

Nagy Beáta–Vicsek Lilla

Mit ér a női vezető szava?

Férfi és női vezetők megítélése önkormányzati dolgozók körében

nagyon elgondolkodtató az a tény, hogy a fejlett piacgazdaságokban jelentős változások zajlottak a nők vezetővé válási esélyei terén. Ezek a változások egyértelműen kimutathatóak a statisztikai adatokkal, amelyek a nemek helyzetének kiegyenlítődésképpen utalnak, különösen ami az alsó szintű vezetői pozíciókat illeti. A nők vezetővé válásának akadályairól és további lehetőségeiről egyre intenzívebb vita folyik a gazdasági élet szereplőinek körében is.¹ Az Európai Unióban az összes vezetői pozíció 30 százalékát töltik be jelenleg nők. Az országok többsége ezen átlag közelében helyezkedik el. Így például Magyarországon 35 százalék, Nagy-Britanniában 32 százalék, Franciaországban 36 százalék, Svédországban 31 százalék a női vezetők aránya.² Ezzel szemben a felső szintű vezetők körében szinte csak jelképesen vannak jelen a nők. Az Amerikai Egyesült Államokban a nők a topmenedzserek 8 százalékát adták 2005-ben.³ Amennyiben az Európai Unióban belül a Top 50 vállalat legfelső vezetését nézzük, ott 11 százalék az átlag, amelyhez képest Magyarországon 12 százalék, Nagy-Britanniában 15 százalék, Franciaországban 6 százalék, Svédországban 18 százalék a női vezetők aránya.⁴ Ezek az arányok nagyon kis mértékben emelkedtek az elmúlt évtizedben. Azt láthatjuk tehát, hogy lassan történtek változások: a felső szintű vezetés férfi dominanciája csak kevésbé csökkent, bár a „fiúklubok” közelébe egyre gyakrabban kerülnek nők, akik egyelőre még csak szórványosan képesek változtatni a

¹ *The Economist* 2005; *The Wall Street Journal* 2004.

² EU 2004a.

³ *The Economist* 2005.

⁴ EU 2004b.



szervezeti kultúrán. Ennek oka többek között az, hogy ezt az átalakulást csekély számbeli arányuk nem teszi lehetővé, továbbá a társadalmainkat átható hagyományos gondolkodásmód is akadályozza a változást.⁵

Magyarország és a többi poszt szocialista ország esetében további fontos tényezőket is mérlegelni kell. Míg a nyugati országokban a civil és akadémiai feminizmus teremtette meg az igényét annak, hogy a nők döntéshozatali pozíciója kiemelt társadalmi kérdéssé váljon, addig Magyarországon az állami és pártideológia töltött be katalizátor szerepet. A nők csoportjának ideológiai felhasználása és kihasználása szinte mindenki számára nyilvánvaló volt, és a jelenből visszatekintve egyértelmű, hogy a nők emancipációja szinte teljes egészében a nők érdekeinek figyelembe vétele nélkül és igen ellentmondásosan zajlott. Ezt az ellentmondásosságot, a retorika és a realitás közötti szakadékot szintén bemutatták már a rendszerváltás óta született elemző tanulmányok.⁶

Míg a szocializmus időszakában részben követelmény, részben kényszer volt a nők növekvő részvétele a munkaerőpiacon és a gazdasági élet vezetésében, addig az 1990-es évek közepén tapasztalt megtorpanás és az emancipációra vonatkozó ideológiai zűrzavar után szerves változás következett be. Azt láthatjuk ugyanis, hogy a nemek esélyegyenlőségéről szóló hagyományos álláspontok ellenére töretlenül növekszik a nők aránya a felsőoktatásban. Ezt a szakaszt pedig láthatóan követi a nők megjelenése a vezetői hierarchia alsó szintjein. Jelenleg annak vagyunk tanúi, hogy a nők változatlanul nagy, sőt növekvő számú csoportjai jutnak egyre inkább előre a szervezeti hierarchián belül. Igen látványos a változás a feminizált területeken, ahol a vezetői pozíciók többségét is a nők töltik be. Az 1990-es évek során végzett szociológiai felmérések azt mutatták, hogy a gazdasági eliten belül 16 százalék körül állandósult a nők aránya. Az átlagosnál magasabb volt arányuk az elnőiesedett területeken: bankszektor, gazdaságirányítás.⁷

A női vezetők arányát szemlélve tehát egyértelmű, hogy jelentős változások történtek az elmúlt évtizedekben. Mint már írtuk, Magyarországon a vezető pozíciók 35 százalékát tölti be nő (KSH 2005). A statisztikai nyilvántartási rendszer változott ugyan az elmúlt időszak során, de az adatok azt mutatják, hogy a nők vezetésen belüli aránya 1983-ban 18,5 százalék, 1992-ben 28,4 százalék, 1999-ben 33,5 százalék

⁵ Powell 1999. Számos támogató és korlátozó oka van a változások irányának és jellegének, amelyet azonban jelen tanulmány keretei között nem kívánunk feldolgozni, de máshol bővebben tanulmányozhatóak (Powell, 1999; Powell–Graves 2003; Wajcman 1998; Nagy 2001, 2005).

