

Nagy Beáta:
Nők a vezetésben

(elektronikus verzió, készült 2006-ban)

A tanulmány eredetileg nyomtatásban megjelent:
Nagy Beáta (2005): „Nők a vezetésben” in: *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről, 2005.* Nagy Ildikó, Pongrácz Tiborné, Tóth István György, (szerk.). Budapest: TÁRKI, Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium,
Pp. 44–56.

Nők a vezetésben

Nagy Beáta

“The most powerful organizational positions are almost entirely occupied by men, with the exception of the occasional biological female who acts as a social man.” (Acker, 1990: 139)

Bevezetés

Tanulmányomban azt szeretném bemutatni, hogy milyen jellemzők mentén írható le a nők vezetésben való jelenléte, és az egyéni, szervezeti és társadalmi/intézményi tényezők hogyan formálják a témával kapcsolatos véleményeket, továbbá hogy milyen a női vezetők társadalmi elfogadottsága. Érvelésemhez a nemzetközi tapasztalatok és szakirodalmak mellett felhasználok az európai és magyar statisztikákat, továbbá az elmúlt években folytatott szociológiai kutatásokat.

A rendszerváltozás utáni években Magyarországon nem történt lényegi változás a nők vezetésben betöltött szerepében. Általában nem volt ez másként a fejlett országokban sem, miként ezt látni fogjuk. Ez annál is inkább érdekes, mert az ezredforduló közeledtével felerősödtek azok a hangok és álláspontok, amelyek az új korszakot a nők előtérbe kerülésével hozták összefüggésbe, akár még az üzleti életben is (Rosener, 1990). A helyzetet általános ambivalencia jellemzi, amely egyrészt a nők növekvő humántőke-beruházásából, és ezáltal a vezetésen belüli arányuk stabilizálódásából áll, másrészt pedig abból, hogy a nők a vezetésben belül változatlanul csekély pozícionyerést tudnak felmutatni, tehát az humántőke-beruházás csak korlátozottan térül meg az esetükben. A pohár tehát félig tele van, de mégiscsak üres félig.

A felsőoktatáson belül tapasztalható hallgatói létszámnövekedés jelentős részét Magyarországon a fiatal nők tették ki, bár az egész népességen belül a férfiak nagyobb része rendelkezik diplomával, de ez a megoszlás már az aktív korú (15–64 év) lakosság körében is változást mutat, a fiatal korosztályokban pedig már egyértelműen megfordult. A 2001-es népszámlálás adatai alapján azt lehet látni, hogy a 25–29 éves nők 17,4%-a, a férfiak 12,2%-a diplomás, a 30–34 évesek között a megfelelő számok 17,7% és 13,6% (KSH, 2004: 48). A felsőoktatás előnytelen szerkezete azonban még kedvezőtlenebb a nők esetében, hiszen vannak olyan területek, amelyek egyszerre elnőiesedettek és a munkaerő-piaci kilátásaik is korlátozottak, tehát általában zsákutcát jelentenek a diploma birtokosai számára. A 2003-as adatok szerint a felsőfokú oktatási intézmények nappali tagozatos hallgatóinak körében ilyen erőteljesen feminizált terület volt az egészségügyi (69%), a

bölcsészeti (70,4%), a tanító- és óvóképzés (89,5%), illetve a szociális terület (79,6%). Ezek az adatok megegyeznek a korábbi években, sőt évtizedekben tapasztalt tendenciákkal, ezáltal nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy a munkaerőpiacon stabilizálódjon a nemek szerinti horizontális szegregáció (KSH, 2004: 50). A szegregáció pedig nagymértékben felelős a munkaerőpiaci egyenlőtlenségek fennmaradásáért, éppen ezért az európai uniós akciók jelentős energiát fordítanak a nemek szerinti szegregáció csökkentésére (Rubery–Smith–Fagan, 1999).

Noha a szegregáció nyilvánvaló, és egyértelműen gátolja az egyenlő esélyek kialakulását, mégis azt láthatjuk, hogy a nők a piacképesnek számító, jó elhelyezkedési és előmeneteli lehetőségeket magukban rejtő területeken is jelentősen növelték jelenlétüket. Ezekhez sorolhatjuk a műszaki képzést, ahol a nők részvétele a nappali képzésben az 1990-es 15,7%-ról 2003-ra 23,2%-ra növekedett, a közgazdasági képzésben 58,9%-ról 62%-ra, a jogi és szociális igazgatásban pedig 53,8%-ról 62,9%-ra (KSH, 2004: 50). Ezek az adatok tehát azt mutatják, hogy az előfeltételek egyre inkább adóttak, a változások azonban csekélyek.

Nemzetközi adatok

A nemzetközi összehasonlítás mindig számos nehézséget rejt magában arra vonatkozólag, hogy az egyes kategóriák milyen mértékben vethetők össze egymással. A következő *1. táblázatban* látható, hogy az európai mezőnyben hol helyezkedik el Magyarország, illetve a többi posztoszocialista ország a vezetői pozíciók nemek szerinti megoszlása tekintetében.

