

Jogi szaklap HR és munkaügyi szakembereknek  
2016. január • 7. évfolyam • 1. szám • Ára: 2940 Ft

# HR & Munkaügyi

A hand is shown holding a glowing network of human icons. The icons are arranged in a circular pattern, with a larger central icon. The background is dark, and the overall theme is HR and workforce management.

**A munkabérből történő letiltások**

**A gender és coaching kapcsolata**

**Toborzási módszerek és lehetőségek  
a közösségi média korában**

## A gender és coaching kapcsolata

Sok szervezetben a kultúra még mindig „a férfi örökség” értékein, normáin, szabályain és rendszerein nyugszik, és alulértékelnek olyan jellemzőket, melyeket hagyományosan nőinek tekintettek. Az ilyen szervezeti jellemzők akadályozhatják a nők előmenetelét, és a nők horizontális és vertikális szegregációjához vezethetnek. Munkahelyi környezetben a nőknek sokkal több negatív sztereotípiával, előítéllettel kell megküzdeniük, mint a férfiaknak és sokféle módon találkozhatnak a gender egyenlőtlenséggel. Mi is az a gender és megnyilvánul-e ennek egyenlőtlensége a coach szakmában? Kérdéseinkre Kellő Éva executive & business coach válaszol.



**Kellő Éva**

Executive & business coach. Eredeti végzettségét tekintve közgazdász és szociológus. Több mint tizenöt év felsővezetői tapasztalattal a háta mögött 2009-ben szerzett coach diplomát, majd 2010-ben kvalifikált coach képesítést. 2009 óta dolgozik coach-ként elsősorban multinacionális vállalatok felsővezetőivel. 2011-ben elnyerte az ICF Hungary „Az Év Coach-a” díját. Egy 2011-ben végzett kutatás szerint a harminc legismertebb magyarországi business coach egyike volt. 2014-ben az Akadémiai Kiadónál jelent meg a Coaching alapok és irányzatok című könyv, melynek ötletgazdája, szerkesztője és társszerzője volt. A felsőoktatásban vendégelőadóként tart előadásokat. Folyamatosan képezi magát, jelenleg diplomamunkáját írja a Corvinus Egyetemen. Tagja az Üzleti Coach Egyesületnek, az ICF Magyar Tagozatának és a Magyar Coach-Szervezetek Szövetsége Etikai Tanácsadó Testületének. Publikációi jelennek meg on-line és nyomtatott szakmai felületeken.

**?** Mi ösztönözte arra, hogy a munkahelyi gender egyenlőtlenségekkel kezdjen el foglalkozni? Volt valamilyen konkrét kiváltó esemény?

A Corvinus Egyetem egyik posztgraduális képzésének hallgatójaként foglalkoztunk a genderrel és e témával kapcsolatban kellett házi dolgozatot írunk. Executive coach-ként, jellemzően felsővezetőkkel dolgozva adódott számomra a téma: a gender és a coaching kapcsolatának vizsgálata. A házi dolgozathoz szakirodalmat keresve meglepetéssel tapasztaltam, hogy magyar nyelvű szakirodalom e tárgykörben gyakorlatilag nem található és angol nyelvű szakirodalom is csak igen kevés. Ez a hiányosság pedig nem igen indokolható, hiszen a diverzitás management és azon belül a gender a szervezetekben napirenden lévő téma, az üzleti coaching pedig e szervezeti keretek között működik. Nem hagyhatja tehát érintetlenül az üzleti (business és executive) coachingot sem a gender kérdés, mint ahogy a gyakorlatban vélhetőleg – és nyilvánvalóan – nem is hagyja. Egy szakmai niche-t fedeztem tehát fel, amely miközben erős relevanciával bír mind a coach-ok, mind a vezetők, mind az üzleti szer-

vezetek életében, munkájában és eredményeiben, ma még nem elemzett és nem kutatott terület.

**?**

• Pontosan mit érthetünk a gender fogalmán?

A gender megértéséhez szükséges megkülönböztetnünk a nem biológiai és társadalmi fogalmát. A biológiai nem – a sex – biológiai tulajdonság, anatómiai, élettani jellemzőket jelent, mely az életünk során – kevés kivétellel – változatlan.