⁶ Gal–Kligman 2000.

⁷ Nagy 2001.

volt.⁸ Ezen fejlemények háttérében számtalan tényező áll: az iskolázottság kiterjedése, a női szerepek kiszélesedése, a társadalmi normák változása, a jóléti intézkedések, továbbá a nemzeti és nemzetközi irányelvek a nemek közötti esélyegyenlőség megvalósítására.

A nők növekvő aránya ellenére sem lehet figyelmen kívül hagyni a felső szintű vezetésre vonatkozó, fentiekben idézett, változatlan adatokat sem.⁹ A nők tehát továbbra is láthatatlan, de nagyon erős akadályba ütköznek, amelyet az üvegplafon metaforák szemléltetnek. Metaforák sora utal arra, hogy láthatatlan, észrevehetetlen tényezők terelik a női és a férfi karriereket eltérő irányba. A nők előrejutását, ha a nagy szervezeteken belül próbálnak feljebb jutni, előbb-utóbb gátolja egy bizonyos, láthatatlan üvegplafon. Mivel a kifejezés jól illusztrálja a nők (és az etnikai kisebbségek) szervezeteken belüli helyzetét, ezért vált népszerűvé a mindennapi szóhasználatban is az elmúlt húsz évben. Az Amerikai Egyesült Államokban 1991-ben létrehozták az üvegplafon bizottságot („*glass ceiling*” *committee*) annak érdekében, hogy kiszűrjék a diszkriminatív eseteket, feltárják az attitűdökben vagy a szervezetekben rejlő részrehajlásokat, és előmozdítsák a nők előrejutását. Az üvegplafon léte megfigyelhető a magyar gyakorlatban is. Bálint Zsuzsanna az ötven legnagyobb cég közül tizenhatban végzett vizsgálatában azt tapasztalta, hogy a középső és felső vezetési szint között van egy éles törés a női esélyeket illetően.

Nem ismerünk viszont kutatást arról, hogy a közsféra feminizált szervezeteiben miként alakulnak a nemek szerinti esélyek. 2004–2005 során egy magyarországi önkormányzatnál végeztünk kutatást annak érdekében, hogy feltárjuk, mennyiben valósul meg a nemek esélyegyenlősége, hogyan vélekednek az előrejutási, érvényesülési lehetőségekről a szervezetben dolgozó férfiak és nők. Ezen felül kiemelt témája volt a vizsgálatnak, hogy hogyan ítélik meg a férfi és női vezetőket általában, illetve specifikusan az önkormányzati női és férfi vezetőket. Ez utóbbi kérdéskört fókuszcsoportok módszerével is vizsgáltuk. Jelen tanulmányban a szakirodalmi háttér felvázolása után a csoportos beszélgetések erre vonatkozó eredményeit ismertetjük.

⁸ Bukodi 2005, 25.

⁹ EU 2004b.

¹⁰ Powell 1999; The Economist 2005.)

¹¹ Bálint 2003.



A vezetőkkel szembeni elvárások: attitűdök és preferenciák

A vezetők nemek szerinti összetétele mindenképpen felveti azt a kérdést, hogy a nemi és a vezetői szerepekkel kapcsolatos elvárások hogyan változtak az elmúlt évtizedekben, és hogy ezek támogatják-e a nők vezetővé válását. Az emberek elképzeléseiben létezik egy sztereotip vélemény az ideális vezetőről. Ez a vélemény azokat a tulajdonságokat tartalmazza, amelyeket a sikeres és eredményes vezetőkkel kapcsolatban asszociálnak az emberek. A vezetői sztereotípiákkal kapcsolatos első vizsgálatok az 1970-es esztendőben kezdődtek az Amerikai Egyesült Államokban, és Virginia Schein nevéhez köthetőek.¹² Schein nemcsak az ideális vezető jellegzetességeit kereste, hanem azt is meg szeretne tudni, hogy ezek a tulajdonságok mennyire illenek a férfiakra és a nőkre. Ezek a vizsgálatok azt a feltevést igazolták, hogy a sikeres, ideális vezetőt a megkérdezett középszintű vezetők, akik akkor még többnyire férfiak voltak, rendre a férfiasnak vélt tulajdonságokkal jellemezték. Az ideális vezető sztereotípiája tehát lényegesen közelebb állt a férfiaknak, mint a nőknek tulajdonított jellegzetességekhez.