Az alábbi adatok azt mutatják, hogy Magyarország belesimul az európai átlagba, és kevéssel a 30%-os átlag felett helyezkedik el. A feltüntetett posztoszocialista országok szinte mindegyike sokkal magasabb arányszámokat mutat, mint az európai átlag. (Szlovénia kicsit tér el ettől, de mint látni fogjuk más dimenzióban sokkal előnyösebb a helyzete.) A volt szocialista országokra vonatkozó adatokból arra a következtetésre juthatunk, hogy a nők vezetővé válása már korábban is elfogadottabb és egyértelmű társadalmi jelenség volt. Éppen ezért már az 1970–80-as évektől kezdve sokkal inkább elterjedt volt, mint Nyugat-Európában. „*Magyarországon az államszocializmus időszakában folyamatosan csökkentek a munkahelyi nemi egyenlőtlenségek, és ami vizsgálatunk szempontjából még sokkal fontosabb, a 80-as évekre a magyar nők karrierlehetőségei lényegesen jobbakká váltak, mint a kapitalista Ausztriában élő társaiké*” (Fodor, 2003: 29). A nyugat-európai változások tehát később kezdődtek és fokozatosabban alakultak. Azonban mivel ezek az adatok egyetlen kiválasztott időpontra vonatkoznak, a 2004-es esztendőre, ennek alapján nem mondhatunk a trendekről megalapozott kijelentéseket.

Szerepváltozások

1. táblázat

Nők és férfiak vezetői pozíciókban¹ az európai országokban, 2004 (%)

Ország	Nők	Férfiak
Ausztria	29	71
Belgium	31	69
Bulgária	n.a.	n.a.
Ciprus	19	81
Dánia	21	79
Egyesült Királyság	32	68
Észtország	37	63
Finnország	28	72
Franciaország	36	64
Görögország	26	74
Hollandia	26	74
Írország	28	72
Izland	31	69
Lettország	39	61
Liechtenstein	48	52
Luxemburg	22	78
<i>Magyarország</i>	35	65
Németország	27	73
Norvégia	n.a.	n.a.
Olaszország	20	80
Portugália	30	70
Románia	n.a.	n.a.
Spanyolország	32	68
Svédország	31	69
Szlovákia	32	68
Szlovénia	29	71
<i>Átlag</i>	30	70

Forrás: EU (2004a)
n.a.: nincs adat

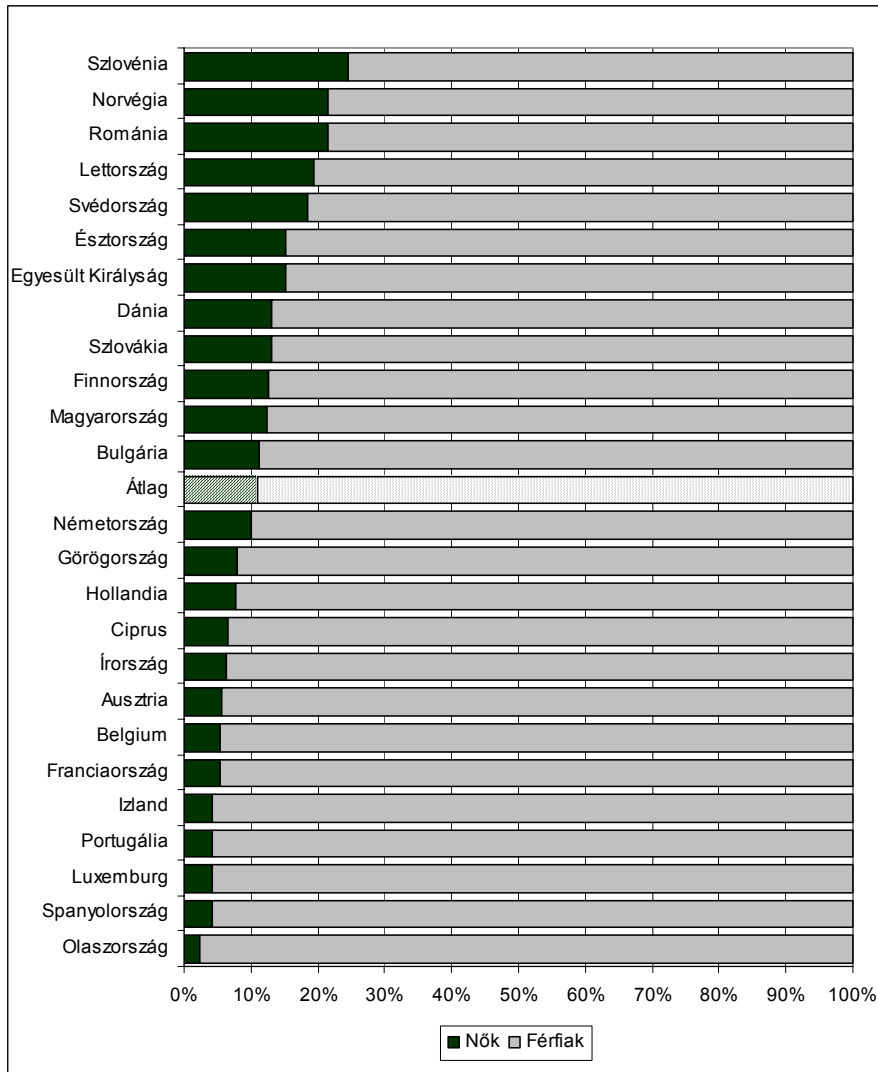
A Top 50 vállalat legmagasabb szintű vezetését tekintve is némileg az átlag felett vannak a volt szocialista országok, bár az mindenképpen említésre méltó, hogy az átlag összességében nagyon alacsony és ettől a magyar adat alig tér el (*1. ábra*). Abban az esetben pedig, ha csak az első számú veze-

