatja meg, hogy számunkra mi az *előnyben részesített módja a mentális energiák felhasználásának*.

⁵ Klinikai és mentálhigiénés szakpszichológus.

⁶ Szervezeti és munka szakpszichológus, ACC coach.

⁷ Myers–Briggs Type Indicator.

A szervezet jellege nagyon erősen meghatározza, hogy melyik embertípus az, amelyik karriert képes „csinálni”. A tapasztalatok szerint egyazon szervezeti kultúrában egyazon típusú emberek képesek felemelkedni a legfelsőbb szintekre. A Wizzair légitársaság kelet-európai felső vezetői által kitöltött MBTI-kérdőívek alapján például a következő kép alakult ki:

- A felső vezetők mintegy 80%-a racionális preferenciákkal rendelkezőnek bizonyult.
- A férfiak között jóval több a logikus, racionális beállítottságú személy, mint a nők között.
- Vezetői szintekre belépve a női vezetőknél hasonló mutatókkal találkozhatunk, mint a férfiaknál. És ebből a körből kerül ki lényegében az összes, felső vezetői pozícióba került női vezető.

A női vezetők „*coachingjában*”⁸ sokkal több ellenállással lehet találkozni, mint a férfiak esetében. Az önkitöltős kérdőív azt mutatja meg, hogy ki mit gondol magáról. A beszélgetés során azonban sokszor kiderül, hogy ez nem a természetes preferenciát tükrözi, hanem valamit, amit az illető „felvett”.

A tapasztalatok szerint tehát a racionális megközelítés az, ami miatt a vezető vezetői pozícióba került. De amikor a coachingban eljutunk odáig, hogy ez integrálódik az illető alapkészségeivel, és mindebbe beleszövődik az érzelmi intelligencia (EQ) használata, attól kezdve lesz kiváló és inspiráló vezető. És ez férfiakra és nőkre egyaránt érvényes megállapítás.

*

Koncsik Bernadett főtörzsőrmester 19 éve katona. Eddig hat misszióban járt egészségügyi beosztásban, ami a csapatoknál harcoló beosztás. Ennek egészségügyi kockázatait a nők nem vállalhatják vég nélkül. A katonai szolgálat teljesítéséhez nagyon sok hit, elhivatottság kell, és az, hogy értse és szeresse az ember, amit tesz. Számára az egyik legfelemelőbb érzés, amikor külföldön vagy itthon meghallja a magyar himnuszt. Úgy gondolja, hogy ha egy vezetőben megvan az elvárható méltóság és alázat, akkor teljesen mindegy, hogy az illető férfi vagy nő.

Nádas János nyugállományú ezredes máig hálásan emlékszik vissza arra a szakaszvezetőre, aki őt pályakezdő híradó hadnagyként megismertette egy olyan harceszközzel, amit a főiskolán nem tanítottak meg neki. Vagyis nem szégyen alárendelteként tanulni. Tíz évet töltött a Honvédkórházban vezető HR-es beosztásokban. Erre az időszakra esett, amikor „be kellett öltöztetni” a lányokat, akik Szentendrén sokkal jobban helytálltak a tiszthelyettesi kiképzés során, mint a férfiak.

Prof. dr. Harai Dénes nyugállományú ezredes amerikai felmérésekre hivatkozva elmondta, hogy a férfiak általában igyekeznek a legjobb formájukat hozni, amikor a főnök asszony magához rendeli őket, a nők jelentős része pedig úgy érzi, hogy férfi főnöke őt lányaként kezeli. Egy konferencián egy valamikor Kongóban szolgált francia százados mesélte, hogy amikor utasítást adott alárendeltjének az ellenséges gyerekkatona kiiktatására, az megtagadta a parancsot. Vajon ha egy nő van ott, akkor mit tett volna? Néhány éve, mikor még nem vezették be az egyetlen a kreditpontszámok alkalmazását, a biztonság- és védelempolitika szakra 14 férfit vettek fel és egy nőt. Amikor azonban kötelezővé tették a kreditpontszám figyelembevételét, akkor megfordult az arány: 12 lányt és három fiút vettek fel a pontszámok alapján. Ennek okain érdemes elgondolkodni.

⁸ A coaching egy személyre szabott „tanácsadási” módszer, amelynek a lényege, hogy nem ad tanácsot, hanem a saját erőforrásaira támaszkodva támogatja az ügyfelet a fejlődésben. Fejlesztő, nevelő, edző jellegű tevékenység, mely során az ügyfelet egy meghatározott cél elérésében segítik. A coach szó szerinti fordításban edzőt jelent.