Schein kutatását a későbbi években is megismételték, sőt kiterjesztették az Egyesült Államokon túlra is. 2001-es cikkében a japán, kínai, nyugatnémet, egyesült királyságbeli és egyesült államokbeli eredményekre alapozta megállapításait, azaz globális kitekintést tett.¹³ Időbeli összehasonlításra csak az Amerikai Egyesült Államokban volt lehetőség. Itt a kutató azt tapasztalta, hogy a jogi, társadalmi és szervezeti változások ellenére a férfiak véleménye nem változott a témáról az 1970-es években mértekhez képest. Ezzel szemben a nők esetében eltűnt a sztereotip gondolkodás, és ők már nem úgy tekintenek a sikeres menedzserekhez kapcsolható tulajdonságokra, mint amelyeket csak a férfiak tudnak felmutatni. Ezeket az eredményeket a középvezetők és az egyetemisták körében egyaránt ki lehetett mutatni.¹⁴ A nemzetközi összehasonlítás esetében az adatokat az 1990-es évek elején gyűjtötték össze, és egyetemi hallgatók véleményét tartalmazták. Ezekben az esetekben a férfiaknál ismét sztereotip gondolkodást lehetett felfedezni. Ez a legerősebb Kínában volt. A nők esetében változatosabb eredményeket kaptak a kutatók: erősen sztereotip képpel Japánban és mérsékelt sztereotípiákkal az Egyesült Királyságban találkoztak. Schein véleménye

¹² Schein 2001; Powell et al. 2002; Powell–Graves 2003; Wajcman 1998.

¹³ Schein 2001.

¹⁴ Uo.

szerint az adatokra a társadalmi változások és a női vezetők előfordulásának gyakorisága lehet a fő magyarázó tényező.¹⁵ Ez az erős sztereotipizálás arra utal, hogy a nők elfogadottsága a vezetői pozíciókban továbbra is csekély lesz. Mivel más országok sztereotípiá vizsgálati is hasonló eredményekre jutottak, ezért a fent idézett szerzők a *think manager – think male* fogalompáros tartós fennmaradását látják uralkodó tendenciának.

Ez annak ellenére is jellemző, hogy a kilencvenes évek elejétől fogva a fejlett országokban sokszor találkozni cikkekben a nőies vezetési stílus pozitív megítélésével. Sorra jelennek meg azok az írások, amelyek a női vezetők megkülönböztetetten pozitív jellemzőit hangsúlyozzák: csapatjátékosok, jobban odafigyelnek a beosztottjaikra, kompromisszumkések. Ezek a pozitív sztereotípiák egy sor tudományos és publicisztikai írásban megjelentek.¹⁶ Wajcman ezzel szemben saját, angliai kutatásaiban, amelyet gazdasági vezetők körében végzett kvantitatív és kvalitatív módszerekkel, arra az eredményre jutott, hogy tényleg létezik egy retorika, egy nyelvezet (*management speak*), amely ezeket a nőiesnek definiált jellemzőket hangsúlyozza, és előremutatónak tartja, azonban a valóságban a férfi és a női vezetők egyaránt a hagyományos, férfias módon vezetnek, vagyis a nőknek is el kell sajátítaniuk a férfias vezetési stílust és szerepkészletet.¹⁷

A kedvező retorika ellenére, amely valójában nem a nőkről, hanem a nőiesnek nevezett, lágyabb vezetési stílusról szól, a női nemi szerepekhez kapcsolódó sztereotípiák nehezen egyeztethetőek össze a vezetőkkel szemben támasztott elvárásokkal, illetve a hatékony vezető képével, és ez ambivalens állapotot hoz létre az aspiráló nők életében. A versengő, kompetitív nő nem tölti be az „igazi” női nemi szerepet, hanem inkább megcáfolja azt. A női vezetők tehát csapdahelyzetben találhatják magukat: ha igazi vezetők akarnak lenni, akkor férfiakhoz rendelt, maskulin képességeket kell felmutatniuk, mivel a versengésben a férfi jellemzőknek van legitimitásuk. Ugyanakkor azok a jellemzők ellentétben állnak a női nemi szerepekkel, így a vezetőnőket akár nőiességük elvesztésével is vádolhatja környezetük.¹⁸ Ezt az ambivalens helyzetet, amely a nemek eltérő szocializációjából fakad, szemléletesen jellemzi a következő idézet: „Ezen perspektíva szerint a nőket olyan jellemzők *birtoklására* szocializálják, amelyek nem egyeztethetőek össze a

¹⁵ I. m. 680.