¹ Menedzserek a következő beosztású személyek: igazgató, vezérigazgató, egyéb szakmai vezető és kisvállalkozások vezetője. Az ISCO (International Standard Classification of Occupations) osztályozás 12. és 13. kategóriájába tartozó foglalkozások. (EU, 2004a)

tőket nézzük, akkor még világosabban lehet látni a nemek eltérő vezetővé válási esélyeit.

1. ábra

A Top 50 vállalat legfőbb döntéshozó testülete elnökeinek és tagjainak nemek szerinti megoszlása az EU-tagországokban (%)²



Forrás: EU (2004b)

² Top 50 vállalatként definiálták azokat a cégeket, amelyeket jegyeznek az adott ország tőzsdéjén, és amelyeknek a legnagyobb a piaci értéke. A piaci értéket az egész vállalat piaci ára jelenti, amelyet a részvények számának és az egyes részvények értékének szorzata ad meg. (EU, 2004b)

Az ezekkel való elégedetlenség és az esélyegyenlőség mint elérendő ösztársadalmi elv képezték annak alapját, hogy 2003-ban a norvég kormány úgy határozott, beavatkozik a kedvezőtlen társadalmi folyamatba (Eironline, 2003). Ez az elhatározás egy hosszabb ideje tartó társadalmi változás eredményeként született meg, amelyben megfogalmazódott, hogy önmagától nem fog megváltozni a helyzet, hanem kormányzati eszközökkel és a közpolitikai elképzelések határozott megfogalmazásával kell befolyásolni a vállalatokat. Éppen ezért azt a tervet tűzték ki maguk elé, hogy 2005-ra az összes állami és a nagyobb magáncégek felügyelő-bizottságában („*board*”) a nők arányának el kell érnie a 40%-ot. A törvényt akkor fogják alkalmazni a vállalatokra, ha azok nem érik el önként a javasolt női képviseleti arányt. A norvég törvénykezésben nem ez az első eset, amikor élnek a pozitív támogatás eszközeivel. A norvég esélyegyenlőségi törvény, amely szintén abból indul ki, hogy az egyenlő bánásmód nem elegendő az esélyegyenlőség megvalósításához, meghatározza azokat a potenciális helyzeteket, amikor előfordulhat az egyik vagy a másik nem előnyben részesítése (Likestillingsombudet, 2005). Ezek az intézkedések a nők estében a terhességgel, gyermekszüléssel és szoptatással kapcsolatosak, míg a férfiak előnyt élvezhetnek akkor, ha oktatási területről és gyermekgondozásról van szó.

Mi mindenben múlik tehát, hogy egy adott országban miként alakul a nők aránya a vezetésben belül?

Egy „jó hír” és egy „rossz hír”: magyarázatok a tendenciákra

A nőknek a vezetésben elfoglalt helyzetére vonatkozó „jó és rossz hírt” ismerteti tanulmányában Dipboye-t (1987) Powell (1999) idézve. „Jó hír”-ként azt nevezi meg, hogy az elmúlt évtizedekben folyamatosan és jelentősen növekedett a női vezetők száma a menedzsmenten belül. A „rossz hír” pedig az, hogy a hierarchián felfelé haladva egyre alacsonyabb a nők aránya, és alig látható változás a korábbi évekhez képest. Melyek is részletesebben a „jó” és a „rossz hír” tényezői?

Az első támogató feltétel az *emberi tőke* mennyiségének növekedése. A nők iskolai végzettsége minden fejlett országban folyamatosan emelkedik, és a fiatalabb korosztályoknál már meghaladja férfiakét. A *csökkenő termékenység* következtében kevesebb az elérhető munkaerő, tehát egyre nagyobb szükség van a nők munkaerő-piaci jelenlétére. Mivel a nők egyre többen dolgoznak, megváltozott a *munkaerő-kínálat nemek szerinti összetétele* is, és a vezetői pozíciók is egyre gyakrabban nyíltak meg a nők előtt. A korábbi hagyományos *attitűdök és normák* jelentős változáson mentek keresztül: elfogadottá vált a nők munkavállalása, továbbá a születésszabályozás elterjedése következtében egyre kevesebb gyermek születik, tehát a nők több időt és energiát tudnak szánni a családon kívüli tevékenységi területekre. A *növekvő gazdaság* egyre több lehetőséget nyújt a munkát kereső embereknek,

különösen ha a *szolgáltatások* területén dolgoznak. Tehát az ágazati változások több lehetőséget biztosítanak a női, mint a férfi munkaerő számára. A fejlett országokban egyre több esetben találunk a nők hátrányát csökkenteni szándékozó kormányzati *esélyegyenlőségi politikákat*, mint például a fentiekben bemutatott norvég példa, amelyeket kiegészítenek és erősítenek, bizonyos esetben túlszárnyalnak egyes *szervezeti, vállalati programok*³.

