



TANULMÁNYOK

## A sikeresség hatása a baráti körre és a családi kapcsolatokra

KŐMŰVES ZSOLT<sup>1</sup>, SZABÓ SZILVIA<sup>2</sup>,  
SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR<sup>3</sup>, HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR<sup>4</sup>

### ABSZTRAKT

A tanulmány a vezetői szerepeknek, sikerességnek a családi, baráti kapcsolatokra kifejtett hatását vizsgálja a nők és férfiak között. A témakör szakirodalma jellemzően a siker és a kudarc elemzésre fókuszál, azonban a családi és baráti kapcsolatok vezetői sikerességre gyakorolt hatása kevésbé publikált terület. A kérdőíves adatfelvétel ( $n=437$ ) a nők és férfiak körében – külön-külön kérdőívvel – hólabda módszerrel történt. A kérdőívvel felvett adatokat ANOVA teszttel és  $\chi^2$ -négyzet próbával kerültek elemzésre. Kutatási eredmények alapján a női és a férfi vezetők különböznek a saját sikeres vezetői szerepeik hatásainak megítélésében. A férfi vezetők a személyes képességeket, egyedi ötleteket, jó hírnevet és a házastársi támaszt meghatározónak vélik a sikeres vezetés szempontjából, viszont a női válaszadók e tényezőket nem tekintették hangsúlyosnak. A férfiak több, mint a fele (51,8%) egyet értett azzal az állítással, hogy vezetői szerepeik a hatására a régi barátai helyett újak lettek. Ez a hölgyek esetében csak 4%. A női vezetők majdnem fele (47,1%) úgy véli, hogy megmaradnak a régi barátaik. A nők kevesebb mint a fele (45,1%) érzi a vezetői szerepek az előnyös, vagy negatív hatását a családi és a rokoni kapcsolatok vonatkozásában.

**KULCSSZAVAK:** vezetői szerepek, vezetői kompetenciák, vezetői attitűdök, sikeresség, társas támasz

### ABSTRACT

#### *The effect of successfulness on family and friendly relationships*

The study examines the impact of leadership roles and success on family and friendship relationships between men and women. The literature on this topic typically focuses on the analysis of success and failure, but the impact of family and friendships on leadership success is a less published area. The questionnaire data collection ( $n = 437$ ) was conducted among women and men using a snowball method, with separate questionnaires. The questionnaire data were analysed using ANOVA test and Chi-square test. Research findings suggest that female and male

<sup>1</sup> Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék,  
e-mail: komuves.zsolt.sandor@uni-mate.hu

<sup>2</sup> Budapesti Metropolitan Egyetem, e-mail: szszabo@metropolitan.hu

<sup>3</sup> Széchenyi István Egyetem Vezetéstudományi és Marketing Tanszék, egyetemi docens és Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, e-mail: szabo-szentgroti.gabor@sze.hu

<sup>4</sup> Budapesti Metropolitan Egyetem, e-mail: hvadaszg@gmail.com



## TANULMÁNYOK

*leaders differ in their perceptions of the impact of their own successful leadership roles. Male leaders perceived personal skills, unique ideas, reputation and spousal support as determinants of successful leadership, whereas female respondents did not perceive these factors as being important. More than half of men (51.8%) agreed with the statement that their leadership successes have led them to make new friends instead of old ones. This compares with only 4% of women. Almost half of female leaders (47.1%) believe that they have kept their old friends. Less than half (45.1%) of women feel that leadership has had a positive or negative impact on family and relationships.*

**KEYWORDS:** *leadership roles, leadership competences, leadership attitudes, success, peer support*

### Bevezetés

A társas szocializáció során a nőket és férfiakat eltérő hatások érik (Davis – Greenstein 2009, Izraeli 1983). A nemi szerepekkel kapcsolatos attitűdök ugyanis kihatnak az egyén életének számos területére: a háztartási és a gyermekekkel kapcsolatos munkák megosztására, a munkával való elégedettségre, a gyermekvállalási tervekre és megvalósulásukra, a párkapcsolatok stabilitására és a konfliktusokra (Murinkó 2013, Takács 2020). A különbségek befolyásolják a nemek képviselőit a vezetői tevékenységben, sikerességben is (Konczosné – Keller 2011). A vezetői szerepekkel kapcsolatos modellek sokszínűek (például Mintzberg 1989, Kotter 1996, Bennis – Nanus 1985, Pató 2006) a témához kapcsolódó kutatások megközelítése pedig változatos képet mutat (például Bass 1985). Az egyes elméletek közül a nem specifikus megközelítés hangsúlyozza, hogy alapvetően a személyes jellemzők, attitűdök meghatározzák a vezetői pozícióba kerülés lehetőségét, a vezetői szerepek hatékony gyakorlásának lehetőségeit, a sikeresség alapelveit (Kürtösi 2009). A biológiai, evolúciós, illetve szocializációs elméletek a férfiak és a nők közötti diszpozicionális különbségekre helyezik a hangsúlyt és azokat stabilnak és állandónak tételezik (Carli – Eagly 2007). Tanulmányunk célja a női és a férfi vezetői szerepek és sikeresség hatásának elemzése a baráti körre és a családi kapcsolatokra. E kutatás hiánypótló szerepet kíván betölteni, hiszen jelenleg rendkívül szűk azoknak a szakirodalmi forrásoknak a száma, amelyek a vezetői szerepeknek, sikerességnek a családi, baráti kapcsolatokra kifejtett hatását vizsgálják a nők és férfiak között.