¹⁶ Példa az elsőre: Marshall 1984, míg az utóbbira: Rosener 1990.

¹⁷ Wajcman 1998.

¹⁸ Powell–Graves 2003.



menedzseri szerep igényeivel, és csökkentik annak lehetőségét, hogy a szervezet felső fokaira jussanak.”¹⁹

A nők tehát legalább kettős ellenállásba ütköznek, ha szakmai karriert kezdenek, különösen, ha férfiak által dominált területről van szó: a sztereotípiák már önmagukban is akadályozzák, hogy a nők elszánják magukat az előrejutásra, majd pedig a környezet negatív értékelése visszavetheti a nőket abban, hogy a férfias feltételek alapján versenyezzenek. Másfajta feltételek pedig nem léteznek. Erre az összetett helyzetre világít rá Powell és Graves megállapítása: „Így tehát a jó menedzser sztereotípiája önmegerősítő, és meggátolja a nők nőiességének kifejezését a vezető pozíciókban”.²⁰ Még ennél is tovább megy a helyzet értékelése során Joan Acker, amerikai szociológus, aki szerint a női vezetők csak biológiai értelemben maradhatnak nők, társadalmilag viszont férfiként kell cselekedniük.²¹ A nemi sztereotípiák dichotómiája további gondokat is okozhat a női vezetők pályája során a teljesítményértékeléskor és az előléptetéskor. Ezek a kutatási eredmények arra hívják fel a figyelmet, hogy a feladat elvégzéséhez szükséges kompetencia önmagában még nem garantálja a női vezetőnek ugyanazt a mértékű szervezeti sikert, mint a férfiaknak.²²

Powell és Graves azt a kérdést is felveti, hogy a szervezet dolgozóinak nemek szerinti összetétele befolyásolja-e a vezetőkkel kapcsolatos sztereotípiák stabilitását.²³ Arra a következtetésre jutottak, hogy döntő változást nem lehet megfigyelni az Amerikai Egyesült Államokban: a munkahelyeken változtak a nemi szerepek, továbbá egyre több a női vezető is, magasabb arányuk mégsem jár együtt a női vezetőkkel kapcsolatos sztereotípiák változásával. Véleményük szerint ehhez arra lenne szükség, hogy a magasabb vezetői szinteken is több női vezető legyen, és a nagyobb jelenlét befolyásolni tudja a női vezetőkről alkotott sztereotípiákat. Mivel ezek a kutatások szinte kizárólag az angolszász területre vonatkoztak, csak korlátozottan lehet általánosítani a megállapításokat és a változások várható irányát. Az adott országnak a nemi szerepekhez kapcsolódó társadalmi normái döntően befolyásolják a sztereotíp nézetek érvényre jutását.

¹⁹ Fagenson 1990, 267–268.

²⁰ Powell–Graves i. m. 139.

²¹ Az eredeti szöveg a következő: „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.

²² Powell–Graves i. m.; Carli–Eagly 1999.

²³ Powell–Graves i. m. 139.

Azt láthatjuk a fentiek alapján tehát, hogy míg a férfi felső szintű vezetőket természetesen fogadják az emberek, a női vezetők megjelenése viszonylag új jelenség, amely részben magyarázza az elfogadás ellentmondásosságát. A fentiekben már utaltunk arra, hogy a férfiak általában, de a férfi vezetők speciálisan is negatív attitűdökkel rendelkeznek a női vezetőkkel szemben. Ezt a negatív hozzáállást találóan provokálta a *Harvard Business Review*-ben 1965-ben feltett kérdés: „*Are Women Executives People?*” Az azonos című cikk alapjául egy nagyobb vizsgálat szolgált, amelyben kétezer amerikai gazdasági vezetőt kérdeztek meg: fele-fele arányban férfiakat és nőket. A kutatás apropóját az adta, hogy az Amerikai Egyesült Államokban abban az esztendőben lépett érvénybe a nemek diszkriminációjának tilalmáról szóló törvény.²⁴ A női vezetők kérdése erősen megosztotta a férfi és a női válaszadókat: míg a nők alapvetően fontosnak tartják a kérdést, addig a férfiak között 41 százalék kifejezetten nőellenes volt, 35 százalék pedig kifejezetten nőpárti.²⁵ A férfiak esetében az életkorral párhuzamosan emelkedett a nők elfogadására vonatkozó attitűd. A felvetett témában különösen a fiatal férfiak fejeztek ki negatív véleményt. A kutatók a 40 éves kort jelölték meg fordulópontnak a kérdésben.²⁶ A fiatal férfiak ellenérzéseit azzal magyarázták, hogy ők úgy tekintenek a nőkre, mint akik erős konkurenciát jelentenek az ő előrelépésüknek. Ezt az állítást erősíti meg az az adat is, amely arra utal, hogy a szervezeti hierarchiában feljebb lévő férfiak, akik persze már „biztonságban” tudhatták magukat, elfogadóbbak voltak a női vezetőkkel kapcsolatban. A kutatás azt mutatta, hogy függetlenül nemüktől szintén elfogadóbbak voltak azok a megkérdezettek, akiknek volt munkatapasztalatuk női vezetőkkel. Ugyancsak elfogadóbbak voltak a főnökként vagy azonos beosztásban dolgozók, mint azok, akik női vezető beosztottjaként dolgoztak.