Azonban emellett több gátja is van annak, hogy a felsőszintű vezetésen belül ténylegesen növekedhessen a nők részesedése. A vállalati csúcspozíciók betöltésénél, a kiválasztás során már nem a végzettség az elsődleges szempont, azaz a „*papírok*” egyre kevésbé fontosak. A társadalmi normák változása ugyan jelentős, de a patriarchátus azt továbbra is nehezen tudja elfogadni, ha nők töltenek be csúcspozíciókat. A *hatékony menedzser sztereotíp képe* változatlanul a férfiakat fogadja el vezetői szerepben. Mivel a kiválasztási folyamat végső döntését maguk a vezetők hozzák meg, ezért fokozottan érvényesül a *hasonló hasonlót vonz* elve, mivel így csökkenthető az ismeretlenből fakadó bizonytalanságérzet. A *férfiaknak magasabb a státusa* a társadalomban, ezért azt feltételezik róluk, hogy a vezetői pozíciók betöltésére is sokkal alkalmasabbak, mint a nők. A *döntéshozatal és kiválasztás* folyamata rögzített és átlátható az alsóbb szinteken, viszont ez a legfelsőbb szintű vezetők kiválasztása során már háttérbe szorul. A *mentorok*⁴ meglete nagyban támogatja a karrierfejlődést. A nőknél sokkal kisebb *motivációt* lehet megfigyelni a vezetői, és különösen a felső szintű vezetői állások betöltése iránt. A vezetőkre vonatkozó kutatások rendre bizonyítják, hogy a nők esetében sokkal nagyobb *magánéletbeli áldozattal* jár a vezetővé válás. Végül, ám nem utolsósorban az *üvegplafon* egyértelműen meggátolja a nőket az előrelépésben, amely akadályra a női vezetők egy része a szervezeti hierarchiából való kilépéssel, az *önállóvá válással* reagál.

Összességében tehát a „jó hír” és a „rossz hír” összetevői között egyaránt találhatunk olyan tényezőket, amelyek az egyén jellemzőire vezethetők vissza, továbbá a szituációra, a szervezeti kontextusra jellemző támogató és akadályozó elemeket, végül pedig az egész társadalmi rendszerből fakadó magyarázatokat.

Magyarországi helyzetkép

A magyarországi munkaerő-felmérésekből származó adatokban visszaköszön az a 35%-os női jelenlét a vezetői pozíciókban, amelyet az európai ösz-

³ Magyarországon az utóbbi években két multinacionális vállalat hirdetett meg erőteljes, nőket támogató programot: az egyik a General Electric Women's Network, a másik pedig a Procter&Gamble diverzitás-programja.

⁴ A mentorok azok a tapasztalt, magasabb beosztásban lévő, munkahelyi támogató személyek, akik szakmai tapasztalataikkal és kapcsolathálójukkal egyaránt lehetőséget nyújtanak az alkalmazottaknak a szakmai fejlődésre.

Szerepváltozások

szehasonlításban korábban már bemutattunk. Amiért mégis fontos a következő 2. táblázatot részletesen szemügyre vennünk, az a szegregáció magas foka. A férfiak 68%-a fizikai munkakörökben dolgozik, szemben a nőknél tapasztalható 44%-kal. Miként arról a bevezetésben már szó volt, a nők diplomások közötti aránya meghaladja az 50%-ot. A 2. táblázat választ ad arra, hogy milyen beosztásokban dolgoznak a felsőfokú végzettségű nők és férfiak. A szellemi foglalkozásokon belül a férfiak legnagyobb része egyetemi, főiskolai végzettség önálló alkalmazását igénylő beosztásban van, míg a nők az egyéb felsőfokú képzettséget igénylő foglalkozásokban vannak a legtöbben. Ha az első kategóriát, a törvényhozók, igazgatási, érdekképviselői vezetők, gazdasági vezetők csoportját az összes szellemi dolgozóhoz viszonyítva nézzük, azt láthatjuk, hogy míg a férfiak 31%-a, a nők mintegy 11%-a tölt be valamilyen vezetői állást. Tehát a férfiak vezetővé válási esélye lényegesen meghaladja a nőkéét.

