

Vicsek Lilla-Nagy Beáta

Budapesti Corvinus Egyetem

„Nemek kultúrája”: előzetes eredmények egy multinacionális cég vizsgálatából¹

A tanulmány a szervezeti kultúra fogalmán belül értelmezi a nemek szerinti elvárás rendszer, a nemekhez kapcsolódó normák és értékek megragadhatóságát. A szervezetkutatások az elmúlt évtizedek során intenzíven foglalkoztak a kultúrakutatással, a feminista elméletek pedig egyre gyakrabban vizsgálták a szervezeteket a nemek szerinti rétegződés szempontjából. E két terület összekapcsolásaként is értelmezhető ez a kísérlet, amely során egy gazdálkodó szervezetben végeztünk kutatást a nemekre vonatkozó vélemények és értékek, a nemek helyzetének feltárására. A kutatás során a fókuszcsoportos beszélgetés módszerét alkalmaztuk, és két beosztotti csoport elemzését végeztük el. A kutatásra 2011 tavaszán került sor egy szolgáltató informatikai cég közép-magyarországi telephelyén.

Bevezetés

A társadalmi nemek értelmezhetőségét és jelentését egy eddig kevésbé kutatott területen, a szervezeti kultúrán belül kutatjuk. Ez a terület meglehetősen újnak számít, és fő kutatásait elsősorban a szervezetpszichológiában lelhetjük fel. Írásunkban arra teszünk kísérletet, hogy a nemek általában deskriptív módon használt változóját valódi elemzési kategóriává tegyük. A szakirodalmak és az irodalmi előzmények összefoglalása után bemutatjuk a 2011 tavaszán végzett kutatásunk első eredményeit.

Szakirodalmi háttér

A szervezetkutatások hosszú időn keresztül nélkülözték a kultúra fogalmát (Smircich 1983). A változások az 1980-as évekre vezethetők vissza, amikor a szervezetkutatásokban egyre fontosabbá vált a társadalmi rendezőelvek vizsgálata. Éppen ezért a kulturális antropológia és a szervezetelméletek

¹ A kutatás a TÁMOP - 4.2.1/B-09/1/KMR-2010-0005 keretén belül valósult meg.

határán új vizsgálandó terület nyert létjogosultságot. A téma fő elemzőjének tekintett kutató ezt így fogalmazta meg: „What we are seeing with the linking of culture and organization is the intersection of two sets of images of order: those associated with organization and those associated with culture” (Smircich 1983, 341).² A szervezetelmélet és a kulturális antropológia egymásra hatásából öt új kutatási terület jelent meg már a nyolcvanas évek során: kultúraközi vagy összehasonlító menedzsment, vállalati kultúra, szervezeti megismerés, szervezeti szimbolizmus, nem tudatos folyamatok és a szervezet.

A szervezeti kultúra vizsgálata tehát két fő forrásból építkezik: a kulturális antropológiából és a szervezetelméletekből. Smircich interpretációja szerint a kulturális antropológia megközelítésében a kultúra alkalmazkodó és szabályozó mechanizmusként működik. Ez rendezi az egyéneket társadalmi struktúrába (ld. strukturalista-funkcionalista elmélet). A szervezetelméletek irányából közelítve pedig a szervezetek olyan alkalmazkodó organizmusok, amelyek a környezettel való kölcsönhatás folyamatai révén léteznek (ld. kontingencia elmélet) (Smircich 1983, 342).

A szervezeti kultúrakutatások száma jelentősen megnövekedett, a téma diverzifikálódott, ugyanakkor látni lehet, hogy vannak kulcsfontosságú területek, és egyfajta homogenizálódás is: a kultúrát egyre inkább mint a közösség által elfogadott közös értékek és meggyőződések egészét tekinthetjük. A szervezeti kultúra kutatása nagy népszerűsége miatt szert mind a kutatók, mind a szervezetfejlesztők körében. Smircich feltételezi, hogy ennek legfőbb oka a fogalom könnyű megérthetősége lehetett, mivel mindannyian – akár magyarázat nélkül is - tudjuk, hogy miről van szó (Smircich 1983).

A szervezetkutatások egy része az 1970-es évektől kezdett el reagálni arra a tényre, hogy a korábbi vizsgálatok egyneműnek feltételezték a szervezeteket, egyszersmind igyekezett megkérdőjelezni a mainstream=mailestream felfogást (Broadbridge és Hearn 2008). A feminista elméletek megjelenése nagymértékben gazdagította a szervezeti kultúráról való gondolkodást is. A kritikai megközelítések nem pusztán bevonták a nőket az elemzésbe, hanem az egész szervezési folyamatot igyekeztek a nemek szempontjából megérteni. A szervezetelmélet egy jeles kutatója a következőképpen fogalmazta meg a változást:

² “Amit a kultúra és a szervezet összekapcsolásával látunk, az a rendre vonatkozó képzetek két készletének metszete: a szervezettel összekapcsoltt és a kultúrával összekapcsoltt” (A szövegben szereplő angol szövegek lábjegyzetben megadott fordítása a cikk szerzőitől származik – szerk. megjegyzése).

What is required is not study of participation by women in organizational processes, but rather a redefining of “organizational categories” so that they explicitly accommodate the experiences of men and women and reveal the ideological consequences of representing an abstract “labour force” and de-sexualized and dis-embodied worker in language. (Gherardi 2005, 212)³

Gherardi véleménye szerint az 1970-es évektől kezdve a gender-fogalom megjelenése két fontos dimenziót vitt be párhuzamosan a szervezetkutatásba: a nemi (sexual) különbségeket és a hatalmi különbségeket (Gherardi 2005).

A nemi különbségek folyamatos újraformálódásának folyamatát ragadja meg műveiben Joan Acker (2007). Az amerikai kutató arra hívta fel a figyelmet, hogy a szervezetek alatt egy nemi mélyszerkezet húzódik meg, amely a szervezetet és gazdaságot körülvevő társadalmi tényezőkből eredeztethető. A nők szervezetekben és szervezési folyamatban elfoglalt helye egyértelműen összefügg a férfidominanciával, amelyet a nemek társadalmi munkamegosztásban és reprodukcióban elfoglalt sajátos helyzete magyaráz és legitimál.

A kultúra befogadása ugyanakkor több egy szimpla befogadási folyamatnál, az értékek elfogadásánál. Sokkal inkább egy kétirányú folyamatról van szó, amelyben nemcsak a szervezet tagjai veszik át a szervezeti kultúra sajátosságait, hanem a szervezet is erőteljesen változik, alakul a benne dolgozók irányából érkező impulzusoktól. Mivel a nemek kultúrájára vonatkozó szakirodalmakat korábbi cikkeinkben (Nagy-Vicsek 2006; Vicsek-Nagy 2006), most röviden arra a Brigitte Liebig által kidolgozott modellre szeretnénk fókuszálni, amelyben az eltérő nemi kultúrájú szervezeteket foglalta össze (2007).

Kiindulópontja az a definíció, amely szerint a szervezet tagjai a sajátos szervezeten belüli és kívüli feltételeket, elvárásokat, nézeteket összekapcsolják azokkal az elképzelésekkel, amelyek szerintük a nemek helyzetét, státusát, jellemzőit leírják (Liebig 2007). Röviden azt mondhatnánk, hogy a szervezet tagjai milyen várakozásokat fogalmaznak meg a nemekkel kapcsolatban. Ezek a várakozások vonatkozhatnak a saját szervezetben dolgozó személyekre konkrétan, de a társadalom tagjaira általában is. A svájci kutatás empirikus anyagát vállalati vezetőkkel készített csoportos interjúk adták. Liebig négy típusba sorolta azokat a nemi

³ “Amire szükség van, az nem annak vizsgálata, hogy a nők miként vesznek részt a szervezeti folyamatokban, hanem inkább a “szervezeti kategóriák” újradefiniálása. Úgy, hogy azok világosan befogadják a férfiak és a nők tapasztalatait, és feltárják annak ideológiai következményeit, ha a nyelvben absztrakt „munkaerőt”, és deszexualizált, test nélküli munkást mutatunk be.”

kultúrákat, amelyeket az általa vizsgált cégeknél megfigyelt. E tipológiát mutatja be az 1. táblázat. A fenti típusok tehát a csoportos beszélgetések alapján kerültek kialakításra, tehát nem ideáltípusokról beszélünk.

1. táblázat: *A nemek kultúrájának vállalaton belüli tipológiája*

Típusok	<i>Férfias tradicionálisizmus</i>	<i>Vállalati kollektívizmus</i>	<i>Normatív individualizmus</i>	<i>Pragmatikus utilitarizmus</i>
Irányadó dimenziók				
Nemek közötti viszonyrendszer a vállalaton belül	Homogenitás	Detematizált heterogenitás	Felértékelt diverzitás	Társadalmi sokszínűség és variabilitás
Vállalaton belüli nemekre vonatkozó rend és a külvilág kapcsolata	bent = kint	bent \neq kint	bent \leftrightarrow kint	bent + kint
Nemek közötti esélyegyenlőség	a nők (jogtalan) privilegizálása	vállalaton kívüli probléma	személyes probléma	a vállalat felelőssége

Forrás: Liebig 2007

Röviden a következőképpen lehet összefoglalni a négy típus jellemzőit: A „férfias tradicionálisizmus” a hagyományosan férfi többséggel rendelkező vállalatokat jellemezte, ahol a férfiak számára sokszor gondot jelentett, hogyan viszonyuljanak a női kollégákhoz. Az itt dolgozók felfogásában a tradicionális nemi szerepek domináltak, a férfiak gyakran hozták be a szexualitást a beszédtemák közé. Ugyanakkor úgy látják, hogy a vállalaton belüli és kívüli világ nem tér el egymástól a nemi viszonyok vonatkozásában: mindkét területtel kapcsolatban a tradicionális felfogás dominál. A nemek közötti esélyegyenlőség előmozdítására vonatkozó bármilyen kezdeményezést, irányelvet jogtalanak tartanak.

A „vállalati kollektívizmus” típusban a homogenizálás és a nemek közötti különbségekről való nem-beszélés dominálja a kultúrát. Ezekben a vállalatokban már nők is kerültek vezetői pozíciókba, és az ő hozzáállásuk is az volt, hogy a nemek kérdése nem téma, inkább zavaró kérdés, mint olyan, amiről gondolkodni kell. Úgy látják, hogy a nemekkel kapcsolatos bármilyen probléma csak a vállalaton kívül jelenik meg, mivel a saját alkalmazottak helyzete a cégen belül teljesen rendben van. Éppen ezért elutasítják az esélyegyenlőségi törekvések ötletét is.

A „normatív individualizmus” kultúrája a sokszínűség, sokféleség felértékelődéséről szól. Az interjúalanyok úgy látják, hogy saját vállalatuk nagyon dinamikus – szemben a többi vállalati kultúrával. Ebben a környezetben csak az egyéneken múlik, hogy meddig jut előre, mit ér el. Saját vállalati kultúrájukat nagyon haladónak tartják, szembe is állítják a társadalmi környezettel. Megítélésük szerint a vállalat megadja a lehetőségeket, és személyes probléma, ha valaki nem tud élni a lehetőségekkel. Ugyanakkor nem figyelnek fel az önkizsákmányolás veszélyére.