Az 1965-ös állapothoz képest azonban jelentősen nőtt az Egyesült Államokban a női vezetők száma, sőt az amerikai férfi vezetők optimistábbnak bizonyultak a nők sikereit és üzleti életben való elfogadottságát illetően. Az 1985-ben megismételt vizsgálat szerint a női vezetőkkel kapcsolatos munkatapasztalat jelentősen javítja a női vezetőkkel kapcsolatos attitűdöket, és sokkal elfogadóbbá teszi a férfiakat és a nőket is. Ebben a vizsgálatban 1900 férfi és női vezetőnek küldtek kérdőívet, amelyre 41 százalékuk válaszolt. Az ő válaszaikat értékelték elemzésükben. A kimondottan nőellenes férfiak aránya a fent idézett 41 százalékról 5 százalékra csökkent. A férfiak véleményének nagymértékű

²⁴ Bowman et al. 1965.

²⁵ Uo. 15.

²⁶ Uo. 29



változásához képest a női attitűdök kevésbé változtak, hiszen azok már húsz évvel azelőtt is jóval elfogadóbbak voltak. Ugyanakkor a fiatal férfi vezetők ellenállása változatlanul megmaradt.²⁷ A kutatók arra is felhívták a figyelmet, hogy a 40 év feletti vezetők nyitottsága ritkán terjedt ki arra, hogy saját esetükben felettesnek szívesen elfogadjanak nőket. Összesen 44 százalékuk tartja ezt az esetet elképzelhetőnek, míg a (konzervatívabbnak tartott) 31–40 éves férfiak 52 százaléka.²⁸ A kutatók szerint ennek a paradox helyzetnek az a magyarázata, hogy a férfi vezetők továbbra is tradicionális szerepben látják szívesebben a nőket, és nehezen tudnák elképzelni magukat egy női vezető beosztottjaként. További magyarázat lehet, hogy az idősebb férfi vezetők jobban szeretnek olyan választ adni, amelyet feltételezhetően elvárnak tőlük. Ezért támogató az attitűdjük az általános kérdésekre adott válaszokban, viszont az őket konkrétan érintő helyzetekben őszintébben reagálnak.²⁹ A kérdőívekhez csatolt írott kiegészítések is ezeket a kutatói feltételezéseket erősítették meg.³⁰ A kutatás tehát bizonyos pontokon szembe-síti egymással az attitűdöket, amelyek nagyon általánosak és a preferenciákat, amelyek gyakorta a konkrét helyzetre vonatkoznak.

A preferenciák vizsgálatára sokféle módszert dolgoztak ki, amelyek közül a leggyakoribb a kérdőívvel történő közvetlen megkérdezés, amelyet a kutatói szándéktól függően kiegészíthetnek személyes interjúk is, illetve szociálpszichológiai laboratóriumi kísérletek. Az Amerikai Egyesült Államokban végzett szociálpszichológiai vizsgálatok rámutattak arra, hogy van némi változás a preferenciák kifejezésében: csökken azok aránya, akiknek egyértelmű preferenciája van valamelyik nem iránt, ami azt jelenti, hogy csökken az olyan nyílt preferenciák előfordulása, amelyek egyértelműen a férfiakat részesítik előnyben a vezetői pozíciókkal való összefüggésben.³¹ A laboratóriumi kísérletek arra is felhívták a figyelmet, hogy a női vezetőket kevésbé kedvezően ítélik meg a három következő esetben: ha férfias volt a stílusuk, ha olyan foglalkozási területen voltak vezetők, ahol főleg férfiak tömörültek, és végül, hogyha férfiak értékelték őket.³²

Egy másik vizsgálat, amelyet Judy Wajcman Nagy-Britanniában öt csúcstechnológiai (*high-tech*) multinacionális vállalat vezetői körében készített, tartalmazott egy kérdőívet, majd pedig az egyik vállalatnál

²⁷ Sutton–Moore 1985, 43.