2. táblázat

A foglalkoztatottak száma és aránya foglalkozási főcsoport és a foglalkoztatás jellege szerint a nők és férfiak körében, 2004. IV. negyedév

Foglalkozási főcsoportok	Foglalkoztatottak száma (ezer fő)		Foglalkoztatottak aránya (%)	
	Nők	Férfiak	Nők	Férfiak
1. Törvényhozók, igazgatási, érdekképviselői vezetők, gazdasági vezetők	104,2	196,4	34,7	65,3
2. Egyetemi, főiskolai képzettség önálló alkalmazását igénylő foglalkozások	290,5	226,2	56,2	43,8
3. Egyéb felsőfokú képzettséget igénylő foglalkozások	367,1	192,0	65,7	34,3
4. Irodai és ügyviteli (ügyművelői) jellegű foglalkozások	221,3	16,8	92,9	7,1
<i>Szellemi foglalkozások összesen</i>	<i>983,1</i>	<i>631,4</i>	<i>60,9</i>	<i>39,1</i>
5. Szolgáltatási jellegű foglalkozások	352,2	258,2	57,7	42,3
6. Mezőgazdasági és erdőgazdálkodási foglalkozások	29,2	84,2	25,7	74,3
7. Ipari és építőipari foglalkozások	113,4	654,3	14,8	85,2
8. Gépközlekedők, összeszerelők, járművezetők	135,3	325,9	29,3	70,7
9. Szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozások	164,9	130,2	55,9	44,1
<i>Fizikai foglalkozások összesen</i>	<i>795,0</i>	<i>1 452,8</i>	<i>35,4</i>	<i>64,6</i>
10. Fegyveres erők, fegyveres testületek foglalkozásai	9,2	37,7	19,6	80,4
<i>Foglalkoztatottak összesen</i>	<i>1 787,3</i>	<i>2 121,9</i>	<i>45,7</i>	<i>54,3</i>

Forrás: KSH (2005) 3. táblázat alapján

A munkaerő-felmérések összevontan kezelik a különböző menedzseri és vezetői szinteket, ezért nem rajzolódik ki a nemek közötti vertikális szegregáció a fentiekben jelzethnél markánsabban. Az elmúlt esztendőben nem voltak szisztematikus szociológiai adatfelvételek, amelyek a gazdasági vezetők egy meghatározott reprezentatív csoportját célozták volna meg, miként az az 1990-es években a gazdasági elitben megtörtént (Nagy, 2001). Éppen ezért a továbbiakban azokról a kutatásokról számolunk be, amelyek az utóbbi néhány esztendőben a témában zajlottak.

Bálint Zsuzsanna 2003-ban az 50 legnagyobb, legtöbb alkalmazottal rendelkező céget vette vizsgálat alá. A Top 50-ből 16 vállalatot választott ki, ahol a vezetőkre nézve teljes körű adatgyűjtést végzett (Bálint, 2003). Mintájában a női munkaerő aránya 42,4% volt. A vizsgálatban egyértelműen kimutatható volt a piramis-szerkezet. A középvezetők 29,4%-a, a felsővezetők 21,1%-a, a csúcsvezetők (legfelső vezetési szint) 7%-a állt nőkből (Bálint, 2003: 36). Eredményei alátámasztották azt az általános tapasztalatot, hogy jelentős a nők vezetésben betöltött szerepe, ugyanakkor a legfelsőbb vezetői szinten csak jelképes a jelenlétük. Bálint ez után megnézte, hogy mekkora az esélye annak, hogy a vizsgált vállalatoknál a férfiak, illetve a nők vezetővé váljanak: összevetette a férfi vezetők számát vezetési szintenként az összes férfi munkavállaló számával, majd pedig ugyanezt kiszámította a nőkre is. Az esélyhányadosok egyértelműen megmutatták, hogy ma a legnagyobb vállalatok esetében az üvegplafon a közép és a felső vezetői szintek között található. A férfi munkavállalók 0,1%-a volt a legfelső vezetői szinten, 0,9% felsővezetői szinten és 2,5% középvezetői szinten. A nők esetében a megfelelő arányok 0,02%, 0,5% és 2,5% voltak. Az esélyek tehát középvezetői szinten kiegyenlítettek voltak, a felsőszinten viszont a férfiaknak már kétszer akkora volt az esélye, mint a nőknek, a legfelsőbb vezetésben pedig ez ötszörösre emelkedett (Bálint, 2003: 36).

A kutatás során végzett egyéni interjúk megerősítették azt a nemzetközi szakirodalomból is ismert tény, hogy rendkívül összetett magyarázatok állnak az eltérések mögött, miként az a fentiekben Powell összefoglalásából kiderült. Ennek egyik fontos összetevője volt a társadalmi normák lassú változása. Az elmúlt években a nőies vezetési stílus létét vizsgáló kutatásban hólabda-módszerrel összeállt gazdasági vezetői mintán végzett kérdőíves adatfelvétel egyik legfontosabb eredményének is ez nevezhető (Nagy, 2003).⁵ A kérdőívekre 36-an válaszoltak: 14 férfi és 22 nő. A kérdések a vezetővé válás esélyeit, az esélyegyenlőség és a vezetési stílus témáját járták körül. Szinte az összes kérdésre adott válasz esetében az volt a jellemző, hogy a férfiak

⁵ Az adatfelvétel a *Vezetői stílusváltás – női vezetők a gazdasági életben* című OTKA-kutatás keretében készült (T35064). A kutatás időtartama: 2001–2002. Témavezető: Nagy Beáta. A kérdezettek két körből kerültek ki: egyrészt egy női vezetőket tömörítő civil szervezet tagjai és a velük egyforma szintű beosztásban dolgozó férfi vezetők, másrészt pedig két nagyvállalat felső- és középszintű vezetői. A kérdőívet egy angliai vizsgálat vezetőjétől kaptam meg felhasználásra (Wajcman, 1998).