A negyedik típust „pragmatikus utilitarizmusnak” nevezte el a szerző. Ebben az esetben – amely csak egyetlen vállalatot jelentett – a munkavállalók úgy tekintenek saját vállalatukra, mint ami a társadalmi környezet részét alkotja, és ezért a szervezetnek is felelősen kell gondolkodnia. A nemek közötti egyenlőség kérdése éppen ezért teljesen természetesen részét képezi a vállalati törekvéseknek, amelyben elutasítják a nemekre vonatkozó dichotóm szemléletet. Sem a külvilág-vállalaton belüli világ, sem a munka-magánélet szembeállítása nem történik meg. A női munkaerő sikeres integrálása a vállalat gazdasági sikerének záloga is.

Mivel vizsgálatunkban a szervezeti nemi kultúra megítélésére nagyrészt azok a kérdések szolgáltak empirikus anyagot, amelyek a nők és férfiak vezetésre való rátermettségét mérlegelték, szükségesnek tartjuk, hogy néhány örökzöld és új kérdést ismételtelen felvessünk.

A nők vezetésen belüli megjelenése szintén átrendezte a kutatási kérdéseket, ugyanakkor megmaradt a férfiak dominanciája a vezetésen belül. Ami némileg változott, az azzal függött össze, hogy a középső vezetői szinten jelentősen növekedett a nők aránya (Broadbridge-Hearn 2008). A szokásos kérdések mellett – jelesül miért alulreprezentáltak továbbra is a nők a gazdasági élet vezetői pozícióin belül – új kérdésként jelent meg a téma, hogy mennyire elfogadottak a nők vezetői állásokban (Schein 2001), illetve hogy a menedzsment tényleg a férfínormákat tükrözi-e (Billing 2011).

A nők elfogadottsága a vezetői pozíciókban hosszan vitatott kérdés. Az elmúlt évtizedekben végzett és megismételt vizsgálatok a női vezetők iránti jelentős nyitottságról számoltak be. (A témáról áttekintést adnak többek között: Schein 2011; Nagy-Vicsek 2006.) Az 1960-as évektől az Amerikai Egyesült Államokban végzett kutatások megmutatják egyrészt a női vezetőkkel kapcsolatban megnyilvánuló egyre nagyobb elfogadást, másrészt pedig azt, hogy a tapasztalat elfogadóbbá teszi az embereket. Különösen nyitottak voltak azok, akik ugyanazon a vezetői szinten vagy feljebb dolgoznak, mint a szóban forgó női vezetők. Ellenben a női vezetők beosztottjaként dolgozó válaszadók a többiekhez képest kevésbé voltak elfogadók. (A kutatási eredményekről áttekintést ad: Powell-Graves 2003.)

Ugyanakkor - mint majd bővebben kifejtjük -, még mindig jelentős ellenérzésről számolnak be a magyar kutatások.

Az esélyegyenlőségi politikák megvalósítása és az arra való reakciók nagyon eltérőek lehetnek szervezeti szinten. Több kutató is egyetért abban, hogy a kérdés kezelésében kiemelkedő fontossága van annak, hogy a két nemet inkább hasonlóknak vagy különbözőnek látjuk (Cockburn 1991; Wajcman, 2007). Ez a kiindulópont megmagyarázhatja azt is, hogy milyen irányelvek megvalósítását látja jónak a társadalmi környezet, vagy akár maguk az érintettek is. Összefoglaló cikkükben Broadbridge és Hearn (2008) szintén felhívták a helyzet összetettségére a figyelmet:

There is an added danger that equal opportunity policies based on equal treatment require women to deny, or attempt to minimize differences between themselves and men ..., while a procedural approach to equality focuses on changing behaviour but leaves attitudes and beliefs relatively untouched⁴ ... (Broadbridge-Hearn 2008, S45)

Azt várhatjuk tehát, hogy a szervezetben és annak tagjaiban fellelhető attitűdök és meggyőződések nem fognak rugalmasan reagálni a társadalmi változásokra, ami a női vezetők elfogadottságát vagy az esélyegyenlőségi intézkedések megítélését illeti.

Broadbridge és Hearn (2008) álláspontja szerint bár léteznek nemek szempontjából semleges gyakorlatok, a menedzsment működése és tagjainak kiválasztása sokszor a homoszociális reprodukción nyugszik, amely a következőkben ragadható meg: „men’s preference for men and men’s company, and the use of masculine models, stereotypes and symbols in management (often from sport, the military and evolution, such as the ‘law of the jungle’)”⁵ (Broadbridge-Hearn 2008, S44).

Az eddigiekhez képest gyökeresen új megközelítést vet fel Billing egy friss publikációjában (Billing 2011). Női vezetőkkel készített interjúk alapján szeretne leszámolni azzal a feltevessel, hogy a szervezeteket és a vezetést áthatja a vezetőkre vonatkozó férfias norma, és ez magyarázza a nők előrejutási nehézségeit. Arra utal, hogy a változatosság sokkal fontosabb, mint a dichotómia, és hogy a nők kimagasló aránya az egyetemi hallgatók

⁴ Megvan az a további veszély, hogy az egyenlő bánásmódon nyugvó esélyegyenlőségi politikák megkövetelik a nőktől, hogy tagadják meg, vagy próbálják minimalizálni a különbséget saját maguk és a férfiak között, ... ezzel szemben az egyenlőség eljárásmódon keresztül megvalósuló megközelítése a változó magatartásra fókuszál, de az attitűdöket és a hiedelmeket viszonylag érintetlenül hagyja.

⁵ „a férfiak férfiakat és férfitársaságot preferálnak, és maszkulin modelleket, sztereotípiákat, szimbólumokat használnak a menedzsmentben (gyakran a sportból, a hadseregből, és az evolúcióból, mint pl. a „dzsungel törvénye”).

között megváltoztatja a karrierrel kapcsolatos véleményeket. Billing a következőképpen fogalmazott: „The modern, professional, career-oriented woman is a legitimate social identity - even a norm”⁶ (Billing 2011, 300).

A női vezetőkkel folytatott interjúkból az a kép rajzolódott ki, hogy a nők tapasztalatai nagyon különböznek egymástól, egyszersmind ellentmondanak annak a véleménynek, hogy a nők mindig áldozati szerepben lennének (Broadbridge-Hearn 2008). Vannak munkahelyek, ahol erősen megjelenik a nem fontossága, míg máshol nem számít, legalábbis az interjúalanyok elbeszélése szerint. A fiatalabb és a magasán iskolázott női vezetők kevésbé találkoznak a tradicionális elvárásokkal, ők sokkal jobban ki tudják kerülni ezeket a (csapda)helyzeteket (Billing, 2011).

Nemek kultúrája egy budapesti önkormányzatnál

2004-2005-ben egy budapesti önkormányzatnál vizsgáltuk többek között a szervezet nemekre vonatkozó kultúráját. Az önkormányzat dolgozóinak 80 százaléka volt nő. Az önkormányzati vezetők nagyobb része is nő volt (sőt maga a polgármester is).

A szervezetnél négy fókuszcsoportos beszélgetésre került sor: két női beosztottakat tartalmazó csoportra, egy férfi beosztottakból álló csoportra és egy férfi és női irodavezetőket egyaránt tartalmazó csoportra. A beosztotti csoportoknak hat-hét résztvevője volt, a vezetői csoportnak nyolc (három férfi és öt nő). A résztvevők többsége negyven-ötven év körüli volt, néhány résztvevő volt csak fiatalabb.

A nemek közötti viszonyrendszer dimenziójáról a fókuszcsoportokon az a kép rajzolódott ki, hogy az önkormányzatnál dolgozó férfiak nem férfiasak: „elnőiesedtek”. Nőiességhez kapcsolta a férfiakat egyfelől önmagában a tény is, hogy önkormányzati dolgozók. Az önkormányzati munkát ugyanis a kutatási alanyok nőies munkának tartották: olyan munkának, amely olyan személyiségjegyeket igényel, amely inkább a nőkre jellemző szerintük (például nagyobb tűrőképesség, kisebb szabadságigény) és az alacsony fizetés és presztízs is a nőkkel szemben támasztott társadalmi elvárásokhoz illeszkedett szerintük. Az önkormányzatnál tehát a homogenizáció fordított módon jelentkezett, mint a Liebig féle férfias tradicionalizmus típus esetén.

A szervezeten belüli nemi rendszert annyiban megfelelően működőnek tekintették a kutatási alanyok, hogy úgy vélték a nők – köztük a női vezetők - nőiesek tudnak maradni, bár sokszor ezeket a nőiesnek tartott

⁶ A modern, értelmiségi, karrierorientált nő legitim társadalmi identitást jelent, sőt normát.

jegyeket negatívan értékelték. Ehhez képest további kritikát fogalmaztak meg a versenyszektorban dolgozó, szerintük „elférfiasodott” női vezetőkre vonatkozóan.

Liebig második dimenzióját az képezi, hogy a külvilág-szervezetbeli világot mennyire különítik el a szervezet dolgozói. Az önkormányzaton kívüli társadalmi nemi rendnek nem mondott ellent a nők nagy aránya az irodavezetők között, mivel ezt a kutatási alanyok nem tekintették nagy fizetéssel, presztízzsel rendelkező vezetői pozíciónak. Sőt úgy vélték, sok szempontból az irodavezetés nem is igazi vezetői pozíció (már csak amiatt sem, mert az irodavezetők az önkormányzati képviselőtestületi bizottsági üléseken titkárként működnek közre), és általuk nőiesnek tekintett tulajdonságokat igényel (például kis szabadságigény).

Liebig harmadik dimenziója a nemek közötti esélyegyenlőség, az esélyegyenlőségi intézkedések megítélése. Ezzel kapcsolatban több hozzáállás jelent meg a csoportokban. Voltak, akiket irritált már maga a témakör is. A férfi beosztottak a nők igazságtalan privilegizálásának (diszkriminatívna) tekintették a kérdést. Voltak, akik a szervezeten kívüli problémának tekintették az esélyegyenlőséget, de a többség szerint nem hangsúlyos probléma a szervezeten kívül sem. Sokan inkább azt emelték ki, hogy egyre több a női vezető. Sőt, volt, aki számára épp az definiálódott problémaként, hogy emelkedik a női vezetők aránya. Miközben több hazai vizsgálat is kimutatta, hogy nemcsak a nők szándékán múlik a nők alacsonyabb aránya a vezetők körében (Nagy 2001; Folly 2004; Bálint 2006), a férfi csoportban azt hangsúlyozták, hogy aki vezető szeretne lenni, az nemtől függetlenül az lehet. A résztvevők nem pártolták, hogy helyi vagy országos intézkedések legyenek a nők érdekében. Egy további ellenérv volt ez ellen az intézkedések ellen, hogy úgysem működnének, kijátszásra kerülnének.

A kutatás során vizsgáltuk azt is, hogy milyen sztereotípiák, várakozások jelennek meg a kérdezettek körében a nőekkel és a férfiakkal kapcsolatban. Annak ellenére, hogy a beszélgetés elején, amikor általánosan kérdeztünk rá a nemek tipikus jellemzőire, akkor egyesek még inkább azt hangsúlyozták, hogy nem lehet tipikus tulajdonságokat megállapítani, mert egyénfüggő, illetve már megváltoztak a hagyományos nemi szerepek – a beszélgetés későbbi részeiből világosan kiderült, hogy sok kutatási alany erőteljes várakozásokkal él az egyes konkrét szituációkban. Ezek a várakozások gyakran negatívak a nőkre vonatkozóan („sértődősek”, „hisztérikusak”, stb.). Lényeges továbbá az is, hogy inkább a férfiakra vonatkozóan említettek olyan jellemzőket, amelyeket az emberek gyakran az ideális vezető kritériumaiként határoznak meg, mint például dominancia, határozottság, stb.