²⁸ Uo. 61.

²⁹ Uo.

³⁰ A vizsgálat egyes részeit idézi még Powell–Graves 2003, 140–141.

³¹ Eagly metaelemzéseit idézi Powell–Graves i. m.

³² Powel–Graves 2003, 142.)

mélyinterjúkat is folytatott a kutató. Wajcman szintén azt találta, hogy a vezetők többségének nem volt preferenciája arra nézve, hogy férfi vagy női vezetővel dolgozna szívesebben együtt, amikor azt kérdezték, hogy kit preferálnak. Továbbá direkt módon is feltett kérdéseket arra vonatkozóan, hogy a kérdezettek szerint kik a jobb vezetők: a férfiak vagy a nők. A megkérdezettek 86 százaléka vélekedett úgy, hogy egyik nem képviselői sem jobb vezetők.³³ Ugyanakkor a kutató még egy kérdéssel ellenőrizte a kérdések konzisztenciáját: Saját nemükhöz tartozó vezető irányításával dolgoznának-e szívesen? Erre a kérdésre már nem születtek sematikus válaszok: a férfiak 21 százaléka, a nők 10 százaléka egyértelműen a férfi vezetőket preferálta. Ezzel szemben sem a nők, sem a férfiak nem részesítették előnyben a női irányítást. (Wajcman kérdőívének magyarországi alkalmazása során hasonló attitűdöket lehetett feltárni, miként erről majd a későbbiekben beszámolunk.) Ez a megállapítás egybecseng annak a 2001-es észak-amerikai Gallup-kutatásnak az eredményével, amelyben azt találták, hogy amennyiben a beosztottak kifejezik a preferenciájukat, akkor inkább férfi főnököt választanak, mint nőt.³⁴ Wajcman ezek alapján a következő megállapítást tette: „Mindez azt jelzi, hogy a nők még mindig messze nem elfogadottak felső vezetői posztokon.”³⁵

A különböző, bár zömében fejlett és/vagy angolszász országokban a munkavállalók különféle csoportjait (vezetők és beosztottak) vizsgáló kutatások egybecsengően azt fejezik ki, hogy a vizsgált területeken változatlanul komoly fenntartások mutathatók ki a női vezetőkre vonatkozó attitűdökben és preferenciákban.

A fent bemutatott szociológiai vizsgálatok általában azt a kérdést vitatják meg, hogy a sztereotípiák miként gátolják a nők vezetővé válását, elfogadását, értékelését. Jelen vizsgálatunkban azonban a kérdést tovább vittük a feminizált szervezetek irányába: az erősen elnőiesedett szervezet tagja körében milyen a női vezetők elfogadottsága egyrészt a konkrét szervezeten belül és általában a mindennapi életre vonatkoztatva. Kanter klasszikus etnográfiai tanulmányában, a *Men and Women of the Corporation*ben, amelyet egy amerikai nagyvállalatnál végzett, amellet tette le a voksot, hogy a nemi szerepek helyett a nemek hatalomból és befolyásból való részesedése, jelesül a nőknek a szervezet csúcán való mindössze szimbolikus aránya szolgálhat valódi magyarázatul a nők háttérbe szorulására.³⁶ Kanter véleménye szerint azok a

³³ Wajcman 1998, 65.

³⁴ Powell-Graves i. m. 141–142.

³⁵ Wajcman 1998, 65.

³⁶ Kanter 1993.