A társadalmi nem – a gender – társadalmilag konstruált fogalom, a nemi szerepekre, elvárásokra, normákra, a szocializáció során elsajátítható kulturális jellegzetességekre vonatkozik. A nemek közötti szociális és kulturális különbségekre utal. A gender szocializáció az a folyamat, melynek során az egyének megtanulják azokat a viselkedési módokat, melyeket a társadalom gender-megfelelőnek tekint. A társadalmi nem tehát szocializáció és tapasztalatok terméke. Ily módon azonban változtatható is! A kultúrát ugyanis mi magunk formáljuk.

Gondoljunk csak arra, hogy a társadalmilag és kulturálisan elvárt női és férfi szerepek időben és térben milyen eltéréseket mutatnak, milyen változásokon mentek és mennek át.

Ennek azért van nagy jelentősége, mert a gender meghatározza azokat a lehetőségeket és korlátokat, melyekkel egy egyén az élete során találkozhat és erősen befolyásolja azokat a szerepeket, melyeket az egyén a társadalom szervezeteiben – kezdve a háztartástól egészen az állami – betölthet.

Anthony Giddens, a jelenkori szociológia egyik meghatározó alakja szerint a férfiak és a nők közötti különbségek legnagyobb része nem biológiai, hanem társadalmi (szocializációs, kulturális) eredetű.

### ? Megnyilvánul-e a gender egyenlőtlenség a coach szakmában, például coach választásánál, díjazásánál, a coach iránt mutatkozó bánásmódban?

A gender a coachingot legalább két megközelítésben érinti. Az egyik, mely a kérdésben is megnyilvánul, magára a coachingra, a coach-okra vonatkozóan fogalmaz meg kérdéseket. Sajnos, nagyon kevés hivatkozás található a genderre a coach-coachee kapcsolatban. A ritka külföldi vizsgálatok egyike – az előzetes feltevésekkel ellentétben – úgy találta, hogy coach választásaiknál mind a férfiak, mind a nők jellemzően „gender-vakok”. A coach neve csak a coachee-k (az ügyfelek) minoritásánál játszott szerepet. Egy 2014-ben Magyarországon folytatott coaching kutatás is azt igazolja, hogy a megrendelői oldalon a coach neve a kiválasztási szempontok között nem prioritás. Ezzel együtt személyes tapasztalatom is van arról, hogy egy férfi ügyfél inkább férfi coach-ot választott, mert szívesebben dolgozott együtt férfival.

A díjazást illetően egy 2010-ben végzett hazai coach kutatás eredményei azt mutatták, hogy business coaching esetében a férfi coachok mintegy 56 százalékkal, executive coaching esetében pedig 21 százalékkal magasabb óradíjért dolgoztak átlagosan, mint női kollégáik. A life coaching esetében ugyanakkor a női coach-ok kerestek többet, átlagosan 27,5 százalékkal. Míg azonban a life coaching esetén mutatkozó eltérés – a life coaching lényegesen alacsonyabb díjazása miatt – mindössze néhány ezer forintos különbségben mutatkozik meg, az üzleti coaching terén meglévő, a férfi coach-ok javára történő eltérések – az üzleti coaching lényegesen magasabb díjazása miatt – jóval nagyobb eltérést mutatnak.

Ami a kérdésében szereplő bánásmódot illeti, a már korábban is hivatkozott külföldi kutatásban a coach kiválasztásával kapcsolatban felbukkant a férfi szexizmus. Például férfiak azért választottak egy adott női coach-ot, mert ő

volt a legvonzóbb, vagy mert jól kinéző nőt kerestek. Volt olyan, aki nem talált számára kellően „jól kinézőt”, és ezért férfi coach-ot választott! A szexista megnyilvánulások és az e miatti konfliktusok a férfi coachee és a női coach között – a tanulmány megállapításai szerint – előfordultak a coaching folyamat során is. Nem egy esetben vezetett ez a folyamat megszakításához. A coaching esetében is igaznak tűnik tehát az a megállapítás, mely szerint a nőket sokkal inkább a fizikai megjelenésük szerint ítélik meg (különösen a testük és nem az arcuk), mintsem az intellektusuk alapján.

### ? A gender egyenlőtlenségek milyen munkahelyi környezetet teremtenek, és hogyan befolyásolhatják a coaching folyamatot?