és a nők véleményei nem tértek el egymástól, noha például egy svéd tanulmány szisztematikus vélemény-különbségekről számol be az 1990-es évek elejéről (Kristinsdóttir, 1994).

A vezetővé válással kapcsolatban feltettük azt a kérdést, hogy a kérdezettek szerint létezik-e üvegplafon. Az üvegplafon kifejezés széles körben ismertté vált az elmúlt tíz évben, de azért magyarázatot is fűztünk a kérdéshez. A megkérdezett férfi és női vezetők egyhangúlag, 80%-ban azt válaszolták, hogy nem létezik üvegplafon. Csak három nő válaszolt igennel a kérdésre, és ugyanennyi férfi nem tudott választ adni. A vállalatok belüli előmeneteli esélyek egyenlőségével kapcsolatban még nagyobb volt az egyetértés: 83–86% van meggyőződve arról, hogy a férfiak és a nők nem különböznek egymástól ebben a tekintetben. A vezetővé válás vállalati feltételeit tehát a megkérdezettek mindegyike adottnak vette, és ez egybecseng a későbbiekben folytatott, vállalati esélyegyenlőségre vonatkozó kutatások eredményeivel (Nagy, 2004).

Itt meg kell említeni az esélyegyenlőség két különböző felfogását: a liberális és a radikális megközelítést. Míg a liberális koncepció kiindulópontja a tisztességes eljárások, egyenlő feltételek megteremtése, a radikális koncepció a tisztességes eredményeket tartja szem előtt, és támogató eszközöket is elfogad, sőt igénybe is vesz ennek elérése érdekében (Jewson–Mason, 1986). A magyarországi kutatások alapján azt kell mondjuk, hogy a megkérdezettek, legyen szó bármilyen kutatási helyszínről és kontextusról, egyértelműen a liberális felfogással tudnak azonosulni. Ennek legfőbb oka az, hogy a radikális koncepcióhoz negatív képzetek társulnak: a felkészületlen, megfelelő képességgel nem rendelkező versenytársak (esetünkben a nők) tisztességtelen előnyhöz juttatása. Arra a kérdésünkre, hogy szükség lenne-e pozitív diszkriminációra a női vezetők esetében, a kérdezettek 87–89%-a adott elutasító választ. Ennek kézenfekvő magyarázata egyrészt az, hogy noha az esélyegyenlőség témája bekerült a közbeszédbe, de annak sokszínűségéről kevés szó esik. Másrészt továbbra is megfigyelhetjük a szocialista emancipációs nőpolitikára mind a mai napig adott negatív reakciókat. Noha a szocializmus nem hozott mély társadalmi változást a nemek közötti viszonyokban, hiszen óriási szakadék tátongott a retorika és a valóság között, az emberekben mégis erős ellenérzéseket kelt a téma. Ennek is tulajdoníthatjuk, hogy maguk az érintettek (jelen esetben a vezető pozíciót betöltő nők) sem ismerik fel az útjukban álló valós külső akadályokat, hanem ehelyett a férfiak és nők eltérő társadalmi nemi szerepeire, tipikusan az anyaságra és a családi életre terelik a figyelmet.

Ennek ellenére a továbbiakban azt láttuk, hogy a férfi és női vezetőkkel kapcsolatos attitűd mégiscsak különbözhet egymástól. Azokban a kérdésekben, amelyekben azt kutattuk, hogy a női vezetők pozitív képességeikkel hozzájárulnak-e a munkahelyi teljesítményhez, a férfi vezetők 30%-a részéről egyértelmű elutasítást kaptunk. Ugyancsak elutasítóak voltak a férfiak az anyaság és a karrier összehangolásával kapcsolatban, 60%-uk erre vonatkozó

véleményt fejtett ki. (Erre a két kérdésre az Egyesült Királyságban pozitív, a nőket egyértelműen támogató válaszok születtek.) Ez ismét a szocialista emancipációra adott negatív válaszként („*backlash*”) értelmezhető, mivel az nem volt a fejlődés szerves része, illetve nem valós társadalmi igényen alapult. Továbbá a magyar férfiak tradicionális attitűdjei is megragadhatóak ebben a válaszban.⁶ Mindenesetre világosan megmutatják a menedzseri szerepek nemi sztereotipizálását, és a vezetői pozícióban lévő nőkkel szembeni előítéleteket, legyenek azok a nők bármilyen jól képzettek és jól pozicionáltak is.