különbségek, amelyeket korábban szívesen vezettek vissza nemi jellegzetességekre, valójában a hatalomhoz való hozzáférés eltéréseiből fakadnak. A szervezetben két csoport egymáshoz viszonyított számbeli arányát vonta vizsgálat alá Kanter. Azt tapasztalta, hogy a nők aránya mindössze jelképes, szimbolikus. Ezt a helyzetet illette az angol *token* kifejezéssel. A token-helyzetnek számos jellemzője van a női vezetőkre nézve. Egyrészt rengeteg figyelem irányul feléjük, sokkal jobban szem előtt vannak. A második jellegzetesség a kontraszt, a különözés, amely megerősíti a domináns csoport összetartozását. A harmadik jellemző az asszimiláció, amelyik a tokenek nagymértékű sztereotipizálását is jelenti. A token-személyek jellegzetességeit sokszor eltorzítják, csakhogy beleilleszkedjenek az általánosításba, a vizionált társadalmi típusba. Mivel a tokenek kevesen vannak, nincs esélyük ennek a képnek a megváltoztatására. A láthatóság közvetlen következménye, hogy a tokenek állandó rivaldafényben állnak, többet kell teljesíteniük, fellépésükkel nemcsak önmagukat, hanem csoportjukat is képviselik. A kontraszt következménye, hogy a tokenek kiszorulnak a többség – jelen esetben a férfiak, az *old boys network* – társalgásából. Kanter szerint ezáltal inkább hangsúlyossá válik, semmint megkérdőjeleződik a domináns kultúra, amely sokszor nem mentes a szexuális célzásoktól sem. A tokenek sztereotipizálása oda vezet, hogy csak kevés számú, és sokszor karikatúraszerű szerepet játszhatnak, amelyek a hétköznapi nemi szerepekre épülnek: anya, csábító, kis csinos kedvenc (*pet*).³⁷ A mi vizsgálatunkban ezzel szemben a férfiak jelképes, token-pozíciójának vizsgálatára nyílhat lehetőség. Továbbá meg tudjuk nézni azt is, hogy a szocialista időszak emancipációs törekvései, a nők vezetésben való általános jelenléte befolyásolta-e a vizsgált szervezet nemekkel, és különösen a vezetőkkal kapcsolatos attitűdjeit.

A magyar lakosság attitűdjeire vonatkozó reprezentatív vizsgálatok azt mutatják, hogy bár van egy bizonyos mértékű modernizálódás a véleményekben, de a női munkavállalás kérdéskörének tekintetében továbbra is a hagyományos nézetek jelentkeznek legnagyobb mértékben. Ez azt jelenti, hogy ma Magyarországon még mindig elsősorban a nőket kapcsolják a családi, háztartási teendőkhöz. A nők munkavállalására más szemmel tekintenek, mint a férfiakéra: a nők esetében sokan úgy vélik, hogy gyerekeinek bizonyos életszakaszaiban vagy egyáltalán ne dolgozzon, vagy csak részmunkaidőben.³⁸ Egy 2000 és 2003 közötti, 12 európai országban folytatott nemzetközi összehasonlítás azt állapította

³⁷ Uo.

³⁸ Blaskó 2005a; 2005b

meg, hogy leginkább a magyar kérdezettek szeretnék a nemi szerepek erőteljes szétválasztását.³⁹ A tanulmányban, amely nem tartalmaz kérdéseket a vezetői szerepek betöltésére vonatkozóan, a következő országok vannak még feltüntetve: keletnémet területek, nyugatnémet területek, Ausztria, Lengyelország, Litvánia, Románia, illetve egyes esetekben Hollandia, Szlovénia, Olaszország, Belgium. A női munkavállalás valós szintjétől függetlenül alakultak a női munkavállalásra vonatkozó vélemények, és egy kivételével minden kérdésben a magyar válaszadók válaszai voltak a leghagyományosabbak. A hagyományos nemi szerepek egyértelmű preferálása pedig nyilvánvalóan kihat arra is, hogy a magyar lakosság miként ítéli meg a női vezetőket.

Magyarországon tehát az elmozdulások ellenére változatlanul a hagyományos nemi szerepek dominanciáját látjuk, amely erőteljes módon elkülöníti egymástól a férfi és a női szerepeket, és velük együtt a közszférához és a magánszférához való kapcsolódást. A nemi szerepekkel kapcsolatos társadalmi normák csak lassan és a társadalom viszonylag szűk rétegeiben változnak. A női vezetőkkel kapcsolatos elvárásokról nem létezik szisztematikus adatfelvétel, csak kisebb vizsgálatok zajlottak. Egyikünk néhány évvel ezelőtt hólabdamódszerrel végzett kutatást a vezetési stílus témakörében. A megkérdezettek mindegyike gazdasági felső szintű vezetői állást töltött be a vizsgálat időpontjában.⁴⁰ A kérdőívekre 36-an válaszoltak: 14 férfi és 22 nő. A kutatás során azt láttuk, hogy a férfiak és a nők véleményei nem tértek el egymástól a vezetési stílus megítélésében. Ugyanakkor voltak különbségek a női vezetőkkel kapcsolatos attitűdökben. A kérdőívben szereplő kérdésre, miszerint a női vezetők pozitív képességeikkel hozzájárulnak-e a munkahelyi teljesítményhez, nagyon megoszlott a vélemény: a férfi vezetők 30 százaléka egyértelműen elutasította a gondolatot. Még ennél is elutasítóbbak voltak a férfiak az anyaság és a karrier összehangolhatóságával kapcsolatban: 60 százaléuk egyértelműen rossz véleménnyel volt a kombinálhatóságról. (Összehasonlításképpen megjegyezzük, hogy az angol vizsgálatban mindkét kérdésre pozitív, a nőket egyértelműen támogató válaszok születtek.)