### A vezetői sikeresség különböző megközelítései

A gyorsan, dinamikus és komplex módon változó körülmények a hétköznapok jellemzőivé váltak, amelyekre már egyre nehezebb felkészülni. Az új hatásokhoz történő alkalmazkodás folyamatos készenlétet igényel, és már szinte alaptézis napjainkban, hogy a változás a munka világában bármikor bekövetkezhet (Répáczki – Juhász 2015). A siker és a sikeresség kutatása az elmúlt években több diszciplína közép-



## TANULMÁNYOK

pontjába került. Nemcsak a pszichológia, hanem a szervezettudományok, az antropológia és a politológia is érdeklődik a vezetéstudomány körébe tartozó jelenségek iránt. Számos szakirodalmi fejtegetés jelent meg a fenti kérdésről, de egyelőre úgy tűnik nem egységesek az álláspontok. A sikeres vezetők megítélését az irodalmak három megközelítésben vizsgálják, mutatják be. A magatartáseméleti, a kontingencia-elméleti, valamint a tulajdonságelméleti megközelítések (Pierog – Bácsné – Dajnoki 2017, Zeidan – Berke 2021). A magatartáseméleti megközelítés arra keresi a választ, hogy a vezető ember- vagy feladatközpontú-e. Különböző magatartásformákat határoznak meg, leírják a magatartások fő komponenseit (Lewin – Lipitt – White, Tannenbaum – Schmidt, Blake – Mouton modellje). Az elmélettel kapcsolatosan megfogalmazható kritika, hogy nem tudnak összefüggést kimutatni a magatartás és a teljesítmények között, azonban az elégedettséggel igen. A kontingencia-elméleti megközelítés (Hersey – Blanchard modellje, Vroom – Yetton-féle döntési fa) választ tud adni arra a kérdésre, hogy miért igen, vagy miért nem sikeresek a vezetők egyes szituációkban. A tulajdonságelméleti megközelítés (Stogodil, Fiedler) vizsgálati középpontjában az a kérdés áll, hogy egy jó vezetőnek milyen tulajdonságokkal kell bírnia. A modell szerint jó vezetőnek születni kell és a személyes adottságok, képességek azok, amelyek meghatározzák, hogy kiből lesz hatékony vezető.

### Siker kutatások napjainkban és azok eredményei

A kutatások egyik fókuszja, a siker és a kudarc magyarázatainak egyéni szerveződési mintázatait, valamint az ebben fellelhető kulturális különbségeket vizsgálja (McClure et al. 2011). E kutatások szerint a sikeres vezetők képesek különbséget tenni a siker és a kudarc között. Ezek az úgynevezett attribúciós kutatások. A vizsgálatok egy másik fókuszja azt kutatja, hogy az emberek mit is gondolnak erről a fogalomról, azt mivel azonosítják (Váriné – Solymosi 1999). Egy újabb fontos kutatási terület a sikeres vezetőkkel kapcsolatos sztereotípiák feltárására irányul (Szabó 2012). Végül egy további lényeges vizsgálati fókusz, annak kutatása, hogy az emberek mit gondolnak a sikeressé válást elősegítő feltételekről, illetve tulajdonságokról (DeVitis – Rich 1996).

A fentebb leírtak arra engednek következtetni, hogy a vezetői sikerességnek ugyan többféle megközelítése is van, de mindenképp létezik egyrészt a „hard” oldal, vagyis a hatékonyság, eredményesség oldaláról való megközelítés (Getz – Carlsen 2000, Howard 2006, Walker – Brown 2004, Kázmér-Mayer – Czibora 2019, Thomas – Varga 2020, Bass – Avolio 1994, Kurucz – Kovács – Pete 2020, Owens – Heckman 2016). Másrészt pedig a „soft” oldal, vagyis a vezetői magatartási oldalról való elemzés. Témánk szempontjából a „soft” oldal vizsgálata és szerepe kerül a vizsgálat középpontjába. Jobbágy Mária, Bodor Pál és Csanádi Péter (2012) a „Sikeres vezető – sikeres szervezet, ma és holnap” című kutatásukban – ahol 150 vezetőt vizsgáltak a



## TANULMÁNYOK

sikeresség szempontjából – arra a megállapításra jutottak, hogy a sikeres vezetőknek határozottnak, szervezete iránt elkötelezettnek és döntéseiben következetesnek kell lennie. A sikeres vezetőtől megértést, empátiát várnak el a munkatársak, amely a változások okozta konfliktusok megjelenésével és ezek humánus kezelésének igényével függ össze. Hasonló álláspontot képvisel Hajnal (2016) is, aki szerint egy modern, sikerorientált gondolkodású vezető empatikus, kollégái megértésére és fejlesztésére törekszik. Loew (2014) a leírtakkal egyetértve rámutat arra is, hogy minden sikeres vezetőknek erős kritikai gondolkodást kell megvalósítani annak érdekében, hogy pozitív irányba mozdítsák el a szervezetet. Martin (2007) a vezetői sikergondolkodás összetevőit vizsgálva a kognitív képességek szerepére hívta fel a figyelmet. Megállapítja, hogy a sikeres vezetők közös tulajdonsága az integratív gondolkodásra való képesség, illetve törekvés. A hagyományos gondolkodók az egyszerűség kedvéért keresik az utat, és gyakran kikényszerítik a vonzó kompromisszumokat. Ezzel szemben az integratív gondolkodók innovatív megoldások kidolgozását keresik és sürgetik. Waterson (2017) kiemeli, hogy az integratív gondolkodás négy kulcsfontosságú attribútumtól függ: ezek a logikai gondolkodás, kreativitás, részletek felismerése és a tanulásra való hajlam. A vezetői sikergondolkodással kapcsolatban McNulty (2016) a korábbi gyakorlatok változtatását hangsúlyozza. Három kritikus területet fogalmaz meg a siker zálogaként. Elsőként a komplexitást hangsúlyozza, mivel a vezetőknek meg kell értenie a rendszerösszetevők (folyamatok, alkalmazottak) közötti kapcsolatok fontosságát. Másodsorban vezetőként a szervezeti célokra kell fókuszálni, amelyeket szükséges folyamatosan újra kalibrálni a változások függvényében. Harmadrészt pedig a siker elérésben megkérdőjelezhetetlen szereppel bír a vezető személyes fejlődése. Casey (2014) Három területet határozott meg, amelyekben a sikeres vezetőknek ki kell emelkedniük: a jövőkép formálása, a bátorság/kockázatvállalás és a vezető személye. Hangsúlyozza továbbá a kommunikáció, a problémamegoldás és a döntéshozatali kompetenciák meglétét és azok szükségességét is