A csoporttagok negatívan ítélték meg azt, hogy nőbőbbség van az önkormányzatnál. Sokan a női vezetőket általában, és többen konkrétan a saját önkormányzatuk női vezetőit is negatív tulajdonságokkal jellemezték. A legnegatívabb képet a férfi beosztotti csoportban festették a női vezetőkről, de még a női irodavezetők is hajlamosak voltak a női vezetők negatívumait kiemelni. A beosztotti csoportokból az derült ki, hogy súlyos gondok vannak a női vezetők elfogadottságával a szervezetben.

Korábbi elemzéseink (Nagy-Vicsek 2006; Vicsek-Nagy 2006) során úgy érveltünk, hogy külön érdekes, hogy ennyire negatív vélemények jelentkeztek a csoportokon a nőkkel, illetve a női vezetőkkel szemben, mivel előzetes feltételezéseink szerint több tényező is inkább abba az irányba hathatott, hogy megakadályozza ezen nézetek felszínre kerülését. Ilyen potenciális korlátozó tényezők voltak: a beszélgetésekre a munkahelyen egy tárgyalóteremben került sor, az összes csoporttag az önkormányzatnál dolgozott ezért egy lehetőség volt, hogy ami elhangzik a csoportokon az a női vezetők fülébe is eljuthat később. További hátráltató tényezőnek gondoltuk, hogy a moderátor egy nő volt, illetve, hogy a beszélgetésekről videofelvétel készült.

Jelen kutatásról

2010-ben indult kutatásunkkal célunk a korábbi önkormányzati vizsgálatunk egyes témaköreinek továbbfejlesztése volt. Célkitűzéseink közé tartozott - felhasználva a korábbi kutatás során keletkezett tapasztalatainkat -, más önkormányzatban, illetve más jellegű szervezetekben megvizsgálni a társadalmi nemi szempontok jelentkezését. Azt vártuk, hogy új eredményeink árnyalják korábbi kutatásaink megállapításait, még gazdagabb képet kapunk a „nemek kultúrájának” különféle megjelenési módjairól. A cikkben kutatásunk újabb fázisának azon eredményeire térünk ki, melyek egy multinacionális vállalatnál végzett fókuszcsoporthos vizsgálatunk eredményei. Az a kérdés foglalkoztatott minket többek között, hogy hogyan ítélik meg a női vezetőket a cégnél? A vezetők megítélése hogyan ágyazódik bele abba, amit általában véve a nőkről és férfiakról gondolnak, és hogyan kapcsolódik a helyesnek vélt férfi és női szerepekhez? Hogyan viszonyul a telephelyen belüli társadalmi nemi rend a tágabb társadalom nemi rendjéhez? Milyen kollektív irányultságok vannak jelen a szervezetben az esélyegyenlőség megítélése kapcsán?

A vállalat általunk vizsgált telephelyén körülbelül 600 munkavállaló dolgozik, némileg több férfi dolgozik a szervezetben, mint nő. A szervezetben belül jelentkezik horizontális és vertikális szegregáció is. Egyes területeken nőbőbbség van, míg más részlegekben férfibőbbség – kevés a kiegyenlített

nemi aránnyal bíró részleg. Bár vannak női középvezetők, ők a nők szervezeten belüli arányához képest alulreprezentáltak. A felső vezetés körében csak egy nő van.

A kutatás során fókuszcsoportokkal (egyfajta kvalitatív csoportos interjúkkal) jártuk körül a nemek kultúrája problematikát. A módszer jól illeszkedett feltáró kutatási céljainkhoz, illetve lehetővé tette, hogy a nemek kultúrájának gazdag, mélyreható és árnyalt jellemzését végezzük el. Az elemzés során fontosnak tartjuk megemlíteni a fókuszcsoportos beszélgetések szituációjának egyes jellemzőit, mivel ezek kihatással lehettek a diskurzus menetére (Vicsek 2006).

A fókuszcsoportos módszer korlátai között fontos figyelembe venni az általánosíthatósági korlátokat: kérdéses, hogy két fókuszcsoport eredményei mennyiben jellemzik a teljes szervezet kultúráját (Vicsek 2006).

A csoportösszetétel és a szituációs tényezők

A vállalatnál három fókuszcsoportra került sor 2011 februárjában: egy női beosztotti csoportra, egy férfi beosztotti csoportra és egy női és férfi középvezetőket egyaránt tartalmazó csoportra. A cikkben a két beosztotti csoport eredményét tárgyaljuk.

A csoporttagok közép-, illetve felsőfokú végzettséggel rendelkeztek, koruk 20 évestől 50 évesig terjedt. A férfi beosztotti csoportban 8 fő vett részt, a női csoportban 10 résztvevő volt. A résztvevők különböző szervezeti egységekből jöttek, volt köztük, aki férfitöbbségű, volt köztük, aki nőitöbbségű szervezeti egységből jött. A beszélgetések helyszíne egy tárgyalóterem volt a vállalat telephelyén.

A következőkben a fókuszcsoportos beszélgetések szituációjának egyes tényezőire térünk ki.

A beszélgetésekről hangfelvételt készítettünk. Azt feltételeztük, hogy nyíltabban fognak megjelenni egyes vélemények (pl. a saját vezetők kapcsán), amennyiben videofelvétel nem készül. A nyílt légkörre utal, hogy a beszélgetéseken erős kritikák is felbukkantak a szervezet egyes vezetőivel kapcsolatban.

A csoportok jó hangulatban teltek. Nem volt nagy vita a résztvevők között, mivel a résztvevők nagyrészt hasonló nézeteket hangoztattak. A férfi csoportból egy résztvevő volt, aki kisgyerekével egy ideig otthon gyermekgondozási szabadságon volt, és egy-két kérdésben kevésbé hagyományosán gondolkodott, mint a többi csoporttag. A női csoportban egy résztvevő volt (Éva), aki néhány dologban kicsit kevésbé fejtett ki hagyományos véleményt, mint a többi csoporttag, míg egy másik résztvevő,

Klára valamelyest konzervatívabb nézeteket vallott, mint a csoport többi tagja.⁷

Fontos megemlíteni, hogy a moderátor női mivolta is befolyásolhatta az eredményeket: elképzelhető, hogy a férfi csoportban kevésbé vélték ildomosnak, hogy nőket kritizáljanak egy nő jelenlétében (összehasonlítási alapunk azonban nincs, mivel férfi moderátort nem alkalmaztunk). A következőkben előzetes eredményeinket mutatjuk be.

Várakozások a nemekhez kapcsolódóan a szervezeten kívül

A kutatás során vizsgáltuk, hogy milyen sztereotípiák, várakozások jelennek meg a kérdezettek körében általában véve a nőkkel és a férfiakkal kapcsolatban. Kíváncsiak voltunk milyen mértékű konszenzus övezi az egyes csoportokban annak megítélését, hogy melyek a tipikus férfi és női tulajdonságok. Bár hangsúlyosan jelentkezett a csoportokon belül az a vélemény, hogy tetten érhető egy tendencia a férfi és női tulajdonságok összerosódása felé és emiatt kevésbé különül el, mint régen, hogy mi jellemző a férfiakra és a nőkre, továbbá egyes tulajdonságok megítélésében voltak véleménykülönbségek a két csoport között illetve az egyes csoportokon belül is (pl. hosszú távú előrelátás, konfliktuskerülés tekintetében), mégis azt találtuk, hogy egy sor jellemző tekintetében a csoporttagok többsége egyetértett, hogy tipikus férfi illetve női karakterisztikának tekinthető-e. Inkább férfiakra tartották jellemzőnek a keménységet, a dominanciát, a határozottságot, az agresszivitást, a munka iránti nagyfokú elkötelezettséget, a racionális, logikus gondolkodást, míg inkább nőkre jellemző tulajdonságnak sorolták be az érzelmességet, a kedvességet, a másokra odafigyelést, a krízishelyzetben bepánikolást, a törődést a kinézettel, az otthonteremtés/család elsődleges fontosságát. A család elsődleges fontosságával kapcsolatban voltak, akik kiemelték, hogy sok férfinak is fontos, csak míg a férfi „elkezd azért dolgozni a nap 24 órájában, hogy megteremtse az otthont”, addig a nők meg jobban jelen vannak otthon a családban.

A résztvevők szerint jelenleg zajlik egy trend, amelynek során a tipikus tulajdonságok összerosódnak és ezt egy-két kivételtől eltekintve negatívan ítélték meg. Különösen a munka-család témakörében végbement változásokat tárgyalták hangsúlyosan és kapcsoltak ehhez negatív következményeket. A női csoportban kiemelték, hogy bár egyfelől segítség a nőknek, ha a férfiak bizonyos szinten részt vesznek a házimunkában, illetve

⁷ A keresztnéveket megváltoztattuk.

ha férfiak átveszik az általuk nőinek titulált feladatokat, ugyanakkor egy veszély, hogy emiatt viszont elveszíthetik (férfi nemi) identitásukat:

KRISZTA: Igen, ilyen érdekes 22-es csapdája, mert, hogy ha azt veszed ez is szerintem nagyon sokban befolyásolhatja azt, hogy... nem nagyon sokban, de mondjuk ez is befolyásolhatja azt, hogy egy férfi mondjuk mennyire lesz lelki sérült. Mert egy idő után ahogy összemósódnak ezek a határok és akkor most csak mondok egy példát. Felosztják mondjuk, hogy a házimunkából a vásárlásból, a főzésből meg bla bla bla ki hogyan veszi ki a részét és akkor egy idő után azt látja, hogy ugyanazt csinálja amit a nő, ugyanúgy felosztóznak azon, hogy a nő fél órát tölt reggel a fürdőszobában, ő is fél órát tölt a fürdőszobában és akkor a végén így elgondolkoznak nap végén, hogy ki is hordja az alsónadrágot... ilyen érdekes dolgok. És szerintem ez biztos, hogy hat egyébként a pasiknak a lelkére. Vagy igazából, tehát azt gondolom, hogy azért 22-es csapdája, mert egyik oldalról ugye támogatnak, meg igazából szerintem egyre inkább bevállalnak ők is olyan dolgokat, amik korábban egyértelműen női feladatok voltak. Tehát mondjuk 30 évvel ezelőtt nem sok férfi kezében láttál porszívócsövet, vagy mit tudom én wc-kefét, manapság szerintem egyre inkább elfogadott, hogy mi tudom én, hogy sok esetben besegítenek a nőknek. Viszont a másik pedig ami a csapda része, ez az, hogy nem tudom, hogy ez mennyire csap vissza a férfiaságukra, vagy a férfi identitásukra, hogy... [Közbeszól]

JUDIT: Közben meg várjuk, hogy hol a férfi.

KRISZTA: Igen. [Zúgolódás]

A fenti gondolatmenettel csak Éva vitatkozott, akinek férje sokat vesz részt az otthoni feladatokban.

Több legitímnek tekintett ok is felmerült a nők munkavállalására. Ilyen, ha a család rákényszerül anyagi okokból (bár itt felmerült, hogy ezen belül mi tekinthető elfogadottnak, hogyha nem dolgozna a nő és emiatt rossz életszínvonalon élnének, vagy ha egy jómódú család tartani akarja életszínvonalát – utóbbinak negatívabb volt a megítélése), illetve hogy a hosszú otthonlét a gyerekekkel egy idő után lelkileg megviselheti az anyákat, emiatt bizonyos szintű munkavállalás indokolt lehet, hogy „ne unatkozzanak”. Felmerült az is, hogy a munka örömforrás és siker forrása is lehet a nők számára - és ezt még nem tekintették problémának. Ugyanakkor elítélően nyilatkoztak arról, ha „túl fontossá válik a munka”, a karrier a nőknek: a karrierépítést nem tartották elfogadható indoknak arra, hogy egy nő szülés után hamar visszamenjen dolgozni.

