

# Női vezetőként egy férfiak uralta szektorban

ISTENESNÉ Solti Andrea 1993-ban csatlakozott a Shellhez, és 2020-ban, a pandémia kezdetén vette át a cég vezetését. Az elnök több mint 20 éves vezetői tapasztalattal a háta mögött mesél többek között a tehetségek támogatásáról, a mentorokról, és arról is, hogyan igyekszik megőrizni a lelki egészségét.

szöveg: **BARNA BORBÁLA**

fotó: **TÓTH BALÁZS FOTÓSTÚDIÓ**

**Az édesanyád az egyik példaképed, aki utat mutatott neked abban, hogy a karrier és a család összeegyeztethető. Mi a legfontosabb útmutatásod tőle?** Édesanyám, mint a nők általában, egyszerre több fronton állt helyt. Elismert energiaipari szakember és felsővezető volt, de a karrierje mellett szem előtt tartotta a családi harmónia fenntartását is. Példát mutatott abban, hogy nem kell mindig mindent egyedül megoldani, meg lehet osztani a ház körüli és a gyermeknevelési feladatokat. Édesapám szintén vezető volt, és egyben szuper szakács is, főztjét barátaim és a párom is nagyon szerették. Fontosnak tartom, hogy a partnerek megbeszéljék egymás között, ki milyen feladatot tud és szeret vállalni.

**Egyes kutatások szerint a női vezetőket kevésbé veszik komolyan, mint az ellenkező nemet. Te immár több mint 20 éves nemzetközi vezetői tapasztalattal rendelkezel egy „férfiak uralta iparágban”. Találkoztál előítéletekkel a pályád során, egyáltalán éreztél félelmet, amikor először kellett helytállnod vezetőként?** Egy új helyzetben természetes, hogy van egy drukkk az emberben, izgul, hogy jól teljesítsen. Ez nem feltétlenül rossz, mert arra ösztönöz minket, hogy jobban felkészüljünk, és mérlegeljünk a lehetőségeket, illetve kockázatokat. Ez nemtől független kérdés, abban van különbség, hogy ezt mennyire mutatjuk ki. Nálam a tanulás és a bizonyítás iránti vágy mindig erősebb volt, mint az új feladattól való félelem. Kihívással járó helyzet volt a pályám elején, amikor nőként kisebbségben voltam a vezetőségben, vagy egyetlen magyarként egy másik ország menedzsmentjében. Ezekre azonban nem előítéleteként tekintettem. Megtanultam, hogyan kell szövetségeket építeni, és hogyan lehet hatékonyabban kommunikálni. Ezek a tapasztalatok azonban érzékenyebbé tettek a hasonló helyzetben lévők iránt. Első számú vezetőként felelősségünk van a szervezeti kultúra építésében, különösen fontos számomra, hogy befogadó közösséget építsek.

**Hogyan válhatunk magabiztosabb női vezetővé?** Az ön-bizalom építéshez nélkülözhetetlen, hogy magunkkal harmóniában legyünk, olyan pályát válasszunk, amit



szeretünk, olyan célokért dolgozzunk, amelyeket magunknak érzünk, és megtaláljuk azokat a forrásokat az életünkben, amelyek napról napra feltöltötenek bennünket. Azt gondolom, hogy akár nőként, akár férfiként alapvetően VEZETŐKÉNT kell fejlődünk, és napról napra jobbnak lennünk. Érdemes a nap végén átgondolnunk, hogy mit értünk el, minek örülünk, mire vagyunk büszkék. Őszintén szembe kell néznünk azzal is, hogy mi az, ami nem sikerült, mit fogunk legközelebb másként csinálni. A vezetőségünk egyik leginkább összekovácsoló eseménye volt, amikor egy-egy ilyen tanulási tapasztalatunkat egymás között is megosztottuk. A karrierem során rengeteg biztatást és támogatást

kaptam férfi kollégáimtól, vezetőimtől. Ehhez hozzájárult a Shell támogató vállalati kultúrája és a vezetőképzési programjaink, amelyek a nőket és férfiakat is segítik abban, hogy megértsük és értékeljük a bennünk lévő különbözőségeket.

**Kutatások igazolják azt is, hogy a nők kevesebb mentorálási lehetőséget kapnak, ha szeretnének a vállalati ranglétra tetejére feljutni. A tehetségek fejlesztése és támogatása éppen az egyik szívügyed, az európai Sokszínűségi Kartát Magyarországon képviselő Hungarian Business Leaders Forum (HBLF) elnökeként is. Miért fontos neked, hogy aktívan tégy a sokszínű és befogadó kultúráért?** Példaképelem és mentorom az előző elnök, Czákó Borbála, aki több mint húszéves fantasztikus vezetői munkájával elérte, hogy a HBLF az üzleti élet meghatározó és elismert szervezetévé váljon. A HBLF-nél szerzett tapasztalat nagy mértékben hozzájárult a szakmai, vezetői fejlődésemhez, és elkötelezett vagyok, hogy ebből elnökként visszaadjak. Vezetői teljesítményünknek elválaszthatatlan része, hogy milyen értékek mellett állunk ki, és mit teszünk a következő generációért, a jövőnkért. Azzal a céllal indítottuk a HBLF Xmentor programot 2017-ben – amelyben mentorként is részt veszek –, hogy több nő vezető legyen az üzleti szférában. A díjnyertes nemzetközi programunkhoz magyarországi és külföldi topevezetők csatlakoztak mentorként.