A siker meghatározása során, további kutatások (Nemes – Szlávics 2011, Matkó – Takács 2016) kritériumként a munkavállalók elégedettségét, jóllétét hangsúlyozzák. A vezetőknek érteni szükséges a munkatársak kiválasztásához, képesnek kell lennie az emberekkel bánni, megnyerni és megtartani a tehetségeket, A leírtakból következik, hogy a siker érdekében a vezetőknek önmagán kívül a munkatársi kapcsolatokra is erőteljes hangsúlyt szükséges helyezni. Répáczki és Juhász (2015: 86) munkájukban a vezető-beosztott kapcsolat minőségének javításával foglalkoztak, megfogalmazásuk alapján „a vezetésnek túl kell lépni a vezető-beosztott kapcsolat cserekapcsolatként történő értelmezésén, mert az ma már kevésnek bizonyul”. Úgy vélik, a jó vezető-beosztott kapcsolatnak, a feladatok elvárásoknak megfelelő minőségi szinten való megoldásának az új vezetéselméleti gondolkodásnak részévé kell válnia. Ugyanakkor a jelenkor munkavállalói mást (többet) is elvárnak vezetőjüktől. Az új típusú vezető egyfajta példakép is a beosztottjai számára, aki mellett elköteleződnek, és



## TANULMÁNYOK

akit követni akarnak, akivel azonosulni tudnak. A vezetőnek ösztönző víziót kell mutatnia, amely képes inspirálni az embereket. A jövőképet azonban minden vezetőnek pontosan és hatékonyan, minden érintett számára érthetően kell felvázolnia (Murray 2017), hogy a sikerorientáció a szervezetet támogassa.

### Sikerességet befolyásoló tényezők

Sikeres vezetőnek lenni nem könnyű dolog, felelősségteljes döntést nem mindenki mer és tud hozni. Éppen ezért sokan úgy tartják, erre születni kell. Vajon a sikert, sikerességet mi befolyásolja a női és a férfivezetők esetében? A szakmai és munkahelyi sikerek egyik sarkalatos pontja a családi állapot. A nőknél például számos gondot okozhat a családi élet és a munkahelyi kötelezettségek összehangolása (Nagy – Paksi 2014, Vámosi 2020), és ez befolyásolhatja szakmai előmenetelt, a sikerességet. A konfliktusok forrása abból adódik, hogy a családra kevesebb idő jut, mint ahogy azt a hozzátartozók elvárják. Fontos azonban azt is megemlítenünk, hogy ez a stressz-forrás hosszú távon a munkahelyi sikerekre is negatív hatással lesz, romlik a teljesítmény, a beosztottakkal való kommunikáció (Póra et al. 2017, Grzywacz – Marks 2000). A férfivezetők számára a család hajtóerőként funkcionál, amelyből töltődhetnek. További befolyásoló tényező lehet az üvegplafon jelensége, amely a nőkhöz kapcsolódó nemi sztereotípiák következtében lejátszódó hátrányos megkülönböztetés, a középszintű szinten való megrekedés elmélete. Tapasztalhatjuk, hogy a nőknek azonos szakmai felkészültség esetén is lényegesen kisebb az esélyük arra, hogy a munkahelyen karriert fussanak be, ellentétben a férfiakkal. Tény, hogy a női vezetők aránya nőtt a fejlett országok gazdaságában az elmúlt évtizedekben. Ennek a változásnak a hatása viszont kevésbé érintette a felső szintű vezetői pozíciókat, ahová a nők továbbra is csak alig tudnak bekerülni. Ritkaságnak számít napjainkban is egy-egy női top menedzser. A következő fontos befolyásoló tényező az elvárásoknak való megfelelés. A vezető pozícióban lévő nőekkel kapcsolatban megjelenhet az az elvárás, hogy a menedzsmentbe bekerülve megmutassák a versenyképességüket és a szívósságukat, amely tulajdonságokat klasszikusan inkább a férfiakhoz kapcsolunk. A női vezetők így patthelyzetbe kerülhetnek: ha az elvárt nemi szerepek mentén viselkednek, alááshatják tekintélyüket a vezetőségben. Ha viszont valóban szívósságot mutatnak, az hosszú távon a munkahelyi kapcsolataik rovására mehet. A férfi beosztottakkal a női vezetők legkönnyebben akkor tudnak bánni, ha finom és elegáns női attitűdjeiket csillogtatják (Póra et al. 2017). Fontos azt is hangsúlyoznunk, hogy a kutatások szerint (Szekeres 2014) tradicionális gátak még mindig jelen vannak, így például erőteljesek az előítéletek, a diszkrimináció, amely gyakran előfordul a női menedzsmenttel szemben.

Tanulmányunkban arra a kutatási kérdésre keressük a választ, hogy a férfi és a női vezetők különböznek-e a saját sikeres vezetői szerepeik hatásainak megítélésé-



## TANULMÁNYOK

ben. Továbbá feltárjuk, hogy a vezetői sikeresség szempontjából a férfi és a női vezetők eltérő tényezőket tartanak-e fontosnak; a vezetői sikeresség következtében a baráti kör változásának a megítélése különbözik-e a két nem esetében; a két nem eltérően ítéli-e meg a vezetői sikeresség hatását a családi és a rokon kapcsolatokra.

A kutatásunk azért unikális, mert a felsoroltak közül bizonyos területekről publikált szakirodalom ez idáig nem foglalkozott (például a vezetői sikeresség és a baráti kör összefüggései).

### **Anyag és módszer**

A kutatás adatfelvételére két időpontban került sor. Az első adatfelvételt 2022 elején végeztük el, míg a másodikat az év tavaszán. Mindkét adatfelvétel során 27 kérdést tartalmazó online kérdőívet alkalmaztunk. Az első adatfelvétel során a kutatásba csak női, míg a második kutatásba csak férfi vezetők vettek részt. A két kutatás során ugyanazt a kérdőívet használtuk, azonban a második alkalommal a 14., 16., 20., 23., 24., 27 kérdéseket átfogalmaztuk. A módosítást az indokolja, hogy ezek a kérdések differenciáltan lettek megfogalmazva a férfi és a női vezetőkre. A kérdésekhez hozzárendelt előre megadott válaszlehetőségeket azonban nem változtattuk meg, ennek okai: a 14. a 23. és a 24. kérdések nyílt végűek, így nem voltak előre megadva válaszlehetőségek. A 16. kérdés egy eldöntendő kérdés, így a válaszlehetőségek mind a két kérdőív esetében igen és nem. A 20. kérdéssel az ideálisnak gondolt vezetési stílust vizsgáltuk és mindkét kérdőívben ugyanazon vezetési stílusok közül választhattak a kitöltők. A 27. kérdés során különböző tényezőket soroltunk fel, amelyekről a válaszadóknak el kellett dönteniük, hogy azok mennyire fontosak a sikeres vezetés szempontjából (Kőműves et al. 2022b).