A csoportos beszélgetés során hangsúlyosan jelentkezett az a kérdéskör, hogy a nőknek választaniuk kell karrier és család között. A nők egyes esetekben saját tapasztalataikra építve érveltek amellett, hogy karrier és

család területén egyszerre nem lehet jól teljesíteni – és ez alátámasztásképpen is használták a karrierista nők negatív megítélése mellett.

KLÁRA: Nálunk pedig úgy volt, hogy én innen mentem el kétszer is szülni. Tehát én dolgoztam már előtte is, már otthon 4 év, majd újra visszajöttem és újra. És amit én tapasztaltam és amit átéreztem agyban, hogy vagy gyerek, vagy karrier. Szerintem a kettőt nem tudod, vagy vannak azért jó páran, nálunk is a főnökség is, tehát vannak azért páran, akik nőként karriert, magas beosztásban... Szerintem a gyerek is megsínyli, ő maga is megsínyli és nem tudom, hogy van-e értelme hosszú távon. Rövid távon biztos van, hosszú távon nem hiszem.

ILDIKÓ: Én esetemben abszolút aláírom ezt, tehát másfél éves volt a nagyobbik lányom, mikor visszamentem dolgozni és két és fél a kicsi, tehát kvázi még a 3 éveket sem vettem igénybe, 6 év van a két gyerek között. Ettől függetlenül tehát az, hogy amennyit lehet a családdal is legyen. Az én esetemben ez tényleg tehát a karrierrel nem tudtam összeegyeztetni. Mondjuk egyéni ugye ambíciók is meghatározzák ezt, mert ha valaki annyira karrierorientált akkor nyilván megoldja bármi áron.

A férfi és női csoportban az általános társadalmi tendenciák témakörnél spontánul felhozták a karrier és a család közötti választás negatív példáiként a saját vállalatuk egyes női vezetőit, akik szülés után hamar visszamentek dolgozni – erről bővebben majd később írunk még.

A női csoportban hangsúlyosan jelentkezett az az érvelés, hogy a nők inkább alkalmasak egyes családi teendők ellátására, megfelelőbben tudnak a gyerekekkel bánni. Ezeket az állításokat saját életükből vett példákkal támasztották alá:

NÓRA: A gyerekek is általában inkább az anyukát hiányolják, mint az apukát. 99 %-ban, vagy nagy részben... Egy nő, szóval empatikusabban áll, mert az én férjem az például úgy állt a dolgokhoz, a kisfia problémáihoz, a gyereke, a kisfia problémáinak, ami éppen felmerült, az éppen aktuális szerelem, vagy valami, ő negatívan, hogy azzal nem kell foglalkozni, az hülyeség. Egy anyuka meghallgatja és akkor ápolgatja a kis lelkét és ez így más, más.

JUDIT: Mondjuk én például a páromnál azt tapasztalom, nem tudom, hogy ez más férfinál van-e, de ő időzójelben nem tud annyira leereszkedni, tehát a gyerekek szintjére. Tehát nem tudnak úgy együtt játszani, mint szerintem egy anyuka. És ugye bármennyire is nem [nem érteni] a férjem, azért elég sokat foglalkozik a gyerekekkel, ennek ellenére azért mégis csak hozzám kötődik jobban a gyerek.

A kisgyerekek körüli teendőket a férfi csoportban is többen a nőkhöz kapcsolták, és kiemelték, hogy ők nem maradnának otthon gyeseen.

Miután kiderült egyikük volt otthon a kisgyerekekével egy évet annak fél éves korától, azután ezt az álláspontot már kicsit kevésbé hangoztatták:

BOTOND: Én viszont nem maradnék otthon a világ összes pénzéért sem. Biztos nem. Nem azért, mert nem szeretem a gyerekeimet, hanem egyszerűen, mert 10 percnél tovább nem tudok ülni, most is mindjárt felállok. Szóval ez szerintem abszolút beállítottság kérdése, de szerintem nagyon kevés az a férfi, aki elmenne gyesre.

IVÁN: Igen az szerintem azért mégis túlzás.

KÁROLY: Én voltam egy évig. [Nevetgélés, egymás szavába vágva.]

KÁROLY: Eszméletlen jó dolog.

IVÁN: Bennem az a kép él, hogy egy kisbabát az anyukája tudja gondozni, de persze lehet, hogy ez nem így van.

Az eredményekből látható, hogy a vállalat mintába került dolgozóinak többsége alapvetően hagyományos várakozásokkal rendelkezik a tipikus női és férfi tulajdonságokat illetően, illetve a társadalmi tendenciák megítélése tekintetében. Ezek a megnyilvánulásaik illeszkednek a magyar társadalomban általános jelen levő hagyományos attitűdökhöz.

A vállalat nemi viszonyrendszerének megítélése

Ebben a részben azokat a kollektív irányultságokat járjuk körül, amelyek a vállalat nemi viszonyrendszerére vonatkozóan megjelentek a fókuszcsoportokon.

A résztvevők kitértek arra, hogy a vállalat egyes részlegeiben nőtöbbség van, míg más részlegeiben férfitöbbség, kevés a kiegyenlített nemi arányú szervezeti egység. Magyarozatként az eltérő nemi arányokra egyfelől a nemek között az iskolai végzettség tekintetében meglévő különbségeket hozták fel (pl. hogy kevesebb a műszaki végzettségű nő), másfelől azt, hogy a különböző típusú munkák más nemet „kívánnak meg”, mert más tulajdonságokkal kell rendelkezni az ellátásához.

BOTOND: Nem hát, minden megkívánja azt a nemet úgymond, amelyik hatékonyan ki tudja használni azt a munkakört szerintem. Az ügyfélszolgálat persze nincs tele férfiakkal, mert valószínűleg olyan határfokkal dolgoznának, hogy nem lenne igazán jó.

M: De miért nem lenne igazán jó? Miért nem dolgozna egy férfi olyan határfokkal?

BOTOND: Hát ööö, nem tudom, 3-4 ezer éve biztos megmondta valaki, hogy nekik miért kell bogyt szedni, nekünk meg ölni, tehát én nem tudom, csak

M: milyen tulajdonságok kellene az ügyfélszolgálathoz, ami miatt ezt gondolod?

SÁNDOR: Empátia és türelem [egyértelmű a csoporttagok körében]. Ami mondjuk bennünk nem biztos, hogy ugyanolyan mértékben megvan.

BOTOND: Sőt. Lehet, hogy egy salesen meg elég erőteljes nőnek kell lenni ahhoz, hogy ne vérezzen szerintem. Vagy hát én ezt látom. Ezért van nálunk mondjuk kevesebb lány.

A konkrét vállalati feladatokkal kapcsolatban is megjelent tehát a csoportokon, hogy mások a férfiak és nők tipikus tulajdonságai. A horizontális szegregáció elfogadása jellemezte a csoporton tapasztalható kollektív irányultságokat. A horizontális szegregációra adott magyarázatokban gyakran a nőkkel kapcsolatos pozitív sztereotípiák jelentek meg: például, hogy a nők türelmesebbek, empatikusabbak, kedvesebbek az ügyfelekkel, illetve „jobban tűrik” a monoton munkát, ezért ügyfélszolgálati munkákra ők alkalmasabbak. A válaszokból az is kitűnt, hogy egyes nők által végzett munkaköröknek (pl. ügyfélszolgálat) alacsonyabb a presztízse, és nemcsak, hogy a nők inkább alkalmasak rá, hanem a férfiak is kevésbé hajlandóak ilyen munkát végezni.

Azt a tényt, hogy egyes részlegekben nő többség van, a szervezet tagjai negatívan ítélték meg – a nő többség témakörének körüljárása során nőkkel kapcsolatos negatív sztereotípiákat hangoztattak: hogy „irigyek”, „furkálják egymást”, „csöndben gyűlölködnek”, „klikkesednek”, „hisztiznek”, „hangulatemberek”.

KÁROLY: Hát ez érdekes, mert ahol sok nő együtt dolgozik, az halál. A szó szoros értelmében megölik egymást. Például számvitel. Ott abszolút észre lehet venni, de ezt ők is bevallják. Kellene férfi kolléga. Abban a pillanatban, hogy nő és férfi együtt dolgozik, ez így már nem probléma.

M: És a többiek hogy látják, tehát itt elhangzott ugye, hogy ahol több nő van, ott több a vitás helyzet, vagy nem tudom, hogy ez így van?

- Ez így van.

- Több, sokkal.

- Igen...

SÁNDOR: igazából mondjuk én nem láttam olyat, dolgoztam már más cégnél, ahol férfiakkal dolgoztam együtt, de mondjuk olyan klikkesedést, ami itt a nőknél megvan, amikor én jóban vagyok ezzel meg ezzel és akkor bökdössük ezeket, de mi itt ugye ezért a célért dolgozunk, az ilyen szempontból férfiaknál nem jelenik meg.

A nő többséget negatívan ítélték meg azok is, akik ilyen részlegben dolgoztak, és olyanok is, akik nem, illetve a férfi és a női kutatási alanyok is egyaránt.

KRISZTA: Szerintem én is azt érzem, ami előbb elhangzott, mert én is ugye lehet azért, mert terület-specifikus, hogy mind a ketten az informatikán dolgozunk és egyébként, hogy ha választhatnám, én se csinálnám másként, tehát most ez lehet, hogy ez így nagyon leegyszerűsítve és hülyén hangzik, de hülyét kapnék, hogyha sok nő között kellene dolgoznom. Másabb, másabb, sokkal nem tudom, ilyen szentimentálisabban vesznek bizonyos dolgokat, ami nagyon egyszerű szakmai dolog, meg így az elmúlt évek tapasztalata, hogy dolgoztam olyan cégnél is, ahol meg ment ez a furkálódás nők között folyamatosan.

A konszenzus nagymértékű volt a csoportokon belül, senki sem szállt szembe a nőtöbbség elítélésére vonatkozó érvekkel, a hangoztatott negatív sztereotípiákkal – egy női csoporttag vetette ellen, hogy ő a női munkatársakkal „elvan” – viszont rögtön hozzátette azt is, hogy azonban főnökekben férfit preferál.

Látható, hogy inkonzisztens a nőkről kialakított kép a szervezeti vonatkozásban: ellentmondásban van egymással az az érvelés, ahogy a nők ügyfélszolgálati alkalmasságát hangoztatják a résztvevők, azzal, ahogy a kollegiális viszonyok tekintetében megítélik a női munkatársakat (hiszen, ha például hisztisek és hangulatemberek a nők, akkor hogyan tudják jól kezelni az ügyfeleket?).

Amikor azt firtattuk mennyire férfiasak és nőiesek a vállalat dolgozói, felmerült olyan gondolat is, hogy ez terület- és beosztásfüggő. Egyes részlegek más jellegű kiállást követelnek meg, ezért pl. az ügyfélszolgálati részlegen dolgozó férfiak nőiesebbek.

Amellett, hogy hangsúlyosan jelentkeztek a csoportokon a férfi és női dolgozók közötti eltérő jellemzők, sokan úgy vélték, hogy erőteljesebb különbség két dolgozó között az, hogy melyik szervezeti egységből származik, mint, hogy milyen nemű. Úgy vélték, hogy a különböző szervezeti egységekben más habitusú emberek dolgoznak, az egyes területek más jellegű embereket igényelnek.