Az eddigi eredmények és számok alapján azt feltételezhetjük, hogy a magyar társadalom mélyen patriarchális, amely a nők formális jogainak meglétén és valódi megbecsülésük hiányán alapul. Ha a helyzet ilyen egyszerűen lenne leírható, akkor a férfi vezetők állandó előnyben részesítését láthatnánk. Azonban nem ez a helyzet: arra a kérdésre, hogy a férfi vezetők elkötelezettebbek-e a szervezetük irányába, mint a női vezetők, erőteljesen elutasító válaszokat kaptunk. A nők egyike sem, a férfiak 86%-a egyáltalán nem értett egyet ezzel a kijelentéssel. Ez tehát arra utal, hogy korrodálódik a férfiak menedzsmenten belüli patriarchális fölérendeltségéről kialakult kép. Egyértelmű tehát, hogy a magyar férfiak és nők komolyan veszik az egyenlőség gondolatát, és abban hisznek, hogy az embereket csak valódi teljesítményük alapján lehet értékelni.

Wajcman kutatásában azt találta, hogy a nők még nagyon messze vannak attól, hogy elfogadják őket menedzserként (Wajcman, 1998). Noha a válaszadók túlnyomó többsége nem fejezte ki határozott preferenciát a menedzser nemére vonatkozóan, aki mégis megtette ezt, az a férfiak vezetését fogadta el. Arra a kérdésre, hogy „*Szívesebben dolgozik-e Önnel azonos nemű vezetővel együtt?*” a legtöbb vezető nem kötelezte el magát egyik nem mellett sem. Azonban, ha mégis kifejezett valamilyen preferenciát, akkor az a férfi vezetőhöz kapcsolódott. Ez különösen szembetűnő volt a nők esetében, akiknek kevésbé voltak semleges preferenciáik, és sokkal gyakrabban részesítették előnyben a férfi vezetőket. Ezáltal a nők erősebben hozzájárulnak a sztereotípiák újratermelődéséhez, egyszersmind paradox módon saját elfogadottságuk útjában is állhatnak. Amikor azt kérdeztük, hogy „*Szívesebben dolgozik Önnel azonos nemű vezetők irányításával?*”, akkor a válaszok kevésbé különböztek nemek szerint, de ugyanúgy megmaradtak az előzőekben tapasztalt előítéletek. Senki sem fejezte ki azt a véleményt, hogy inkább női irányítás mellett dolgoznak, míg a megkérdezettek 19–29%-a egyértelműen férfi főnököt preferálna.

Miért szeretik jobban az emberek, ha férfiak vannak vezetői pozícióban? A szociálpszichológiai vizsgálatok eredményei világosan megmutatják, hogy

⁶ Nem hagyhatjuk ugyanakkor figyelmen kívül azt a lehetséges szempontot sem, hogy az angliai válaszadók sokkal inkább tudták, hogy mit illik válaszolni kultúrájukban a nemek egyenjogúságára vonatkozó direkt kérdésekre.

a magyarázat a társadalmi struktúrában rejlik (Carli–Eagly, 1999). A kutatók két elméletet használtak fel a nemek eltérő társadalmi befolyásának magyarázatára: a státus-jellemzők elméletét és a társadalmi szerep elméletét. Mindkét elmélet azt hangsúlyozza, hogy a férfiaknak több a szervezeti (és általában a társadalmi) hatalmuk a társadalmi státus-jellemzőknek tulajdoníthatóan, továbbá a társadalmi szerep felruházta őket, hogy egy csoport vezetőjeként cselekedjenek, ezért rendre több vezetési lehetőséghez jutnak. Saját kutatásaim szintén alátámasztják a szociálpszichológiai vizsgálatok eredményeit, azaz nem annyira az egyéni képességeken, mint inkább a társadalmi feltételeken múlik a nők nagyobb számú vezetővé válása.

Noha a női és a férfi vezetők hasonlítanak egymásra képzettségükben, illetve a férfi vezetők gyakoribb preferálásában, kíváncsiak voltunk arra is, hogy vezetőként mi motiválja őket munkájuk során. A kérdőívben 11 különböző területet kellett értékelni a kérdezetteknek (előléptetés, pénzügyi jutalom, státus, eredmény elérése, kudarcból való félelem, a vállalat sikeréhez való hozzájárulás, a munka élvezete, a célok megvalósítása, a kollégák tisztelete, a beosztottak fejlődésének elősegítése, illetve a hatalom birtoklása/felöltség érzete). A legtöbb esetben a férfiak és a nők motivációi megegyeztek, de volt néhány markáns különbség is a két nem között. Mindkét nem esetében a legfontosabb helyen az eredmény elérése állt, csaknem mindenki azt mondta, hogy ez nagyon fontos. A célok elérését 75%, a munka élvezetét is 72% jelölte meg nagyon fontos motivációs tényezőként. (Senki sem válaszolta azt, hogy ezek a tényezők nem motiválnák munkája során.)

Miként azt általában feltételezni is szokták, a női és a férfi vezetők különböznek egymástól néhány lényeges ponton: a válaszadó férfiakat sokkal jobban motiválta a pénzügyi jutalom és a kilátásban lévő előléptetés. Összeségében a férfiak sokkal inkább karrierorientáltak, míg a nőknél gyakrabban merült fel a kudarcból való félelem, azaz sok női vezető esetében egyfajta negatív motiváció működött.