Az eredeti (női vezetőkre kifejlesztett) Kőműves és munkatársai (2022a) által készített kérdőívet részletesen bemutatjuk az olvasó számára. Az 1-5. kérdések a válaszadó demográfiai helyzetét vizsgálták: nem, életkor, családi állapot, iskolai végzettség, gyermekek száma. A 6-9. kérdések a foglalkoztató szervezet jellemzőit elemzik az alábbiak tekintetében: a munkáltató cég ágazati besorolása, a szervezetben foglalkoztatottak száma, a szervezet telephelye melyik megyében található, illetve, hogy a megkérdezett személy milyen szerepet tölt be a cégen belül. A 10. kérdés esetében a válaszadó egy 5 fokú Likert-skálán válaszolhatott arra kérdésre, hogy az általunk felsorolt tényezőket mennyire tartja jellemzőnek, annak a tekintetében, hogy sikeres vezetővé válhasson. A 11. és 12. kérdés azt vizsgálta, hogy a munkahelyen elért vezetői sikeresség, milyen hatással bír a válaszadó családi és baráti kapcsolataira. A 13-18. kérdések a munka magánélet egyensúlyának a megtarthatóságát vizsgálták. A 17. kérdéssel azt vizsgáltuk meg, hogy a válaszadó elhalasztaná-e a családalapítást egy jó állás kedvéért. A 19. és a 20. kérdések a női vezetési stílussal kapcsolatos reprezentációkat járják körbe. A 21. és a 22. kérdések esetében a válaszadó



## TANULMÁNYOK

egy 5 fokú Likert-skálán válaszolhatott a sikeres női és férfi vezetőkre vonatkozó attitűdökre. A 23-25. állítások nyílt kérdések voltak, azaz előre nem adtunk meg válasz lehetőségeket, így a kitöltő személy a saját szavaival válaszolhatott, arra, hogy a női vezetőknek miben kellene általában fejlődniük; a kezdő női vezetők mire helyezzenek nagy hangsúlyt; melyek azok a tényezők, amelyek a női vezetők munkáját a legjelentősebben befolyásolják. A 26. kérdés során arra kértük a kitöltő személyt, hogy válassza ki az előre megadott négy vezetői típus közül azt, amelyiket a leginkább jellemzőnek tartja saját magára. A 27. kérdés esetén a kitöltő ötfokozatú Likert-skálán jelölhette meg, hogy szerinte a felsorolt tényezők mennyire fontosak egy sikeres női vezető életében.

Ebben az elemzésben a két adatfelvétel során alkalmazott adatbázisokat egyesítjük és összehasonlítjuk azokat.

A mintavétel hólabda módszerrel történik. (Emiatt földrajzi szempontból sem reprezentatív a válaszadók eloszlása, de az érvényesség és a megbízhatóság kritériumának megfelel a kutatásunk.) A kérdőíveket a közösségi médiában tettük közzé, külön kiemelve, hogy a kérdőíveket csak vezető beosztású munkavállalók, vagy a szervezetek tulajdonosai töltsék ki. A kérdőívet csak olyan személyek töltötték ki, akik legalább egy beosztott személlyel rendelkeztek. Ezt szűrő kérdés segítségével kontrolláltuk.

A két adatfelvétel eredményeként a kutatásban 437 személy vett részt, az életkor szerinti megoszlást az 1. táblázat szemlélteti. Mivel nem minden kérdésre válaszolt mindegyik kitöltő emiatt az egyes táblázatok vagy ábrák esetszámai eltérhetnek. A vizsgálati mintában bekerült személyek több mint a fele (58,5%) 40-60 éves korosztályhoz tartozik, legkevesebben (6,8%) a 60 évnél idősebb adatszolgáltató.

1. táblázat. A vizsgálati minta életkori eloszlása (N=437)

Életkor	Gyakoriság	Százalékos megoszlás
18-29 év	49	11,2%
30-39 év	102	23,3%
40-60 év	256	58,5%
60- év	30	6,8%
Összesen	437	100%

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók 51%-a (225 fő) nő, míg 49 %-a (212 fő) férfi.

A válaszadók munkaköri megoszlását a 2. táblázat szemlélteti. A legtöbben (37,5%) közép, míg legkevesebben (11,4%) alsóvezetői beosztásban dolgoznak. A válaszadók körülbelül egyötöde (20,3%) tulajdonosa is a szervezetnek.



## TANULMÁNYOK

2. táblázat. A vizsgálati minta munkahelyi beosztás szerinti eloszlása (N=437)

Pozíció	Válaszadók száma	Százalék
Alsóvezető	50	11,4%
Középvezető	164	37,5%
Felsővezető	134	30,6%
Tulajdonos	89	20,3%
Összesen	437	100%

*Forrás:* Saját szerkesztés

A vizsgálati személyek munkahelyeinek földrajzi régiók szerint megoszlását a 3. táblázat szemlélteti. A legtöbben (45,308%) a Dél-Dunántúli, míg lekevesebben (2,2%) az Észak-Alföldi régióból töltötték ki a kérdőíveket. A kérdőívek majdnem egynegyedét (23,5%) a Közép-Magyarországi régióban dolgozók töltik ki. Az adatokból látható, hogy a dél-dunántúli és közép-magyarországi régióból töltötték ki a legtöbben a kérdőívet. Ennek oka, a korábban már említett mintavétel.

3. táblázat. A vizsgálati személyek munkahelyeinek földrajzi régiók szerinti eloszlása (n=437)

Régió	Válaszadók száma	Százalék
Nyugat-Dunántúl	35	8,0%
Dél-Dunántúl	198	45,3%
Közép-Dunántúl	22	5,0%
Közép-Magyarország	103	23,5%
Dél-Alföld	45	10,2%
Észak-Alföld	10	2,2%
Észak-Magyarország	23	5,2%
Nem válaszolt a kérdésre	1	0,2%
Összesen	437	100%

*Forrás:* Saját szerkesztés

A vizsgálati személyek családi állapot szerinti megoszlását a 4. táblázat szemlélteti. A válaszadók közül a legtöbben (36,1%) házasságban élnek, őket követik az egyedülállók (34,782%) míg legkevesebben (1,8%) az özvegyek töltötték ki a kérdőíveket.