BÉLA: Salesek teljesen más faj, tehát ez más dimenzió [egyszerre beszélnek]...

Teljesen más habitus teljesen más megjelenés az öltözködés tényleg minimum Armaniban kell járni mert különben...

KÁROLY: ...bemegyünk az étterembe és rámondom, hogy ez saleses saleses saleses

MÁS: Aki a lehangosabban üvölt

-Aki tolakszik

-Az ügyis

-A hölgyek is, amit tényleg mondott, hogy dekoltázs

-De szóval ez érthető hát el kell adni a cuccot.

A csoportos beszélgetésekben kapcsolatot láttak aközött, hogy egy nő milyen beosztásban van és hogy mennyire férfias-nőies (férfiak tekintetében ez az érvelés nem jelentkezett). A kutatási alanyok a cégnél dolgozó számos női vezetőt „férfiasnak” tituláltak. Férfiassá több dolog tette őket a szemükben. Egyrészt a személyes jellemzőik: határozottság, keménység, dominancia.

KLÁRA: Nagyon sok férfias nő van itt a cégnél: határozott, agresszív.

Másrészt férfiasként definiálódtak egyes női vezetők a vállalatnál a tipikusnak és ideálisnak tekintett női életútól eltérő életút választása miatt. Ahogy ezt a férfi csoportban kiemelték:

BÉLA: A női vezetők meg szerintem abszolút férfiasak. Férfias tulajdonságokkal rendelkeznek.

BOTOND: Ja hát az biztos.

BÉLA: Tehát, ahogy már mondtuk, visszajönnek szülés után ugye hamar, és ez rájuk illeszkedő tulajdonságok, hogy határozottság, keménység [BOTOND belevág: érzelmek elfojtása].

Felmerült a csoportokban, hogy egy nő, ha vezető lesz eleve férfias tulajdonságokkal rendelkezik-e, vagy pedig akkor válik férfiasná mikor vezető lesz. A női csoportban amellet érveltek többen, hogy megváltoztak a nők, mikor vezető beosztásba kerültek:

SZILVIA: Hát akik vezető beosztásban vannak nők sokkal férfiasabbak meg határozottabbak. Meg nyilván ez is személyfüggő.

M: Többiek, hogy érzitek?

ESZTER: Ez abszolút igaz, kevés olyan női felső vagy közép vezetőnk van, aki nő tudott maradni úgy igazán, és ha ránézel akkor azt mondd igen ez egy csinos, okos nő, viszont sok olyan van, akiről ezt így nem állapítod meg. És szerintem az a váltás is látszik, amikor valaki egy ilyen pozícióba kerül. Előtte teljesen átlagosan csinálta ugyanúgy a dolgát, kinevezték, vagy nagyobb feladatkört kapott, vagy nagyobb felelősség hárult rá és akkor onnantól így megváltozik az öltözködése, ahogy viselkedik, minden. És igazából egy kicsit több dolga van, de azért más a...

M: De férfiasabb irányba változik a viselkedése?

ESZTER: Igen, egy kicsit. Kevésbé fog törődni dolgokkal meg ilyesmi, hanem akkor még jobban elkezd darálni a dolgokat.

A csoportokban hangsúlyosan jelentkezett a kismama női vezetők témaköre: spontánul is említették őket és többször visszatértek rájuk a beszélgetések során. Különbféle módokon fejezték ki, hogy azt az életutat

nem tartják jónak, természetesnek, amikor egy nő pár hónapos gyerek mellől visszajön dolgozni: olyan kifejezéseket használtak az életútjukra, mint például „szélsőséges”, „életidegen”. Érződött, hogy a többség bizonyos fokú ellenérzéssel tekint azokra a női vezetőkre, akik kismamaként visszatérnek dolgozni, míg a többiek legalábbis furcsállják választásukat.

A kismama női vezetőkkel szembeni ellenérzéseket jól mutatja az alábbi két részlet a férfi csoportból:

BÉLA: Hát meg most már ugye ott van, ami talán régen nem volt a képben, hogy a karrier, a nőknél is ugye. Itt a cégnél is, most kapásból tudnék mondani, nyilván nem mondok, három olyan kolléganőt, aki, lehet, hogy túlzok, de megszülte a gyereket és 4 hónap múlva meg itt volt, vagy 3. Sőt olyanról is tudok, kettőről is, hogy megszülte, visszajött – megszülte, visszajött. Nagyon-nagyon rövid idő leforgása alatt, mert építeni kell a karriert.

BOTOND: Olyan is van, akinek már szülni kéne, és nem akar elmenni, pedig már szeretnék szerintem... [nevetés]

M: És akkor azok, akik visszajönnek ilyen hamar, az állásukat féltik, vagy csak erről van szó, hogy még előrébb akarnak jutni a karrierjükben?

BÉLA: Tipikusan ezek a nők vezetői beosztásban vannak, tehát menedzseri, régi szóhasználattal élve osztályvezetői vagy igazgatói szinten vannak, és ha nem is az állásukat féltik, mert nyilván el tudnának máshol is helyezkedni, hanem nekik erre van szükségük, a karrierjüket építik.

KÁROLY: Esetleg egy pipát húzott valami mellé, hogy megvan a gyerek. Én így fogalmaznék.

SÁNDOR: Igen. Vannak, akik tudatosan építik az életüket és akkor mindennek megvan a helye és akkor, de három hónap múlva itt leszek. Tehát vannak ilyenek, akik kívülállónak kicsit úgy tűnhet, hogy érzelmi töltése nincsen, de ilyen robotszerűen éli az életét és mindent kipipálunk, amit előre lehet tervezni.

BÉLA: Ott van a képernyővédőn vagy az asztalon a gyerekeknek a képe.

SÁNDOR: És ennyi elég. Tehát vannak olyan szélsőségek, amiket szerintem már férfi aggyal is nehezen lehet megérteni. Tehát amit már egy férfi sem csinálna, tehát ezt nyilván a Botond mondjuk meg tudná mondani, de szerintem ő sem az a „megnéztem szülés után a gyereket, de már rohanok be a munkahelyre.

SÁNDOR: de mondjuk tényleg ez a ez úgy tűnik minthogy a reggel az ember bejön nyolcra akkor valószínűleg már ott ül és akkor én elmegyek mondjuk nem is korán 5-6 órakor, 6 órakor elmegyek az már eleve több, mint tíz óra, biztos hogy benn lesz és úgyhogy ekkora hassal is, és miután megszült, visszajön 3 hónap múlva és ugyanezt az életvitelt folytatja akkor... egyébként nem az én vezetőm, nem tudom megítélni, de egyébként az is lehet, hogy nagyon jó munkát végez, ezt nem tudom

megítélni. hogy szakmailag ott van-e ezt sem tudom megítélni, most csak úgy nézzük, mint egy nőt önmagában azért ez egy kicsit olyan életidegen. annak tudtában, amit mondjuk azt gondolnám, legalábbis normális esetben hogyha jó most nem azt mondom hogy ne jöjjön vissza egy félév után dolgozni de mondjuk szerintem azért elég furcsa az hogy ... egy nőnek nincs meg az az anyai igénye, mondjuk ilyen szempontból meg neki elég az valószínű, hogy éjszaka mittomén megnézi a gyereket, hogy benn van-e amit a babysitter betett, és ezzel ő letudta.

A női csoportban is erőteljesen negatív vélemények hangzottak el:

KLÁRA: Én sokszor már sajnálom is őket, akár, hogyha már születtek és fél év után visszajönnek dolgozni.

KRISZTA: Csak ez a sajnálat szó ilyen képlékeny, tehát miért is sajnáljuk? Lehet, hogy meg tudta volna oldani? Tehát ez szerintem igazából annyira szubjektív.

KLÁRA: Nem, nem, én lesajnálom.

KRISZTA: Oké, ebben osztozom.

KLÁRA: Tehát nem azért sajnálom, mert nem tudja megoldani a helyzetét, hanem...

VALAKI: És szerintetek mi ennek az oka, hogy visszajönnek?

ÉVA: Azért mert félti az állását. Ennyire egyszerű. [Sokan egyszerre, hogy ez a karrier miatt van.]

ILDIKÓ: Azért tennék én is különbséget a karrier és az, hogy féltem az állásom, mert aki ilyen pozícióban van egy cégen belül én úgy gondolom, hogy az akár a családi háttéré miatt is meg tudná engedni magának, hogy otthon maradjon. De tényleg szóval annyira ragaszkodik a székéhez meg a karrierjéhez, hogy neki a gyerek az egy állomás a...

EGYSZERRE: A gyerek az egy eszköz. Egy pipa. Stb.

KATA: Mondjuk azért elbeszélgetnék velük egy olyan 5-6 év múlva, hogy ezt mégis hogy gondolják. Vagy amikor a gyerek már iskolás lesz, hogy anyuci hányszor láttad. Szerintem biztos, hogy a gyereken is meglátszik az, hogy ki neveli, ki van otthon vele. [Nagy morajlás és egyetértés] Hogy baby sitternél van, vagy ő neveli föl vagy az anyukája, de mondjuk úgy egy olyan 5 év múlva biztos elbeszélgetnék velük, hogy akkor ők azt hogy élték meg vagy... Itt azért van egy kettő női vezető aki elég korán visszajött a szülés után.

A férfiakkal és nőkkel szemben alkalmazott egyenlőtlen mércét mutatja, hogy a csoportokban nem jelentkezett olyan felfogás, hogy az probléma lenne, ha a férfi számára a karrier a fontosabb, mint a család, vagy hogy amennyiben egy férfi vezető vagy karrierorientált, akkor a férfi számára a gyerek egy „eszköz”, egy „pipa” lenne. Érdekes volt megfigyelni, hogy mindkét csoportban arról beszéltek, hogy a kismama női vezetők számára a

gyerek egy „pipa”. A hasonló kifejezések használata arra utalhat, hogy ez egy olyan téma a vállalaton belül, amit már máskor is megtárgyaltak egymás között.

A beszélgetések során felmerült, hogy az ideális munkahelyi vezető egyik nagyon lényeges tulajdonsága az ő vállalatuknál a csoportjáért való harcos kiállás, ebben a kontextusban tehát pozitívumként jelenik meg számukra, hogyha egy vezető határozott, domináns, esetleg agresszív. Ezeket a tulajdonságokat korábban férfias tulajdonságoknak definiálták.

ESZTER: Mondjuk szerintem egy jó vezető az még jó lenne ha képes kiállni a kollégáinak az érdekeit és nyilván a vállalat elvárja, hogy az ő érdekeit képviselje, de azért szerintem van egy pont, amikor a főnöknek ki kell állni a kollégáért, vagy a beosztottjaiért és igenis küzdjön meg és...

KATA: ...nem az, hogy jó hát akkor ezt inkább nem viszem be, mert úgysem fogják aláírni meg úgysem fogják engedélyezni. Igenis menjen fel és kerüljön konfliktusba és harcoljon meg... Nálunk a vezetőknek a nagy része ugye abból él, hogy időzöjelesen ugye, hogy az alatt lévő ember rengeteget dolgozik. Na már, ha én most olyan munkát adok neki, vagyis az emberek többsége olyan munkát ad neki, hogy tényleg annak jó a minősége, stb. és neki már csak az a feladata, hogy prezentálja a vezetőség felé, akkor igenis elvárhatom azt, hogy az én érdekeimet maximálisan képviselje és minél többet harcoljon. És nem az, hogy akkor hát ezt nem viszem be, meg hát igen. És akkor kerüljön konfliktusba, mert azért van ő ott és azért ül ott azon a széken.