**Kik azok, akik igazán alkalmasak a mentori feladatra? Milyen kvalitásokkal kell rendelkezniük? A jó mentor kíváncsi, és őszintén figyel a másokra. Képessége van a pszichológiai biztonság megteremtésére, és elkötelezett az emberek fejlesztése iránt. Nincs két egyforma élethelyzet és ember, fontos, hogy mentorként rugalmas megközelítésünk legyen, igazodjunk a mentorált igényeihez. Mentorként is folyamatosan képeznünk kell magunkat, a HBLF program keretében felkészítjük a résztvevőket, és szupervíziót is biztosítunk. Nagyra értékelem, és ezúton is köszönöm a mentoraink munkáját, hiszen a vezetők a legértékesebb erőforrásukból, az idejükéből áldoznak mások fejlődésére.**

**Optimista vagy a női és férfi vezetők esélyegyenlőségének és egyenjogúságának kérdésében?** A HBLF-ben elkötelezett vállalatvezetőkkel dolgozom együtt, akik a diverzitást üzleti prioritásként kezelik, a Sokszínűségi Karta aláíróinak száma pedig évről évre növekszik. Üzleti közösségünk 2022-ben és 2023-ban is rekordszámú programmal csatlakozott az Európai Sokszínűségi Hónaphoz. Ennek elismeréseként idén előadói felkérés kaptam a brüsszeli nyitóeseményre, ahol örömmel beszéltem a HBLF kezdeményezéseiről: 2022-ben 100 első számú vezető csatlakozott a HBLF nőnap kampanyához (7 milliós elérés), amely felhívta a figyelmet arra, hogy több női vezetőre van szükség. 2023-ban pedig a Vállalatvezetők az Egyensúlyért és HBLF Xmentor Executive programokat indítottuk el, válaszul az új

“

**Érdemes a nap végén átgondolnunk, hogy mit értünk el, minek örülünk, mire vagyunk büszkék. Őszintén szembe kell néznünk azzal is, hogy mi az, ami nem sikerült, mit fogunk legközelebb másként csinálni.”**

EU-s direktívára, amely az igazgatóságok összetételét szabályozza. A Shell Powering Lives vállalati stratégiájában kiemelt célként fogalmaztuk meg a sokszínű és befogadó szervezeti építést. 2002 óta készítünk esélyegyenlőségi tervet, amely hozzájárult, hogy Magyarországon a Shell az elsők között volt, ahol igazgatóságunkban 50-50% a férfiak és a nők aránya. Arra törekszünk, hogy a kiválasztási és előmeneteli döntéseket sokszínű, vegyes összeállítású panel hozza. Vállalati kultúránk hozzájárul munkatársaink elkötelezettségéhez és az alacsony fluktuációhoz. A változás csak közösen, a férfiakkal együtt lehetséges, olyan megközelítésre van szükség, amely a férfiakat és a nőket is egyformán segíti, mint például a rugalmas munkavégzés vagy a szülő-támogatási juttatások. E téren elért eredményeink elismeréseként 2022-ben megkaptuk az Év Családbarát Vállalata Fődíjat.

**Mit üzenél azoknak, akik máig kételkednek a női vezetőkben, a diverzitásban?** Számos nemzetközi kutatás alátámasztja, hogy a sokszínűség hozzájárul a vállalatok eredményességéhez. Azt tapasztalom, hogy sokszínűbb csapatban nagyobb tere van a kreativitásnak, és többféle szempontból közelítünk meg egy-egy dilemmát. Jobb szolgáltatásokat és termékeket tudunk fejleszteni, ha a csapataink és a vezetőségünk visszatükrözi a társadalom összetételét. Nagyon pozitív fogadtatása volt például az idei nőnap akciónknak, amikor egy kávényi enidővel leptük meg női vásárlóinkat a Shell töltőállomásokon.

**Vezetőként tudatosabb odafigyelést igényel a mentális egészséged megőrzése?** Vezetőként folyamatosan energiát adunk a csapatainknak, és ezt akkor tudjuk fenntartani, ha magunkra is odafigyelünk. Meg kell teremtenünk az időt és teret a töltkezésre. Számomra ilyen a családi együttlét, a kirándulás és a társasjáték. A vezetői munkában sokféle dinamikát és konfliktust kell kezelünk, a játékok mindamelllett, hogy kikapcsolnak, fejlesztik a taktikai érzéket és a stratégiai látásmódot. Szeretem a pörgést, amivel a munkám jár, de a szertéző témák és a sokféle program közötti gyors váltás egyben kihívást is jelent. A naptáramat rendszeresen átnézem, szüneteket iktatok be, illetve igyekszem korábban érkezni, hogy mentálisan felkészült legyek. A tudatosság és tervezés elengedhetetlen ahhoz, hogy kezünkben maradjon a kontroll.