## TANULMÁNYOK

4. táblázat. A vizsgálati személyek családi állapot szerinti megoszlása (N=437)

<i>Családi állapot</i>	<i>Válaszadók száma</i>	<i>Százalék</i>
Egyedülálló	152	34,7%
Élettársi kapcsolat	85	19,4%
Házaspár	158	36,1%
Elvált	34	7,7%
Özvegy	8	1,8%
Összesen	437	100%

*Forrás:* Saját szerkesztés

### Eredmények

Az eredmények kiértékeléséhez IBM SPSS 26.0 programot használunk. Jelen tanulmányunkban a skála típusú változók esetében a két csoport válaszainak az összehasonlítása céljából variancia elemzést, azaz ANOVA (analysis of variance) próbát alkalmazunk.

Eredményeink szerint a válaszadók a nemük függvényében eltérően ítélik meg a vezetői sikeresség szempontjából az alábbi tényezők fontosságát: személyes képességek ( $F(1) = 2215,1, p = 0,000$ ), egyedi ötletek ( $F(1) = 1158,2, p = 0,000$ ), jó hírnév ( $F(1) = 444,7, p = 0,000$ ), házastársi támasz ( $F(1) = 81,0, p = 0,000$ ), szülői és rokoni támasz ( $F(1) = 8,7, p = 0,003$ ), iskolai végzettség ( $F(1) = 377,9, p = 0,000$ ) és szerencse ( $F(1) = 32,1, p = 0,000$ ).

Az állításokra adott átlagpontszámokat az 5. táblázat tartalmazza. A táblázat azt mutatja be részletesen, hogy a férfiak és a nők a vezetői sikeresség egyes tényezőit mennyire tartják fontosnak egy öt fokozatú skálán. Az általunk felsorolt valamennyi tényezőt a férfiak fontosabbnak tartják, mint a nők. Ennek feltételezhető okait az összegző fejezetben fejtjük ki.



## TANULMÁNYOK

5. táblázat: A vezetői sikeresség egyes tényezőinek a megítélése a nemek szerinti megoszlás alapján (N=437)

Személyes képességek		
	Férfi	Nő
Átlagpontszám és szórás	m=4,3 SD=0,7	m=1,4 SD=0,5
Egyedi ötletek		
	Férfi	Nő
Átlagpontszám és szórás	m=4,0 SD=0,7	m=1,7 SD=0,6
Jó hírnév		
	Férfi	Nő
Átlagpontszám és szórás	m=3,7 SD=0,8	m=2,0 SD=0,8
Házastársi támasz		
	Férfi	Nő
Átlagpontszám és szórás	m=3,8 SD=0,7	m=2,7 SD=1,5
Szülői és rokoni támasz		
	Férfi	Nő
Átlagpontszám és szórás	m=3,3 SD=0,6	m=3,0 SD=1,4
Iskolai végzettség		
	Férfi	Nő
Átlagpontszám és szórás	m=3,7 SD=0,7	m=2,0 SD=1,0
Szerencse		
	Férfi	Nő
Átlagpontszám és szórás	m=3,3 SD=0,6	m=2,7 SD=1,3

*Forrás:* Saját szerkesztés

A következőkben Khí-négyzet próbával vizsgáljuk a sikeresség hatását a családi, rokoni kapcsolatokra, valamint a baráti körre. Eredményeink szerint a férfiak és a nők különböznek abban a tekintetben, hogy a sikeres vezetés, hogyan hat a baráti körükre ( $\chi^2 = 135,8$ ;  $df = 3$ ;  $p = 0,000$ ), (Cramer's  $V = 0,5$ ;  $p = 0,000$ ). A keresztábra



## TANULMÁNYOK

elemzésünket a 6. táblázat tartalmazza. A táblázat alapján látható, hogy férfiakra inkább jellemző, hogy a vezetői sikeresség hatására megváltozott a baráti körük. Ez fejeződik ki abban is, hogy a férfiak több mint fele szerint a régi barátok helyére újak léptek. Az ebből levonható következtetéseket és feltételezhető okokat az összegző fejezetben fejtjük ki.

6. táblázat. A vezetői sikeresség hatásának a megítélése a baráti kapcsolatokra (N=434)

A baráti kör változásának a megítélése	Férfiak	Nők
Sokkal kisebb lett a baráti kör	8 3,7%	45 20,0%
Megmaradtak a régi barátok	45 21,2%	65 28,8%
Megmaradtak a régi barátok és újakat szerezett	49 23,1%	106 47,1%
Régiük helyett újak vannak	110 51,8%	9 4,0%
Összesen	212 100%	225 100%

Forrás: Saját szerkesztés

Eredményeink szerint a férfiak és a nők eltérően ítélik meg a sikeres vezetői szerep hatását a családi és a rokon kapcsolataikra ( $\chi^2 = 124,2$ ;  $df = 2$ ;  $p = 0,000$ ), (Cramer's  $V = 0,5$ ;  $p = 0,000$ ). (A vezetői sikeresség hatásának a megítélése a családi és a rokon kapcsolatokra kérdés során a válaszadó három lehetőség közül választhatott: semleges, előnyös, káros. Ezeket válaszlehetőségeket nem definiáltuk, így a kérdőívet kitöltő személy a válaszlehetőségek interpretálása során a saját szubjektív percepciójára támaszkodhatott.) A keresztábra elemzésünket a 7. táblázat tartalmazza. A táblázat alapján a férfiak több mint fele szerint a vezetői sikeresség előnyös hatást gyakorol a családi és rokon kapcsolataira. Ugyan ez a nők esetében kevesebb, mint huszonöt százalék. Az ezekből az eredményekből levonható következtetéseket és feltételezhető okokat az összegző fejezetben fejtjük ki.



## TANULMÁNYOK

7. táblázat: A vezetői sikeresség hatásának a megítélése a családi és a rokoni kapcsolatokra (N=437)

<i>A családi és a rokoni kapcsolatokra gyakorolt hatás</i>	<i>Férfiak</i>	<i>Nők</i>
Semleges	27 12,7 %	145 65,0 %
Előnyös	117 55,4 %	54 24,2 %
Káros	67 31,7 %	24 20,9 %
Összesen	212 100%	225 100%

*Forrás:* Saját szerkesztés

Azt is megvizsgáljuk, hogy válaszadók nemük alapján különböznek-e abban, hogy elhalasztanák-e a családalapítást egy jó állás reményében (ahogy az anyag és módszerek fejezetben ismertettük a családalapítás elhalasztását egy jó állás reményében a kérdőív 17. kérdésével vizsgáljuk). Eredményeink szerint szignifikáns a különbség ( $\chi^2 = 5,7$ ;  $df = 1$ ;  $p = 0,017$ ), (Cramer's  $V = 0,1$ ;  $p = 0,017$ ). A kereszt-tábla elemzésünket 8. táblázat szemlélteti. A táblázat alapján látható, hogy mind a férfiak, mind a nők esetében többségben vannak azok, akik nem halasztanak el a családalapítást egy jó állás lehetőségének a reményében. Az ebből az eredményből levont következtetéseket az összegző fejezetben ismertetjük.