Megjelent a csoportokon, hogy tulajdonképpen a vállalatnál a vezetői beosztás ezt a fajta határozott, kemény kiállást „igényli”, illetve, hogy az elismerés érdekében a női vezetőknek férfiként kell viselkedniük:

ÉVA: Hát ki kell keményen vívni az elismerést. És gyakran úgy vívja ki az én főnököm is az elismerést, hogy kutya keményen úgy viselkedik mint egy pasi. Kénytelen, mert számtalan esetben összetűzés van mondjuk a saleseseim meg a főnöknőm között bizonyos elvi dolgokban, és a csaj tartja magát keményen. És igenis és nem tetszik, menjél, intézd el, akkor is ez a szabály és végig viszi, kell vigye. És utána elmennek és akkor látszik, hogy utána egy picit újra nő lesz, de ő igenis tartja magát és megvédi az embereit is jó széles szoknyája van.

SZILVIA: Szerintem ez azért is van, mert ebbe belekényszerülnek az elismertség kapcsán. Tehát én nem hiszem, hogy mindegyik nő ilyen férfias akarna lenni, csak így ismerik el.

Ugyanakkor a női vezetők csapdahelyzetére utal, hogy egyes női kutatási alanyok kifejezetten kiemelték, hogy zavarja őket, ha egy női vezető

általuk férfiasnak tartott személyiségjegyekkel bír, ahogy Kriszta fogalmazott: „akkor kapcsol be nekem nőként az elfojtó és konfliktuskerülő mechanizmusom, amikor felhúzza az alsónadrágot és hirtelen bajszot növeszt egy megbeszélésen”.

KATA: Ha egy nő agresszív, az sokkal durvább szerintem, mintha egy férfi [nagy egyetértés]. Ha egy nő agresszív, az sokkal ijesztőbb idézőjelesen, mint ha egy férfi szerintem.

M: És milyen érzést kelt bennetek, ha mondjuk ilyen női vezetővel találkoztok, aki kicsit ilyen férfiasabb stílusú?

ESZTER: Ez attól függ szerintem, hogy ha csak a külső, amin észreveszem ezt a változást, tehát amíg nem kezdek el vele beszélgetni nyilván nem tudom megítélni, mert lehet, hogy nagyon férfias a külseje, viszont amúgy kedves tudott maradni. Hát van, aki nem, és nyilván én azt nem szeretem. Tehát maradjunk már nők valamilyen szinten.

A női vezetőkre vonatkozóan ellentétben volt tehát a vállalat belüli társadalmi nemi rend a vállalaton kívüli renddel. A kutatási alanyok más életutat tartottak tipikusnak és kívánatosnak a nők számára, más tulajdonságokkal ruházták fel általában véve a nőket, mint amit a vállalat belüli női vezetőkre tipikusnak éreztek. Ez az ellentmondás a vállalat belüli és kívüli rend között feszültséget keltett a kutatási alanyokban.

A szakirodalmi áttekintésben kitértünk arra, hogy a női vezetők kompetenciájának megítélése összefügghet a velük kapcsolatos tapasztalatokkal is: ahol több a tapasztalat női vezetőkkel, ott elképzelhető, hogy pozitívabb a kompetenciájuk megítélése is. Érdekel bennünket, hogy a vizsgált szervezetnél ez jelentkezik-e. Azt bemutattuk, hogy egyfelől volt egy erős ellenérzés a női vezetők egy részével szemben amiatt, hogy nem a tipikus női mintáknak megfelelően alakítják életútjukat, de kérdés, hogy szakmai és vezetői kompetenciájukat hogy ítélik meg az adott szervezetben, és mennyire fogadták el őket vezetőként?

Voltak, akik azt mondták, hogy a vállalatnál ugyanannyira elfogadottak a férfi és női vezetők.

Ugyanakkor mindkét csoportban elhangzottak kijelentések, amelyek alapján a női vezetők elfogadottságának bizonyos szintű korlátaira lehet következtetni. Mindkét csoportban felmerült olyan vélemény is, hogy a női vezetőknek inkább meg kell küzdeniük az elfogadásért. A férfi csoportban azt hangsúlyozták, hogy a nők kevésbé fogadnak el női vezetőt. Míg a női csoportban épp a férfi beosztottakról állították, hogy kevésbé fogadják el a női vezetőket.

IVÁN: Az elfogadottság, az szerintem inkább a nőknek egy harc, a női vezetőknek, tehát nekik azért nagyobb falat, hogy saját magukat elfogadtassák az alkalmazottakkal, társosztályokkal, dolgozókkal.

IVÁN: Szerintem a nők kevésbé fogadják el a női vezetőket, mondjuk, jobban szeretnek együtt dolgozni férfiakkal szerintem.

KRISZTA: Viszont a másik dolog az pedig az, hogy elképzelem, hogy o és mi lenne, ha egyszer majd mondjuk középvezető lennék és a férfiak mennyire néznek fel egy nőre? Egy női vezetőre? Ezt azért megkérdőjelezném.

A női vezetők elfogadottságának korlátaira utal az is, hogy a női csoporton belül ketten felvállalták, hogy ők férfi főnököt preferálnának:

KLÁRA: Nekem a főnök csak férfi. Tehát én valahogy nővel nem tudtam együtt dolgozni...

KLÁRA: Én nekem az egyik mondatom már elhangzott, hogy én nekem a női főnököket kicsit nem, nem értem, hogy miért kell ilyen hatalmas pozícióban lenni. Szerintem nem éri meg családirag. Én meg családcentrikus vagyok ezért nekem nehezebb elfogadni a nőt, de hogyha a hozzáállása olyan, neki is szívesen dolgozok, ha ugyanaz a hozzáállása, de nem szeretem.

KATA: Én mondjuk inkább férfi vezető párti vagyok egyébként, mert szerintem a, vagy én magamból indulok ki. Ő például az én főnököm abszolút látja, hogy mikor nem szabad hozzám szólnia, mert most ekkora a fejem és mikor alkalmas. És hogyha egy nővel viszont emiatt ez inkább esetleg kolléga, jobban kerülök konfliktusba, mert ő meg nem érzi, hogy most idáig kéne beszélnie és utána még egy mondatot ne mondjon, mert akkor már mondjuk bordó lesz a fejem. Ő viszont érzi, bejön és akkor tudja, hogy na most akkor neked. Szóval esküszöm még azt is meglátja, hogy mikor van a havi bajod. Tudja, hogy most akkor ez, tehát akkor most kíméletesebben beszél velem, máshogy beszél velem, mert tudja, hogy esetleg nem érzem magam jól. A nő viszont nem. Ők abszolút nem érzik, hogy hol a határ. Én legalábbis ezt így érzem.

A férfi csoportban egy résztvevő mondta, hogy férfi munkatársat preferál a főnökre vonatkozó kérdésnél amiatt, hogy férfiakkal közvetlenebb az együttműködés, de válaszából nem volt teljesen egyértelmű, hogy főnökre vagy azonos szintű kollégára gondol-e.

Többen hangsúlyozták ugyanakkor azt is, hogy számukra mindegy, hogy férfi vagy nő a főnök, illetve pozitív tapasztalatokat is emlegettek többen női vezetőkkel kapcsolatban:

JUDIT: Igen. Tehát alapvetően nekem volt férfi, női főnököm is, és azt kell mondanom, hogy számomra tök mindegy volt a nem.

BOTOND: Amikor idejöttem a céghez, női vezetőt kaptam, már nem dolgozik itt a csoportban. „Én megmondom őszintén azóta következett főnökeimet, hogyha alapjába így összehasonlítanám, akkor én akkor én az elsők között említeném a hölgyet én rengeteget tanultam tőle, mint emberileg és mint szakmailag is. és ő például egy viszonylag jó, tehát az én szememben egy jó vezetőnek tűnt, adott esetben és szerintem azért is dolgozom még itt vagy azért is vagyok itt, mert szerintem ha egy férfivel kezdek, akkor valószínűleg kettőnk közül tehát én nem dolgozom itt ő meg már biztos hogy eltemetik [nevetés] tehát úgyhogy azt gondolom, hogy kellett hozzá egy nő, hogy egy kicsit lágyuljon, vagy megpuhuljon az ember, vagy jobban beilleszkedjen konkrétan.

A szervezeti egységek közötti különbségek igen élesen jelentkeztek a fókuszcsoportokon a vezetés témakör tekintetében is. Úgy vélték a szervezet tagjai, hogy a szervezeti egységhez való tartozás erősebb meghatározója annak, hogy egy vezető hogyan viselkedik, mint az, hogy férfi vagy női vezetőről van-e szó. A kutatási alanyok szerint a különféle területek nemcsak más jellegű beosztottakat, hanem más jellegű vezetőket is kívántak meg.

ISTVÁN: Nálunk tavasszal volt egy vezetőváltás és pont a HR-ről jött át cégen belülről a vezető és például volt egy elég erős konfliktus, igaz hogy csak tízen vagyunk a csapatba, tehát nem egy akkora a csapat, de ott például észrevette és meg is lett oldva effektíve a krízis így csapaton belül. de én itt inkább nem a férfi-női dologra vetíteném le, hanem inkább a területre, hogy ki hol ki mit dolgozik és az arra jellemző, mint ahogy a Botond mondta, hogy a salesesnél más lesz az értékesítésnél más lesz. és például volt olyan főnököm, aki pont értékesítésből jött nő volt, és teljesen más volt rá igaz, mint a HR-ről érkezett nő.... Tehát inkább hogy melyik területről érkezett a vezető, szóval sokkal inkább hogy az a terület mit kíván meg az ott dolgozó embertől, az sokkal inkább dominánsabb, mint hogy férfi-e vagy nő. Mert ilyen szinten már rányomja a bélyegét.

Szervezeti egységenként eltérőként ítélték meg azt is, hogy mennyire fontos, hogy egy vezető értsen a szakma dolgaihoz (pl. egy számviteles vezető a számvitelhez), és mennyiben a menedzseri feladatok a döntőek. Ezt részben attól is függővé tették, hogy milyen szintű vezetőről volt szó: csoportvezetőről, középvezetőről, vagy felsővezetőről.

Azt találtuk női vezetők adott területre vonatkozó szakmai kompetenciáját többnyire pozitívabban ítélték meg, mint a menedzseri kompetenciáikat:

KÁROLY: Másik meg az, hogy a főnököknél nagyon érdekes, legalábbis én az én területemen ezt érzem, hogy ha egy nő feljut, mondjuk vezető lesz, a szakmai tudása magasabb, mint egy férfié. Viszont az embereket szerintem

nem tudja úgy irányítani, mint egy férfi főnök. Én inkább így fogalmaznám. Szakmailag iszonyú magas szinten van, ha már oda feljutott, és hagyta oda feljutni, mint egy férfi kollégája ugyanolyan szinten, de valahogy ha már 10-20-30 embert kell vezetnie, ott már viszont szerintem jobb a férfi.

Az esélyegyenlőség és az esélyegyenlőségi intézkedések megítélése

Liebig egyik elemzési dimenziója a nemek kultúrájára vonatkozóan az esélyegyenlőség kérdésköre. Kíváncsi voltunk egyfelől, hogy hogyan ítélik meg a kutatási alanyok a szervezeten belüli és azon kívüli vertikális szegregációt és milyen magyarázatokat adnak a jelenségre, valamint, hogy szükségesnek tartanának-e intézkedéseket annak érdekében, hogy több női vezető legyen.