Dr. Ujházy László alezredes arra emlékeztetett, hogy mekkora szenzáció volt, amikor a NATO-ban kiképezték az első női vadászpilótát, miközben a Szovjetunióban már a második világháborúban alkalmaztak nőket vadászpilótaként vagy mesterlövészként, de akár katonai rendészként is. Kétfajta határendszer határán helyezkedünk el, és mindkettő kisugárzásai érzékelhetőek a Magyar Honvédség mindennapjaiban is.

Kecskeméti Viktória 15 éve teljesít szolgálatot a Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálatnál. Misszióban is járva tapasztalta meg, hogy a helyi nők csak a katonanők előtt voltak képesek őszintén megnyílni, feltárulkozni. Hátrányos helyzetbe került akkor, amikor gyermekszülés után visszatért a szolgálatba és egy törvénymódosítás nyomán a rendfokozati várakozási ideje meghosszabbodott a távollét időtartamával.

Dr. Hornyacsek Júlia alezredes az eddigi hozzászólókat hallgatva rendszerezte magában vezetői tapasztalatait. Ezek egyike, hogy ha valamely vezető nem engedi a környezetében dolgozó nőket nőnek maradni, akkor a férfi sem lesz férfi abban a szervezetben, vagyis identitászavaros helyzet alakul ki. Van olyan szerep, beosztás, amire nem alkalmas egy nő (ez fordítva is igaz). Egy szervezetben a vezetőnek kell megtalálnia mindenki számára azt a szerepet, amelyben az illető neme a legkevésbé zavarja a szervezet összműködését. A női vezetők sikeressége sokban függ a környezetükben dolgozó férfiak nők iránti tolerancia-képességétől. Ha a nemek közötti „egyenlőség” jegyében meg akarjuk emeltetni az 50 kilós akkumulátort egy nővel, akkor nem működik jól a szervezet. Nem szabad engedni, hogy a nő „férfivá”, a férfi „nővé” legyen kénytelen válni egy szervezetben. A zaklatás jelensége bárhol előfordulhat. Ha egy nő (vagy éppen egy férfi) nem ismeri fel az intő jeleket és nem teszi időben helyre a dolgokat, az ki lesz ennek téve. Mindamellet ilyenkor a vezetőnek nagyon komoly szerepe van, és ennek tudatosítása jelenleg hiányzik a vezetői felkészítésből.

Dr. Belényesi Emese kb. tíz éve kezdett el a felsőoktatásban dolgozni, és amikor problémája támadt a technikai eszközökkel, rögtön akadt olyan fiú, aki segített neki. Egy évtized elteltével már nem segít senki. A fiúk úgy vélekednek, hogy udvaroljanak nekik a lányok. A lányoknak ugyan szimpatikusabb lenne a klasszikus szereposztás, de mivel az nem működik, kénytelenek magukra vállalni a kezdeményezést, kvázi férfiszerepekbe csúsznak bele. Napjainkban a nemi szerepekből adódó különbségek egy kicsit elmosódóban vannak. Ez valószínűleg változásokat okozhat a jövő vezetőinél is, amire érdemes készülniük a vezetőképzéssel foglalkozóknak.

Sztankai Krisztián százados sokáig szolgált CIMIC-esként.⁹ Feladatuk volt egyebek mellett, hogy a misszióba kijelölt katonanők felkészítésének részeként foglalkozásokat kellett tartaniuk a *Genderrel* összefüggő témákban. Ezt azonban, meglepő módon, a felkészítésen részt vevő, szakbeosztásokat betöltő katonanők a nőekkel szembeni hátrányos megkülönböztetésként fogták fel.

*

Már a meghívottak köréből valószínűsíteni lehetett, hogy érdekes, az aktuálisan megvitatandó problémákon túlmutató kérdések merülnek fel – mondta a rendezvény összefoglalásaként *dr. Krizbai János nyugállományú ezredes*. A workshop is igazolta, hogy jelentős generációváltás ment végbe a haderőben, és ezért jelentősen megváltozott a hozzáállás az itt felmerült kérdésekhez, különösen a csapatoknál. Ezt pedig – megfelelő előkészítés után – célszerű figyelembe venni a vezetőképzésben is.

⁹ Civil-Military Co-operation – civil-katonai együttműködés.