8. táblázat: A válaszadók nemek szerinti megoszlása, annak tekintetében, hogy elhalasztanák-e a családalapítást egy jó állás miatt (N=434)

<i>Elhalasztanák-e családalapítást egy jó állás miatt</i>	<i>Férfiak</i>	<i>Nők</i>
Igen	37 17,6%	61 27,2%
Nem	173 82,3%	163 72,7%
Összesen	210 100%	224 100%

*Forrás:* Saját szerkesztés



## TANULMÁNYOK

### Összegzés

A mai modern világunk dinamikusan változik, amihez a sikeres vezetőknek elengedhetetlen az alkalmazkodás (Répáczi – Juhász 2015). Jelen körülmények között, akkor beszélhetünk a vállalat szempontjából sikeres vezetőről, ha az általa irányított egység nyereséges, azaz profitot termel (Kázmér-Mayer – Czibor 2019). Egyéni szempontból akkor beszélhetünk jó vezetőkről, ha beosztottjaik velük azonosulni tudnak, illetve akik felé az a percepció alakul ki, hogy követhetik őket (Murray 2017). Emiatt a sikeres vezetőknek nem csak saját maguk, hanem a beosztottjaik fejlesztésével is szükséges foglalkozniuk (Répáczi – Juhász 2015). Azt, hogy egy vezető sikeres lesz-e, számos tényező (például szocializációs, biológiai attitűd stb.) befolyásolja (Kürtösi 2009, Carli – Eagly 2007). A fentiekhez kapcsolódóan a jelen tanulmányunkban azt vizsgáljuk meg, hogy a férfi és a női vezetők különböznek-e annak tekintetében, hogy mely tényezőket tartják a sikeres vezetés szempontjából fontosnak.

A vizsgálati minta nem reprezentatív, ebből következően a kutatási eredményeink korlátozottan érvényesek, azaz nem általánosíthatók, ezért a tanulmányban megfogalmazott konklúziók csak a vizsgálati minta esetében tekinthetők validnak. A kutatási kérdésünkre az a válasz adható, hogy a férfi és a női vezetők különböznek a saját sikeres vezetői szerepeik hatásainak megítélésében, amely következtetésünket a meglátásunk szerint megalapozzák a bemutatott vizsgálati eredmények.

A vezetői sikeresség szempontjából a férfi és a női vezetők eltérő tényezőket tartanak fontosnak. A férfi vezetők a személyes képességeket a sikeres vezetés szempontjából jellemzőnek vélik, míg a női vezetők szerint ez esetükben nem jellemző. Az egyedi ötleteket és a jó hírnevet szintén a férfi vezetők tartják jellemzőnek, míg a nők szerint ezek a tényezők a sikeres vezetés szempontjából nem jellemzőek. A házastársi támasz megítélésében a férfiak és a nők véleménye eltér, a férfiak ezt a tényezőt jellemzőnek vélik, míg a nők válasza a semleges kategóriához tartoznak. A szülői és a rokon támaszt a mind a két nem semlegesnek gondolja, de a nők esetében a szórás értéke magas, vagyis a hölgyek véleményére heterogenitás jellemző. Az iskolai végzettséget a férfiak jellemzőnek tartják a sikeres vezetés szempontjából, míg a nők ezt nem tartják annak. A szerencse, mint a sikeres vezetés egyik tényezőjét, mind a két nem a semleges kategóriába sorolja. Hajnal (2016) megemlíti, hogy a sikeres vezetők magas érzelmi intelligenciával rendelkeznek. A jövőben meg kellene vizsgálni, hogy az általunk azonosított tényezők megítélésre a nem és az érzelmi intelligencia együttesen gyakorol-e interakciós hatást (két változó közös hatása egy harmadikra), s ha igen, milyen mértékben.

A férfiak és a nők különböznek annak megítélésében, hogy a vezetői sikerek, milyen hatással bírnak a baráti kör változására. A férfiak több, mint a fele (51,8%) értett egyet azzal az állítással, hogy a vezetői sikereinek hatására a régi barátai helyett újak lettek. Ez a hölgyek esetében csak 4%. A női vezetők majdnem fele



## TANULMÁNYOK

(47,1%) úgy véli, hogy megmaradnak a régi barátaik, de újakat is szereznek. A hölgyek egyötöde (20,0%) szerint a vezetői siker következtében a baráti köre csökken, míg a férfiak (3,7%) ért egyet ezzel az állítással. A fenti eredményekből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a férfiak esetében a baráti kör összetétele megváltozik. Ennek a mechanizmusnak a pontos okait nem vizsgáltuk, így nem tudjuk a jelenség az okait detektálni. Csupán azt feltételezzük, hogy összefügg a munka és magánélet egyensúlyával. A hölgyek esetében nem jellemző, hogy a vezetői sikereik hatására a régi barátikör lecserélődjön, sokkal inkább a régi barátok mellett új barátokat is szereznek. Úgy véljük ez összefügghet azzal, hogy a férfiaknak a vezetővé válás során megváltozik a szociális státuszuk is, ami kifejeződik a baráti kör átalakulásában. Az eredményünk összefügghet Kürtösi (2009) megjegyzésével, aki szerint a sikeres vezetővé válás részben a szocializációtól is függ. Mi viszont úgy gondoljuk a szocializáció nem csak a sikeres vezetővé válás egyik eleme, hanem aktívan hozzá járul az a vezetői pozíció megőrzéséhez. A férfiak és a nők miután sikeres vezetővé váltak eltérően viszonyulnak a korábbi baráti körükhöz, ami összefügghet azzal is, hogy a vezetővé válás egyik következménye, hogy a személynek megváltozik a szociális és az anyagi státusza. Ebben a helyzetben a férfiak lecserélik a barátikörüket, míg a nők inkább megőrzik azt és új személyekkel bővítik.