Minden szervezet létrehozza saját értékeit, nyelvét, rítusait és azt a módot, ahogy a világot – és ezen belül a gendert – látja. Sok szervezetben a kultúra még mindig „a férfi örökség” értékein, normáin, szabályain és rendszerein nyugszik, és alulértékelnek olyan jellemzőket, melyeket hagyományosan nőinek tekintettek. Sok szervezetben a nők még mindig nem reprezentáltak arányosan a menedzsment lényegi szintjein, és míg a siker és a népszerűség a férfiak esetében jellemzően kéz a kézben járnak, a nők esetében gyakran fordítottan arányosak. Munkahelyi környezetben a nőknek sokkal több sztereotípiával, előítéllettel kell megküzdeniük, mint a férfiaknak és sokféle módon találkozhatnak a gender egyenlőtlenséggel (például az elfogadható viselkedés normáinak különbözősége, javadalmi struktúrák különbsége, használt nyelvezet „férfias” jellege, elszigeteltség az informális hálózatoktól, női szerepmodellek hiánya). A sztereotípiák egyik tanulmányozása például azt mutatta, hogy amikor a menedzsereket arra kérték, hogy jellemezzék a nőket és a férfiakat „általában”, majd a „sikeres menedzsereket”, akkor a „férfiak általában” és a „sikeres menedzser” leírása nagymértékben megegyezett. A fentiekben említett szervezeti jellemzők akadályozhatják a nők előmenetelét, és a nők horizontális és vertikális szegregációjához vezethetnek. Ezek a tények azért fontosak, mert felvázolják, milyen módokon lehet egy környezet különböző a nők és a férfiak számára. Ha a nők előre szeretnének haladni a karrierjükben, szükség van arra, hogy megértsék a szervezeti kultúrát és adaptívan tudjanak létezni benne. Kutatások szerint sok női vezető hiányossága annak a szervezeti kultúrának a megértése, amiben dolgozik. A statisztikák azt is mutatják, hogy amikor a nők megközelítik a szervezeti létra csúcsát, sokan kiszállnak, frusztráltakká és illúzióvesztetteké válnak az üzleti világgal kapcsolatban.

A coaching eredményességének és hatékonyságának érdekében a coach-oknak szükséges megérteniük, hogy a szervezetek nem neutrálisak gender tekintetében, tisztában kell lenniük azzal a sokféle móddal, ahogy a női vezetők a gender egyenlőtlen szervezettel találkozhatnak, szükséges megismerniük és megérteniük a coachee környezetét és kihívásait. Ezek ismeretében óvatos becslést tehetnek azzal kapcsolatban, hogy a coachee helyzetében milyen mértékben játszik szerepet a gender egyenlőtlen környezet, illetve a coachee-től (ügyféltől) függő tényezők. Ugyanakkor a coach-nak szükséges megvizsgálnia saját feltételezéseit és előítéleteit is.

## ? Hogyan tud hozzájárulni, és egyáltalán hozzá tud-e járulni a coaching a gender egyenlőtlenségek leküzdéséhez?

A szakértők véleménye szerint szakadék van a között, mennyiben tudna a coaching segíteni, és a között, hogy a valóságban mennyiben használják erre a coachingot. Mint ahogy korábban említettem, a gender, azaz a társadalmi nem, a női és férfi szerepekre vonatkozó értékek, normák, hitek rendszere szocializáció és tapasztalatok terméke, a kultúra része. A kultúrát ugyanakkor mi magunk hozzuk létre és formáljuk, ily módon változtatható. A változás és változtatás képessége egyaránt jellemző az egyénre és a szervezetre. Ennek bizonyítékait nap mint nap láthatjuk. A coaching közvetlenül az egyén szintjén hat, az egyén szintjén érheti el az érzések, gondolatok, a viselkedés megváltoztatását, a tudatosabbá válást, a felelősségvállalást. Az egyén gondolkodásának, attitűdjének, viselkedésének változása változást eredményez környezetében visszajelzéseiben, válaszreakcióiban. Ezek kölcsönhatásaként változhatnak a normák, a szabályok, a szokások. Az, hogy mi elfogadható és mi nem. Ez épp úgy igaz a genderrel, mint a kultúra más aspektusaival összefüggésben. Különösen jelentős és a szervezeti kultúrára a szervezeten végiggördülő hatása lehet a szervezetben vezető pozíciót betöltő személy – akár férfi, akár nő – értékrendje, gondolkodása, viselkedése és annak változása. Ennek alakításában pedig kulcsszerepet tölthet be a coaching és személy szerint a coach. Executive coaching esetén a szervezetek csúcsvezetőivel folytatott közös munkán keresztül pedig különösen jelentős hatása van a coachingnak és a coach-nak. Az ezzel kapcsolatos személyes coaching tapasztalataim is alátámasztják az elmondottakat.