Összegzés

A tanulmány a nemzetközi és magyar statisztikai adatok segítségével bemutatta, milyen változások jellemezték a nők jelenlétét a gazdasági élet vezetésén belül. A szakirodalom „jó hír” és „rossz hír” kategóriákba sorolta ezeket a változásokat. A „jó hír” alatt értve azt, hogy az utóbbi években folyamatosan növekszik a nők jelenléte a vezetésen belül, a „rossz hír” alatt pedig azt, hogy a jelentős társadalmi és gazdasági változások ellenére sem történt áttörés a nők felső szintű vezetésben betöltött szerepében. A magyar adatok megegyeznek a nemzetközi átlagokkal és egyértelműen tükrözik a piramis-szerkezetet: a nők a középszintű vezetői pozíciókat a férfiakkal azonos esélyekkel foglalják el, viszont a felső szintre vezető úton szembetalálják magukat az üvegplafonnal és azokkal az egyéb akadályokkal, amelyek speciá-

lisan a nők szakmai karrierjét korlátozzák. Az egyértelműen kimutatható üvegplafon ellenére maguk az érintettek, a gazdasági élet vezetői többségükben úgy vélik, hogy nem létezik sem üvegplafon, sem pedig előrelépési akadály, hanem sokkal inkább a nők kettős szerepvállalása szab gátat a karriernek.

A vezetőkhöz intézett attitűd-kérdésekre adott válaszokból kiderült, hogy noha az esélyegyenlőség formális lehetőségei adottak, a valóságban mégis megkérdőjeleződik a nők rátermettsége a vezetői feladatokra. A magyarországi vizsgálat is azt az eredményt erősítette meg, hogy a nők még messze vannak attól, hogy vezetőként ugyanolyan elfogadottak legyenek, mint férfi kollégáik. Paradox módon éppen a nők állnak a társadalmi elfogadottság útjában: közülük gyakrabban fejezték ki azt a véleményt, hogy inkább férfi, mint női vezetőkkel dolgoznának, míg a válaszadók közül senki sem preferálta a női vezetőket.

Irodalom

- Acker, J., 1990: Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender and Society*, vol. 4, no. 2.
- Bálint Zs., 2003: Női és férfi vezetők esélyegyenlőségének vizsgálata a gazdasági szférában. M.Sc. szakdolgozat. Budapest: BKÁE Budapesti Vezetőképző Központ, Kézirat.
- Carli, L. L.–A. H. Eagly, 1999: Gender effects on social influence and emergent leadership. In: Powell, G. N., ed.: *Handbook of gender and work*. London: Sage.
- Dipboye, R.L., 1987: Problems and progress of women in management. In: Koziara, K. S.–M. H. Moskow–L. D. Tanner, eds.: *Working women: past, present, future*. Washington D.C.: Bureau of National Affairs.
- Eironline, 2003: Government proposes gender quotas on company boards. European Industrial Relations Observatory on-line. <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2003/06/feature/no0306106f.html>. Letöltés: 2005. március 10.
- EU, 2004a: Women and men in managerial positions 2004. http://europa.eu.int/comm/employment_social/women_men_stats/out/measures_out4311_en.htm. Letöltés: 2004. október 20.
- EU, 2004b: Women and men in decision making 2004. http://europa.eu.int/comm/employment_social/women_men_stats/out/measures_out438_en.htm.
- Fodor É., 2003: A női emancipáció Magyarországon és Ausztriában, 1972–1992. *Szociológiai Szemle*, 2003/1.
- Jewson, N.–D. Mason, 1986: The theory and the practice of equal opportunities policies: liberal and radical approaches. *Sociological Review*, vol. 34, no. 2, pp. 307–334.
- Kristinsdóttir, G., 1994: Swedish women and employment: the absence of careers. In: Evetts, J., ed.: *Women and Career: Themes and issues in industrialized societies*. London: Longman.
- KSH, 2004: Nők és férfiak Magyarországon, 2003. Budapest: KSH–EKH.
- KSH, 2005: Munkaerő-piaci jellemzők 2004. IV. negyedévében. <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/munkero/munkero044.pdf>. Letöltés: 2005. április 27.
- Likestillingsombudet, 2005: The Gender Equality Ombud. <http://www.likestillingsombudet.no/english/act.html>. Letöltés: 2005. március 1.

Szerepváltozások

- Nagy B., 2001: Női menedzserek. Budapest: Aula.
- Nagy B., 2003: Imagined differences—real similarities: the gender of leadership style. Paper presented at the 3rd Gender Work and Organization Conference, 25–27th June 2003, University of Keele.
- Nagy B., 2004: Hungarian companies' equal opportunity policy. Final Research Paper, Manuscript. <http://www.policy.hu/nagy>.
- Powell, G. N., 1999: Reflections on the glass ceiling: recent trends and future prospects. In: Powell, G. N., ed.: Handbook of gender and work. London: Sage.
- Rosener, J. B., 1990: Ways women lead. Harvard Business Review. Nov–Dec.
- Rubery, J.–M. Smith–C. Fagan, 1999: Women's employment in Europe. Trends and Prospects. London: Routledge.
- Wajcman, J., 1998: Managing like a man. Women and men in corporate management. Cambridge: Polity Press.