A női vezetők (alacsony) száma a vállalatnál vagy országosan nem tűnt problémának. A férfi csoportban kiemelték, hogy a vállalatnál a vezetők egyharmada, egynegyede nő. Ezt a mennyiséget ők „soknak” értékelték: úgy vezették be a témát, hogy náluk sok női vezető van a magyarországi átlaghoz képest.

A csoportokban jelen volt egy érvelés miszerint a versenyszférában a meritokrácia a meghatározó, tehát a teljesítmény a mérvadó, és hátrányos megkülönböztetés sem ér senkit a neme miatt:

ISTVÁN: Szerintem a versenyszférában ez annyira nem jellemző, mert mindenkit az eredmény érdekel effektíve, és az tök mindegy hogy ki és hogyan hozza.

Ugyanakkor később a beszélgetés során volt, aki beszámolt arról, hogy azokat a nőket, akik szültek, bizonyos esetekben igyekszik nem visszavenni a cég: olyan helyzetbe hozván őket, hogy ők maguk nem vállalják azt, hogy visszajöjjenek dolgozni (ez alól kivételként definiálódott a HR osztály):

KÁROLY: Szóval az például ezt nagyon hallom vissza hogy nem nagyon veszik vissza (a nőket, akik szültek). Attól függetlenül, hogy most a HR nullába szüli és érdekes módon a HR-en nagyon jól el van intézve, hogy én megyek én jövők, egy évig vagyok, vagy másfél évig, addig te elmész szülni én menedzser vagyok és utána te visszajössz, és én megyek el szülni például ez van ugyebár a második körnél tartanak [nevetés]... Csak másnak meg, figyelj vissza akarsz jönni? ugyan már.. kirakunk a francba [messzi telephelyre] aztán biztos, hogy kilépsz. Nagy morajlás és egyetértés

Mikor arra kérdeztünk rá, hogy mi magyarázhatja, hogy csak egy női felsővezető van a vállalatnál, illetve kevesebb női felsővezető van az országban, mint férfi különféle magyarázatokat adtak:

- o a cégnél a külföldi befektető szabja meg
- o erőteljesen jelentkezett az érvelés, hogy a terület is magyarázatja, hogy van-e női vezető vagy sem az ő vállalatukon belül:

SÁNDOR: Akkor nyilván vannak a vannak olyan adottságok amik itt elhangzottak, hogy nyilván műszaki oldalról azért mondjuk nehezen hiszem, hogy mondjuk egy tekerceselés annyira vonz egy nőt hogy az mondjuk igazgatói szintre vigye.

- o a cég profilja is

KÁROLY: Ahhoz képest, hogy szerintem a távközlés azért csak férfiasabb, ahhoz képest szerintem a vállalatunk női munkavállalás szempontjából nagyon jó

BOTOND: Abszolút.

- o felmerült, hogy kevésbé fogadják el vezetőnek őket, illetve, hogy vannak sztereotípiák a nőekkel szemben – de rögtön arra is utalás történt, hogy bizonyos esetekben ezeknek az attitűdöknek lehet jogos alapjuk

SÁNDOR: Nem fogadják el vezetőnek, de egyébként részben igazából azért is vannak ilyen sztereotípiák, hogy nem tud alkalmazkodni, vagy nem tud gyors és határozott döntéseket hozni tehát nyilván mondjuk vannak ilyen természetbeli különbségek, amelyek nyilvánvalóan fennállnak de az nem zárja ki egyébként annak a lehetőségét hogy mondjuk nyilvánvaló azt mondom hogy egy brókerház fejének mondjuk tényleg idegbaj minden nap és abba lehet hogy egy férfi a természetéből azt gondolom hogy jobban teljesít. de azt hogy minden területen egyébként ezt ne tudná valaki női oldalról, akinek a szakmai hozzáértése megvan átvállalni ez igazából én azt gondolom, hogy ez csak egy társadalmi beidegződöttség.

- o volt, aki a felső vezetést már több szempontból is férfiaknak való dolognak tartotta

BOTOND: Egy picit azért a férfias tulajdonságok dominálnak szerintem ilyen vezetői szinten, tehát azért ott egy kicsit hangosabbnak, ott egy kicsit rámenősebbnek akár egy kicsit ilyen ilyen most nem akarok nagyon csúnya szót mondani, de... én azt gondolom hogy ez inkább férfias dolog.

A felső vezetői esélyek tekintetében jelentkezett némi ellentmondás, amikor arra hivatkoztak többen, hogy azért van több férfi vezető országos szinten, mert az úgynevezett férfias területeknek férfi vezetői vannak: azt nem támasztották alá érvekkel, hogy miért lenne annyival több férfias terület az országban. Magánál a vállalatnál is van olyan terület, amelyet nőiesnek tituláltak, és amelynek a felsőszintű vezetője férfi.

A női csoportokban elsősorban a nők családi teendőire vezették vissza, hogy nincs több női felsővezető a vállalatnál, illetve az országban, illetve azt hangsúlyozták a nők nem is szükségképp szeretnék felsőszintű vezetők lenni:

ILDIKÓ: Hát azt mondják, hogy minden sikeres férfi mellett van egy nő [igenlés]. Tehát valószínűleg függ ez attól, hogy megbeszéltük ezeket a családon belüli munkamegosztásokat, azért még mindig az van, hogy egy nő sokkal inkább tudja a háttérrel biztosítani ahhoz, hogy egy férfi magasabb pozícióba jusson.

KATA: Meg azért szerintem azért még ez annyira, tehát, hogy ők most, tehát annyira karrier, felső vezetők akarnak lenni. Ez lehet hogy együtt, jó egyre több, lehet, hogy egyre többen, de azért még mindig szerintem azért a nők azért sokkal fontosabbnak tartják inkább a családot, meg az otthonot, mint azt, hogy most egy cégnél vezérigazgató legyen vagy bármi. Meg ez szerintem így alakult régen is. Ez valahogy így kialakult a történelem folyamán és akkor ez még így megy tovább, csak mondjuk lehet hogy mást kicsit szűkülnek a százalékok. Átrendeződik egy kicsit [moraj].

Amikor a moderátor a környezet ellenállására kérdezett rá a női csoportban, akkor azt emelték ki, hogy vannak helyek ahol nincs ellenállás, és azokat a helyeket keresi meg, aki okos:

M.: És olyasmi szempontból, tehát, hogy egyrészt lehet, hogy nem akarnak a nők mondjuk vezetők lenni és lehet-e olyan ok is, hogy valamilyen ellenállással szembesülnek a környezet részéről vagy kevésbé rátermettek vagy egyéb más szempontok? Mit gondoltok?

ESZTER: Biztos van bizonyos cégeknél, tehát ez nem elképzelhetetlen, nyilván ilyenekről már hallottunk, de szerintem, aki okos az ilyenkor vált és akkor elmegy és megpróbálja máshol [igenlés, hangzavar]... De ha belehalok akkor se... ilyenkor megvan a tudásom és ha ezt más elismeri, akkor megyek máshova.

A női vezetők számának növelését intézkedések révén többnyire elutasították a résztvevők – volt, aki hangsúlyozta is, hogy szerinte nem kellene több női vezető.

M: És hogy gondoljátok, tehát hogy kellene valamilyen intézkedést hozni, hogy több női vezető legyen...?

BOTOND: Kiforrja magát úgylis

IVÁN: Szerintem ezt nem lehet felülről megmondani

VALAKI: Szerintem sem, hogy akkor most ide -

SÁNDOR: mintha a társadalmat el akarnák valamilyen szinten parancsszóra megreformálni, hogy márpedig akkor mindenki a szoknyás lány mellett ül, mert így jövünk ki.

ILDIKÓ: Hát nem is tudom, valahol volt szó a politikai életben, hogy ugye arra törekedett valamelyik ország kormánya, hogy nagyobb legyen a kormányzatban a nők aránya. Én szerintem ezt mesterségesen szabályozni semmiképpen nem gondolom, hogy kellene.

Rákérdeztünk arra, hogy hogyan ítélnék meg, hogyha kvóta kerülne bevezetésre. A kvóta bevezetését sem tartanák a kutatási alanyok jó ötletnek. A férfi csoportban azt is hangsúlyozták, hogyha lenne is kvóta az szektoronként eltérő kellene, hogy legyen. A női csoportban a kvótáról a diszkriminációra asszociáltak:

ILDIKÓ: Én most olvastam a neten, hogy a munkáltatók büntethetők azért, hogyha bármiféle diszkriminációt alkalmaznak. Jó, ez elsősorban ugye hogyha életkort kötnek meg egy pályázónál, akár pályakezdő, akár [nem érteni] esetében, vagy most itt nemre, fajra, vallási mit tudom én mire. Most a kvótát majdhogynem én ugyanilyennek érzem. Hogy a vállalatunk az most csak férfiaknak hirdetnek állást.

M: Hát vagy most olyan kvótára gondoltam, hogy mondjuk nagyobb legyen a női vezetők, tehát, hogy megszabni, hogy x százaléku női vezető kell.

ESZTER: Ez inkább a szakmaiság [egybehangzóan szakmaiság] ... kell, hogy ő tényleg jó-e vagy nem.

A női dolgozók esélyegyenlőségét befolyásoló tényező a vállalatnál, hogy mennyire megoldható a család-munka területeinek összeegyeztetése. A férfi csoport tagjai (összhangban azzal, hogy beszámoltak róla, hogy nem ők a felelősök a családi teendőkért) nem tartották problémának az intéznivalók/családi teendők és a munka összeegyeztetését. A női dolgozók sokkal inkább hangsúlyozták a családi teendők és munka összeegyeztetésének nehézségeit. Körükben felmerült, hogy egyes területeken plusz nehézségeket okoz, hogy nem egyenletes a munkaterhelés: amikor határidők közelednek, akkor sok eltervezett dolog borul, és még többet kell dolgozni.

Beszámolóik szerint a munkamennyiség nagy, de a rugalmasság abból a szempontból a többség számára (kivéve például az

ügyfélszolgálatosokat – akik zömében női dolgozók) általában jelen van, hogyha valakinek ügyet kell intéznie és amiatt el kell mennie azt elvileg megethetné – csak ez a nagy munkamennyiség miatt nehéz:

SZILVIA: Hát nem nagyon szoktam azt hétköznapra betenni (ügyek intézését), mert tudom, hogy akkor nem lesz kész a munka. Tehát nehezen fér bele.

A dolgozók nem tudtak intézkedésekről, amelyek elősegítenék a vállalatnál a család és a munka szférájának összeegyeztetését, inkább a vezetők informális hozzáállásához kapcsolták a kérdés menedzselését (korábban ugyanakkor felmerült, hogy bizonyos területeken kismértékben lehetőség van home-working-re).

M: És mit tudtok róla, hogy most a vállalatnál milyen intézkedések vannak, amik elősegítik, milyen szabályozás ezt a munka és család összeegyeztetését? Nem nagyon vannak?

ESZTER: Oldd meg, ahogy tudod. Itt tényleg csak az lehet, hogy a főnököd mennyire rugalmas. Korábban gyere, később gyere, vidd haza a munkádat, hogy ha akarod. Az megint egy másik kérdés, hogy haza akarod-e vinni a munkád.

Amikor megkérdeztük a résztvevőket, hogy mit lenne jó tenni a család és munkahelyi teendők jobb összeegyeztetése érdekében, számos igény merült fel: home-working támogatása, bölcsőde, óvoda üzemeltetése – vagy ha ez nem is, de hogy legalább legyen egy késő délutáni-esti gyerekfelügyelet, ahol az óvodásokra, iskolásokra vigyáznak miután az óvodából, iskolából már el kellett hozni őket.