## ? Milyen specialitása van és egyáltalán van-e, meg kell-e különböztetni a coachingot női vezetők esetében?

Egyes vélemények szerint a coaching gyakorlat gender neutrális megközelítése az elfogadható, míg más vélemények szerint a nők több előnyhöz jutnának egy inkább rájuk szabott coaching megközelítésből. A nők ugyanis számos aspektus mentén szignifikánsan mások, mint a férfiak: kulturális, pszichológiai, gender dimenziókban – beleértve a viselkedést, a kommunikációs stílust, a gondolkodásmódot, a preferenciáikat, világnézetüket. Ezek valós különbségek, melyek más coaching megközelítést kívánhatnak. Több kutatás állítása szerint férfit más coach-olni, mint nőt, illetve másként is szükséges coach-olni, mint egy nőt. Mivel a nők nagyobb fontosságot tulajdonítanak a személyközi kapcsolatoknak, mint a férfiak, az a személyes kapcsolat és támogatás, amelyet a coaching egy női vezető számára biztosít, illetve az a szerepmódot, amit egy női coach megtestesíthet, különösen értékesé teheti a folyamatot a női vezetők számára. A coaching szerepe a női vezetők esetében annyiban is sajátos, hogy segít közömbösíteni egy kevésbé támogató környezet negatív hatásait, segít csökkenteni a szervezeti és a személyes értékrend, elvárások, stílus közötti különbség miatt kialakuló feszültséget. Személyes gyakorlatomban is azt érzékelem, hogy női ügyfelek esetén más a coaching: más az alkalmazott kommunikációs stílus, jellemzőbben kerülnek elő mélyebb, személyesebb, emocionálisabb aspektusok. Ezek a coach-tól is nagyobb érzékenységet, más jelenléteket, eszköztárat igényelnek, és vannak a női ügyfelek esetén visszatérő coaching témák is.

## ? Melyek a jellemző coaching témák a női vezetők esetében?

Külföldi kutatások szerint vannak témák, melyek a női vezetők esetében jellemzően, visszatérően felmerülnek. Ilyen a szakmai identitás (hitelesség), vezetői stílus létrehozása, a munka menedzselése, az önbizalom és önismeret építése, kommunikáció (asszertivitás), networking készségek (kapcsolatok menedzselése és befolyás), önmenedzselés, munka-magánélet egyensúly, karrierváltás (karrierút) menedzselése. Saját szakmai tapasztalatom szerint is jellemző téma a szakmai identitás kialakítása, a munka menedzselése, az önismeret, az asszertivitás. Mivel ezeknek és a nemzetközi kutatások

által is feltárt témáknak az azonossága visszavezethető a nőket jellemző szocializációs, pszichológiai, kulturális stb. sajátosságokra – visszautalva az Ön előző kérdésére is –, úgy tűnik, a coaching gender érzékeny megközelítése mégiscsak értelmezhető.

Egy – a coach-ok megkérdezésével, az Egyesült Királyságban folytatott – kutatás szerint a coach-ok többsége úgy érezte, hogy nincsenek olyan témák, melyek kifejezetten csak a nők témái lennének. Ugyanakkor az időzítés, amikor a témák felmerülnek, a témák fókuszja és a keresett, várt eredmény különböző a nők és férfiak esetében. Ezek azok az aspektusok, melyek a gender jellegre utalnak.

Például a coach-ok úgy észlelték, hogy a nők a kulcs-témát (a valódi, gyökérproblémát, például önbizalomhiány) a coaching folyamatban korábban vetik fel. Ugyanezen önbizalom kérdéskörben a téma fókuszja a női vezetőknél jellemzően, hogy jogosan töltik-e be a pozíciót, érdemesek-e rá, míg a férfiak a képzettségük és az intellektus viszonylagos hiánya miatt aggódnak. A karrier-menedzselés esetében a nők, mielőtt egy nagyobb szerepbe lépnének, azon aggódnak, vajon fogják-e tudni csinálni, míg a férfiak jellemzően elvállalják a feladatot és aztán aggódnak, hogy híján vannak valamely tudásnak, készségnek. Ugyancsak mutatkozott eltérés a téma felfelvetésétől várt eredmény tekintetében is. A nők szeretik a feltáró megközelítést a témákhoz, míg a férfiakat inkább a „gyerünk és oldjuk meg” megközelítés jellemzi.