A férfiak és a nők eltérően ítélik meg a vezetői sikeresség hatását a családi és a rokoni kapcsolataikra. A férfiak több mint a fele (55,4%) szerint a vezetői sikerességük előnyös hatással bír a családi kapcsolataikra. Ugyan ez a nők esetében már csak 24,2%, hiszen majdnem kétharmaduk (65,0 %) szerint a vezetői sikerességük semleges hatással bír a családi, rokoni kapcsolataikra. A férfiak majdnem egyharmada (31,7 %) szerint a vezetői tevékenység káros hatással van a családi kapcsolatokra, míg a nők esetében ez csak 20,9 %. A férfiak többsége (87,2%) a vezetői szerepnek az előnyös, vagy negatív hatását tapasztalja a családi és a rokoni kapcsolatok vonatkozásában. Ezzel ellentétben a nők kevesebb mint a fele (45,1%) érzi a vezetői szerepnek az előnyös, vagy negatív hatását a családi és a rokoni kapcsolatok vonatkozásában. Ezt hosszú távon azért tartjuk egy kedvezőtlen folyamatnak, mert Nagy (2009) szerint azok az országok lesznek sikeresek, amelyek mind a két nem képességeit ki tudják használni. A szerző szerint ez az egyik fontos eleme a demokratikus társadalmak létrejöttének és fennmaradásának.

Cramer's V próbával megvizsgáljuk a változók közötti erősségeket. Közepesen erős a kapcsolat a nem és aközött, ahogy a válaszadók megítélik a vezetés hatását a családi, a rokoni kapcsolatokra, valamint a baráti körre, hiszen mind a két esetben a Cramer's V mutató 0,5 feletti értéket jelez.

A családalapítás elhalasztása kérdés esetében szintén elvégezzük a Cramer's V próbát. Ebben az esetben Cramer's V = 0,1, ami alacsonynak számít. Vagyis a nem befolyásolja a családalapítást elhalasztását, de ennek mértéke gyenge. A nők több, mint egynegyede (27,2%) elhalasztaná a családalapítást egy jó állás reményében, míg a férfiak esetében ez csak (17,6%). A 10%-os különbség okaként feltételezzük,



## TANULMÁNYOK

hogy a családalapítás a nők számára nagyobb terhet jelent, illetve a jelentősebb munka-család munkakonfliktust eredményez, mint a férfiak esetében. Mind a férfiak (82,3%), mind a nők (72,7%) többsége nem halasztaná el családalapítást egy jó állás reményében.

Összeségében ezzel a kutatásunkkal és a két korábbi tanulmányunkkal (Kőműves et al. 2022a, Kőműves et al. 2022b) igyekszünk feltárni a férfi és a női vezetők által fontosnak vélt vezetői tényezőket, valamint a vezetői munka hatását baráti, családi rokon kapcsolatokra. A jövőben folytatni kívánjuk a már korábban megkezdett kutatómunkát oly módon, hogy a kutatásunkat kibővítjük. Ennek során azt tervezük megvizsgálni, hogy a férfi és a női vezetők másképpen ítélik-e meg a vezetői szerepeiket annak függvényében, hogy az ország melyik régiójában élnek, illetve melyik gazdasági szektorban dolgoznak. Továbbá azt is megvizsgálánk, hogy a nem és az életkor gyakorol-e interakciós hatást a munkavállalók sikeres vezetéssel kapcsolatos attitűdjeire. Ha igen, akkor ennek a hatásnak mekkora a mértéke.

### Irodalom

- Bass, B. M. – Bruce, J. A. (1994): *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publication, London
- Bass, B. M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press, New York
- Bennis, W. – Nanus, B. (1985): *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row, New York
- Owens, B. P. – Hekman, D. R. (2016): *How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus*. *Academy of Management Journal*, 59(3): 1088–1111. <https://www.jstor.org/stable/24758253>
- Casey, G. W. (2014): *Leading in a ,VUCA' world*. *Fortune*, 169(5): 75–76.
- Carli, L. L. – Eagly, A. H. (2007): *A társas befolyásban és a vezetővé válásban mutatózó nemi eltérések*. In: Nagy B. (szerk): *Szervezet, menedzsment és nemek*. Aula Kiadó, Budapest, 50–73.
- Davis, S. N. – Greenstein, T. N. (2009): *Gender Ideology: Components, Predictors, and Consequences*. *Annual Review of Sociology*, 35(1): 87–105. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-070308-115920>
- DeVitis, J. L. – Rich, J. M. (1996): *The succes ethic Education and the American Dream*. State University, New York Press
- Getz, D. – Carlsen, J. (2000). *Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors*. *Tourism Management*, 21(6): 547–560. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00004-2](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00004-2)



## TANULMÁNYOK

- Grzywacz, J. G. – Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: an ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 111–126. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>
- Hajnal G. (2016): Érzelmi intelligencia és minőségi idő. *Magyar Coachszemle*. <https://coachszemle.hu/2016/04/29/erzelmi-intelligencia-es-minosegi-ido/>
- Howard, J. L. (2006): Small business growth: Development of indicators. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 12(1): 73–88.
- Izraeli, D. N. (1983): Sex effects or Structural Effects? An empirical Test of Kanter's Theory of Proportions. *Social Forces*, 62(1): 153–165. <https://doi.org/10.2307/2578353>
- Jobbágy M. – Bodor P. – Csanádi P. (2012): Sikeres vezető, sikeres szervezet – ma és holnap, Menedzsment Kutató és Fejlesztő Intézet (MKFI) [https://vtmsz.hu/fileadmin/vtmsz/esemenyek/Kutatasi\\_jelentes\\_Sikeres\\_vezeto\\_sikeres\\_szervezet\\_-\\_ma\\_es\\_holnap\\_MKFI\\_201207.pdf](https://vtmsz.hu/fileadmin/vtmsz/esemenyek/Kutatasi_jelentes_Sikeres_vezeto_sikeres_szervezet_-_ma_es_holnap_MKFI_201207.pdf) (Utolsó letöltés: 2022. 11. 17.)
- Kázmér-Mayer Sz. – Czibor A. (2019): Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra. *Replika*, (111): 133–143. <https://doi.org/10.32564/111.7>
- Konczosné Szombathelyi M. – Keller V. (2011): Siker és nőiség kapcsolata a menedzsmentben: A „Vizsgálat női menedzserek innovációt generáló tevékenységéről” kutatás bevezetője. *Társadalmi Nemek Tudománya Interdiszciplináris E-folyóirat*, 1(1): 196–212.
- Kotter, J. (1990): What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, May-June, 1990, 103–111.
- Kőműves Zs. – Szabó Sz. – Szabó-Szentgróti G. – Hollósy-Vadász G. (2022a): A családi állapot hatása a női vezetői szerepekre és az ehhez kapcsolódó attitűdökre. *Studia Mundi – Economica*, 9(1): 21–34. <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2022.09.01.21-34>
- Kőműves Zs. – Szabó Sz. – Szabó-Szentgróti G. – Hollósy-Vadász G. (2022b): A családi állapot és a férfi vezetői szerepek kapcsolatának a vizsgálata. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 17(1-2): 29–39. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2022.1-2.29-39>
- Kurucz A. – Kovács E. – Pete D. (2020): Az agilis vezetői skillek vizsgálata a hazai vezetők körében. In: Bujdosó Z. – Dinya L. – Csernák J. (szerk.): *Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívások 2020 után*. XVII. Nemzetközi Tudományos Napok, online konferencia, Eszterházy Károly Egyetem, Gyöngyös, 687–695.
- Kürtösi Zs. (2009): Nők a felsővezetésben: hozhat-e újat a kapcsolathálózati megközelítés? Doktori (PhD) értekezés. Budapest Corvinus Egyetem, Budapest