KRISZTA: Még egy dolog azt nem tudom, nekem néhány hónapja jutott eszembe, mert néha egy kollégámmal megyek hazafelé. És pont ő mondta, hogy ugyanez volt a problémájuk, hogy amikor még kicsi volt a gyerek, akkor is, hogy meg kell oldani, hogy rohanjon valaki érte. Igazából nem tudom, hogy ha esetleg az megvalósítható lenne, bár ez lehet, hogy hülyeség, de a gyerekek lenn ülnek a büfében iskola után, mikor várnak a szülőre. Tehát az, hogy valami olyasmi kezdeményezést, vagy helyet találjunk, mondjuk egy ilyen önkéntes kis óvoda vagy napközit a környéken, ahova elhozza a gyereket, tudja, hogy itt van már és, hogy ha 6ig benn kell maradnia dolgozni, akkor tudja, hogy a gyerek az jó helyen van, mert már elhozta az iskolából meg az óvodából, de még mondjuk tud dolgozni.

KATA: Hát vagy itt kibérelni egy mi tudom én x helyiséget és akkor oda fölvenni egy mit tudom én 4-től vagy nem tudom 3-tól x ember, vagy dadát

vagy akárkit és akkor ide le lehetne adni az embernek a gyerekét arra a pár órára vagy valami.

Záró gondolatok

A kutatás során végigvettük azokat a szempontokat, amelyek alapján megállapíthatjuk, hogy vajon milyen a vizsgált vállalat szervezeti nemi kultúrája. A szervezetet erőteljes nemek szerinti szegregáció jellemezte. A vizsgált vállalatnál ugyan viszonylag sok női középszintű vezető van, de messze kevesebb, mint a női populációhoz viszonyított arányuk. Ezeket a jelenségeket önmagukban a beszélgetés résztvevői egyáltalán nem találták problematikusnak. A horizontális szegregációt általában a nemek közötti különbségekkel magyarázták, miszerint az ügyfélszolgálaton kedvesebbnek, türelmesebbnek, empatikusabbnak kell lenni, tehát a nőekkel kapcsolatos pozitív sztereotípiákat hozták fel magyarázatként. A férfias területeken (ld. sales) a rámenősség és agresszivitás elengedhetetlen. A csoportos beszélgetés résztvevői ugyanakkor erősen kritizálták azt a helyzetet, amikor sok nő dolgozik együtt. Azok a minősítések, miszerint „furkálják egymást”, „csöndben gyűlölködnek”, „klikkesednek” vagy éppen „hisztiznek”, mind negatívan minősíti a nőtöbbséget. Ezek az eredmények egybevágóak azzal, amit a korábbi, önkormányzati kutatás során tapasztaltunk. Miközben problémaként kezelték a nők nagy koncentrációját egyes helyzetekben, a férfítöbbségre vonatkoztatva sosem hallottunk negatív véleményeket. Ugyancsak figyelmen kívül hagyták a beszélgetés résztvevői azt a tényt, hogy a nők által dominált munkakörökben elérhető kereseti lehetőség messze elmarad a férfiak által dominált munkakörökben elérhető keresetektől.

Az adott vállalatnál a jó vezetők alapjegyeihez olyan tulajdonságokat soroltak, amelyeket férfias tipikus tulajdonságoknak tekintettek. Ezeket a férfias tulajdonságokat "vette fel" véleményük szerint sok nő is, amikor vezetővé vált a vállalatnál. A női vezetők férfiassága egyes résztvevők számára problémaként definiálódott. Érdekes módon a szervezetben hangsúlyosan különböztetik meg a vezetők tekintetében a szakmai és vezetői kompetenciákat: úgy vélték szakmai kompetenciák tekintetében sok női vezető jól teljesít a vállalatnál, a vezetői kompetenciákra vonatkozóan már inkább megoszlottak a vélemények. Nemcsak a vezetőnők vezetői képességeit említették problémaként, hanem azt is, hogy „elférfiasodnak”, agresszívvá válnak, elveszítik nőiességüket.

Miközben erőteljesen jelen volt a két nem különbségét hangsúlyozó érvrendszer a szegregációt illetően, nem volt jele a különbségeknek a lehetőségek megítélésében. A meritokratikus, mindenki számára képességei

alapján nyújtott előrejutási utakban hittek. A nők szerintük kevésbé ambicionálják az előrejutást bizonyos ponton túl, erre több (beosztott) résztvevő a saját példáját is említette. Ez az ambivalencia (azonos a két nem, ugyanakkor különböző is) végighúzódott a beszélgetések érvelésén.

A férfi és női szerepek diskurzív szétválasztása legerőteljesebben a munka és a magánélet összehangolásának kérdése során jelentkezett. Itt egyértelműen érvényesül a kettős sztenderd: a nőktől elvárják, hogy a munka és a családi élet/magánéletet összehangolják, a férfiak számára – noha ugyanolyan nehéz a megoldandó feladat – nem vetődik fel ugyanolyan intenzitással a kérdés. Nemcsak hogy elvárják a nőktől a munka és családi élet összehangolását, de hangsúlyosan jelentkezett, hogy a nők számára a karrier ne legyen fontosabb, mint a család, és emiatt nem tudták elfogadni, ha a kismama női vezetők a korai visszatérés mellett döntöttek.

A gyerekevelésben és otthoni munkavégzésben való intenzívebb férfirésztétel kérdése ugyan felmerült, és mindkét csoportban voltak példák a nem hagyományos feladatmegosztásra, a csoport többsége elutasította, veszélyesnek tartotta a „szerepcserét”.

Ehhez kapcsolódóan intenzív vitát váltott ki a kisgyermekes női vezetők helyzete. A rövid ideig otthon maradó női vezetőket elítélte mind a férfi, mind a női csoport. A szervezet tagjai nem érzékelték, hogy mennyire korlátozottak a lehetőségek a kismama élethelyzetben lévő női vezetők előtt. Nemcsak az a kérdés, hogy vissza tudnak-e menni állásukba, vagy hogy elég motiváltak lesznek-e, hanem hogy meg tudják-e tartani a pozíciójukat. Azáltal, hogy sokan visszamennek dolgozni a gyerekük születése után pár hónappal, ezzel jelzik a vállalat vezetősége felé, hogy karrierjük továbbra is fontos számukra. Ugyanakkor a szervezet tagjai nem viseltetnek megértéssel a gyorsan visszatérő anyák döntésével kapcsolatban.

Bár egyértelműen kirajzolódik a beszélgetésekből, hogy a női és a férfi munkavállaló/vezető pozíciója erőteljesen különbözik, és a nők hátrányosabb helyzetben vannak, a résztvevők egyöntetűen elutasították az esélyegyenlőségi intézkedések bármilyen formáját és megjelenését. Egyetlen intézkedést hiányoltak - azt sem explicit módon a nemekhez kapcsolódóan -, mégpedig a délutáni vállalati gyermekfelügyelet megoldását. Ugyanakkor implicit módon ez az anyák támogatása lenne, hiszen a dichotóm világban ez a feladat a nőknek van kiosztva. Ezekben a véleményekben egyrészt felismertük az a nézetrendszert, amelyet a korábbi kutatásokban is láttunk, másrészt a normatív individualizmusra találhattunk bizonyítékokat.

A magyar társadalom tradicionális nézeteire tehát számos példát nyújtott ez a kutatás is. Ugyanakkor azt gondoljuk, hogy a kutatásoknak túl kell lépniük ezen nézetek szimpla újbóli feltárásán, és továbblépést kell elérniük a mélyebb megértés irányába. Éppen ezért továbbgondolandónak

tartjuk Billing mondatait arról, hogy magához a témához való viszonyulás is sokban befolyásolhatja a hagyományos elvárás rendszer fennmaradását. A bináris opozíció nem segíti, hanem inkább félrevezeti az elemzőket a társadalom nemi mélyszerkezetének megértésében:

Management is not a coherent job. Norms change as we respond to them, by doing or undoing gender. To insist on using binaries legitimizes the dominance of men instead of questioning it and thus, perversely, performs the very regulatory operation of power we seek to critique⁸. (Billing 2011: 314)

Felhasznált irodalom:

- Acker, J. (2007) „A ‘társadalmi nem és a szervezetek’ irányzat jövője: kapcsolódások és határvonalak.” In Nagy B. (szerk.) *Szervezet, menedzsment és nemek*. Budapest: Aula, 13-30.
- Bálint Zs. (2007) „Esélyegyenlőség és az ‘üvegplafon-elv’ vizsgálata női és férfi vezetők körében a gazdasági szférában Magyarországon.” In Nagy B. (szerk.) *Szervezet, menedzsment és nemek*. Budapest: Aula, 96-109.
- Billing, D. Y. (2011) „Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm?” *Gender, Work and Organization* 18:3, 298-317.
- Broadbridge, A. és Hearn, J. (2008) „Gender and Management: New Directions in Research and Continuing Patterns in Practice.” *British Journal of Management* 19, S38–S49.
- Cockburn, C. (1991) *In the Way of Women: Men’s Resistance to Sex Equality in Organizations*. London: Macmillan
- Folly J. (2004) *Családközpontú nők – karrierista férfiak? A középvezetők elképzelései a karrierről*. (Szakdolgozat) Budapesti Corvinus Egyetem.
- Gherardi, S. (2005) „Feminist Theory and Organization Theory.” In Knudsen, Ch. és Tsoukas, H. (szerk.) *The Oxford Handbook of Organization Theory. Meta-Theoretical Perspectives*. New York: Oxford University Press, 210-236.

⁸ A menedzsment nem egy következetes foglalkozás. A normák úgy változnak, ahogy reagálunk rájuk a *doing gender* vagy *undoing gender* révén. A bináris rendszer használatához való ragaszkodás igazolja a férfidominanciát, ahelyett hogy megkérdőjelezné azt. Így fonák módon a hatalom szabályozó működtetését végzi, amit pedig éppen bírálni szeretnénk.

- Liebig, B. (2007) „Vállalati kultúra és a nemek esélyegyenlősége. A nemek kultúrájának vállalatokon belüli tipológiája.” In Nagy B. (szerk.) *Szervezet, menedzsment és nemek*. Budapest: Aula, 211-231.
- Nagy B. (2001) *Női menedzserek*. Budapest: Aula.
- Nagy B. (szerk.) (2007) *Szervezet, menedzsment és nemek*. Budapest: Aula.
- Nagy B.-Vicsek L. (2006) „Mit ér a női vezető szava? Férfi és női vezetők megítélése önkormányzati dolgozók körében.” *Századvég, Új Folyam* 41:3, 123-160.
- Powell, G. N.–Graves, L. M. (2003) *Women and Men in Management*. Harmadik kiadás. Sage.
- Schein, V. E. (2001) „A Global Look at Psychological Barriers to Women’s Progress in Management.” *Journal of Social Issues* 57:4, 675-688.
- Smircich, L. (1983) „Concepts of Culture and Organizational Analysis.” *Administrative Science Quarterly* 28:339–358.
- Vicsek L. (2006) *A fókuszcsoporthoz módszere – Elméleti megfontolások és gyakorlati alkalmazás*. Budapest: Osiris.
- Vicsek L.–Nagy B. (2006): „’Nemek kultúrája’ egy önkormányzatnál – A szervezeti kultúra és a nemek közötti viszonyok összefüggései.” *Szociológiai Szemle* 3:52-86.
- Wajcman J. (2007) „Nemek közötti egyenlőség a szervezetekben.” In Nagy B. (szerk.) *Szervezet, menedzsment és nemek*. Budapest: Aula, 31-49.