**? A coach-ok nagy százaléka nő, vajon a nők alkalmasabbak a coach-olásra, mint a férfiak?**

Valóban, egy nemzetközi kutatás szerint a világ coachainak körülbelül kétharmada nő és az arány Magyarországon is hasonló. Coach-ok és coachee-k megkérdezése során visszatérő válaszként hallható, hogy sok esetben a nők lényüknél fogva egyszerűbben alakítanak ki bizalmi kapcsolatot, jobban ráéreznek az ügyfél érzéseire, ki nem mondott gondolataira.

A korábban már idézett kutatásban résztvevő coachee-k egy része úgy vélekedett, hogy a női coach-ok több személyes támogatást nyújtanak, jobb hallgatónak bizonyulnak, és inkább tudnak megfelelően személyes hangon kommunikálni. Mások szerint a női coach-ok képesek szélesebb perspektívát nyújtani túl a szervezeti kérdéseken, és szerepmodellek lehetnek a coachee számára, különösen a női coach-ok a női coachee-k számára. Mindezek ellenére sem mutattak ki azonban gender különbséget a coach-ok választása között ebben a kutatásban.

Egy coach nem attól jobb, hogy nő vagy férfi, hanem attól, hogy milyen kapcsolatot képes kialakítani az ügyféllel. Létrejön-e kettejük között az őszinte, nyílt együttműködést megalapozó szimpátia és bizalom. Ha ez lét-

rejött, akkor sem a coach neme határozza meg a továbbiakban a folyamat eredményességét, sokkal inkább az ügyfél valós elkötelezettsége, a coach felkészültsége, kompetenciáinak szélessége és mélysége és azok biztos gyakorlása, a folyamat strukturáltsága, a szerepek és felelőségek tisztasága. A már említett 2014-es magyarországi coaching kutatás eredményei is azt mutatták, hogy az ügyfelek szerint bárkiből lehet ideális coach, amíg az ügyfél úgy érzi, megkapja az igényelt figyelmet, támogatást. Egybehangzóan egy dolgot tartanak a legfontosabb és alapvető szempontnak a coach kiválasztásánál: szimpatikus legyen.

**? Hogyan lehetne összefoglalni, miben tud segíteni a coaching a női vezetőknek a gender nehézségek leküzdésében?**

Ami leginkább hasznos a női vezetők számára a coachingban, hogy megértik a kimondott és kimondatlan gender kódokat a szervezetben, és segít nekik döntést hozni, mit tesznek a gender nehézségekkel, melyekkel szembenéznek. A coaching lehet a kulcs a szervezetben a nők láthatóságának növeléséhez, a sztereotipikus felfogások kihívásához. A coaching segíthet a női vezetőknek önbizalmat, magabiztosságot építeni, tanulni a saját kiválóságukból, kockázatot vállalni és megragadni a kihívásokat, meghaladni a korlátozó hiedelmeket. A coaching növeli a(z én)tudatosságot, lehetőséget ad a megbeszélésre, a kreatív gondolkodásra, a stratégiai tervezésre. A fejlődés iránt elkötelezett ügyfelek mindenféleképpen tudatosabban és felelősségteljesebben alakítják életüket a coaching folyamat végére, személyes és szakmai életükben növekedve, kiteljesedettebbé válnak.

**? A bevezetőben említette, hogy a gender és a coaching kapcsolatának elemzése ma még itthon gyakorlatilag feltáratlan terület. Milyen tervei vannak ennek a helyzetnek a megváltoztatására?**

Először is a nemzetközi szakirodalomban megtalálható tudást, eredményeket szeretném megismertetni és minél szélesebb körben megosztani a hazai szakemberekkel. Másrészt egy kutatást készítek elő, mely a hazai női felsővezetők körében vizsgálja a nemzetközi felmérésekben már kutatott kérdéseket, hogy össze tudjuk vetni a nemzetközi és hazai tapasztalatokat. Reményeim szerint ezek eredményeként coaching ismereteinket bővítve, a korábbiaknál tudatosabban, szakmailag megalapozottabban és az érintettek szempontjából eredményesebben tudjuk támogatni a nőket, a női vezetőket.

Mészáros Etelka