## TANULMÁNYOK

- Loew, L. (2014): Critical Thinking: The Difference Between Good and Great Leaders. <http://www.brandonhall.com/blogs/critical-thinking-the-difference-between-good-and-great-leaders/>
- Martin, R. L. (2007): How Successful Leaders Think. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2007/06/how-successful-leaders-think>
- Matkó A. – Takács T. (2016): Vezetési stílus vizsgálata és összehasonlítása két multinacionális vállalat esetében. International Journal of Engineering and Management Sciences, 1(1): 1–9. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.32>.
- McClure, J. – Meyer, L. H. – Garisch, J. – Fischer, R. – Weir, K. F. – Walkey, F. H. (2011): Students' attributions for their best and worst marks: Do they relate to achievement? Contemporary Educational Psychology, 36(2): 71–81. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2010.11.001>
- McNulty, E. J. (2016): Three Critical Shifts in thinking for the evolving leader. O'Reilly Media, Boston
- Mintzberg, H. (1989): Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organization. Free Press, New York
- Murinkó L. (2013): A nemi szerepekkel és a családdal kapcsolatos attitűdök európai kitekintésben: értékek és gyermekgondozás. Szociológiai Szemle, 24(1): 67–101.
- Murray, K. (2017): How Great Leaders Use Purpose to Build Thriving Organizations. Kogan Page Ltd, London
- Nagy B. (2009): A munkavállalás és gyermekvállalás paradoxona – bevezető gondolatok. Szociológiai Szemle, 20(3): 81–91.
- Nagy B. – Paksi V. (2014) A munka-magánélet összehangolásának kérdései a magasan képzett nők körében. In: Spéder Zs. (szerk.): A család vonzásában: Tanulmányok Pongrácz Tiborné tiszteletére. KSH Népeségtudományi Kutatóintézet, Budapest, 159–175.
- Nemes F. –Szlávicz Á. (2011): Vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában, Vezetéstudomány, 42(9): 2–14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.09.01>
- Pató Gáborné Szűcs B. (2006): Kompetenciák, feladatok logisztikai rendszerekben. Doktori (PhD) értekezés. Pannon Egyetem
- Pierog A. – Bácsné B. É. – Dajnoki K. (2017): „Sikeres vezetők tulajdonságainak feltárása a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar hallgatói körében végzett kutatás eredményei alapján”. Taylor, 9(1): 94–100.
- Póra G. – Kőműves Zs. – Horváthné Petrás V. (2017): Női vezetők a Dél-Dunántúlon. Acta Scientiarum Socialium, 47: 71–86.
- Répáczki R. – Juhász M. (2015): A vezetői szerep újraértelmezése. Alkalmazott Pszichológia, 15(3): 79–108. <https://doi.org/10.17627/alkpszich.2015.3.79>



## TANULMÁNYOK

- Szabó É. (2012): A serdülők sikeresség felfogása: a siker, mint társadalmi érvényesülési cél az információs társadalom korában. In: Kőrössy J. – Kóváry Z. (szerk.): *Fiatalok biztonságkeresési stratégiái az információs társadalomban*. Primaware Kiadó, Szeged, 9–34.
- Szekeres V. (2014): Női vállalkozók a XXI. században. In: Csiszárík-Kocsir Á. (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a 21. században*. Óbudai Egyetem, Budapest, 175–188.
- Takács I. (2020): Akadályok a nők karrierjének útjában – a szervezetek útvesztői. *Metszetek*, 9(1): 65–83. <https://doi.org/10.18392/metsz/2020/1/4>
- Thomas, G. – Varga J. (2020): Leadership models and leadership styles as success factors in small and medium-sized enterprises. In: Koponiczné Györke D. – Barna R. (szerk.): *Proceedings of the International Conference on Sustainable Economy and Agriculture*. Kaposvár University, Kaposvár, 399–405. [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).35-42.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).35-42.2020)
- Vámosi T. (2020) A családbarát aspektus és az atipikus foglalkoztatás jellemzői a dél-dunántúli régió munkáltatói esetében. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(1): 55–68.
- Váriné Szilágyi I. – Solymosi Zs. (1999): A siker szociális reprezentációja - értelmiségi rétegeknél In: Váriné Szilágyi I. – Solymosi Zsuzsa (szerk.): *A siker lélektana*. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest, 42–73.
- Walker, E. – Brown, A. (2004): What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, 22(6): 577–594. <https://doi.org/10.1177/02662426040474>
- Waterson, D. (2017): 3 Thinking Skills That Strong Leaders Must Have. <https://www.yourerc.com/blog/post/3-thinking-skills-that-strong-leaders-must-have> (Utolsó letöltés: 2022. 11. 17.)
- Zeidan, F. – Berke, Sz. (2021): The Impact of Leadership Practices on the Lebanese Family Business Performance by First Generation Leaders. *International Business Management*, 15(2): 39–55. Doi 10.36478/ibm.2021.39.55