³⁹ Pongráczné 2005.

⁴⁰ Nagy 2003. 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 szervezet tagjai és a velük egyforma szintű beosztásban dolgozó férfi vezetők, másrészt pedig két nagyvállalat felső- és középszintű vezetői. A kérdőívet Judy Wajcmantól, a fentebb már idézett angliai vizsgálat vezetőjétől kaptuk meg felhasználásra (Wajcman, 1998).



A magyar férfiak tradicionális attitűdjei még ebben a magasan képzett körben is megragadhatóak voltak. A nemi szerepek sztereotipizálása még a magas vezetői szinteken sem tűnik el. Ugyanakkor voltak arra utaló jelek, hogy a női vezetőket is méltó munkatársnak tartják a többiek: arra a kérdésre, hogy a férfi vezetők elkötelezettebbek-e a szervezetük iránt, mint a női vezetők, erőteljesen elutasító válaszokat kaptunk mindkét nem részéről. (A nők mindegyike, a férfiak 86 százaléka teljes egészében vitatta ezt a kijelentést.)

A fenti magyar általános tematikájú reprezentatív felmérések és a kismintás, vezetőket megítélő vizsgálat alapján élhetünk azzal a feltételezéssel, hogy a vezetőkre vonatkozó magyarországi vélemény várhatóan hagyományosabb, mint az angolszász országokban. Kérdés, hogy ezek az attitűdök hogyan jelentkeznek egy olyan közegben, ahol a szervezet tagjai és vezetői zömmel nők. A női vezetők nagy aránya, a velük kapcsolatos munkatapasztalat hatására pozitívvá válik-e a női vezetők megítélése?

A vizsgálatról

2004–2005 között kutatást végeztünk egy magyarországi önkormányzatnál, hogy feltárjuk a nemek társadalmi esélyegyenlőségével kapcsolatos helyzetet és véleményeket. Külön vizsgáltuk az önkormányzat hivatalát és a politikai testületet. A kutatás a *LIBRA 2003 (Programme Relating to the Community Framework Strategy on Gender Equality* részét képező) európai projekt keretében zajlott.⁴¹ A vizsgálat során többféle módszert kombináltunk: kvantitatív és kvalitatív adatfelvételt, kapcsolathálózati megközelítést, vezetői interjúkat és csoportos beszélgetéseket. A jelen tanulmányban az önkormányzati hivatal fókuszcsoportos beszélgetéseinek adatait fogjuk felhasználni, hogy bemutassuk a vezetővé válás és a vezetői szerepben való elfogadottság nemek szerinti mintázatát.⁴²

⁴¹ A program magyarországi partnere a Budapesti Szociális Forrásközpont és a Budapesti Corvinus Egyetem volt. A projektet Nagy Beáta vezette. A program célja a nemek esélyegyenlőségének az elősegítése volt. A kutatás dokumentációja, részletei és kérdőívei megtalálhatók a következő honlapon: http://gender.bkae.hu/k_libra_projekt.php, illetve elérhetőek a kutatási jelentések is (Baumann 2005).

⁴² A fókuszcsoporthoz sokan, sokféleképpen határozták meg. Közös eleme ugyanakkor a definícióknak, hogy egy olyan kutatási módszerről van bennük szó, amelynek során az adatok úgy keletkeznek, hogy a vizsgálat alanyai csoportosan kommunikálnak egy adott témáról. A fókuszcsoporthoz eredményeinek az értelmezéséhez fontos

A vizsgált szervezetet lapos hierarchia jellemzi, amelyben már éppen ezért is csak korlátozott előrejutási lehetőség van. A vezetői pozíciókat tipikusan nők töltik be, ők foglalják el ezeknek az állásoknak a 80 százalékát. Fontosnak tartjuk megemlíteni, hogy az adott önkormányzat képviselő-testületében éppen ellenkező arányokat találunk: ott a férfiak töltik be a képviselői helyek 80 százalékát. Míg a politikai szervezet vizsgálata során sosem merült fel kérdésként a férfitöbbség, addig a hivatali életben a nőtöbbség problémaként definiálódott. A szervezeti hierarchia ábráját és a pozíciókban a nemek arányát a melléklet tartalmazza.

A kutatás során 2004 őszén négy fókuszcsoporthoz került sor az önkormányzatnál: két női beosztotti csoportra, egy férfi beosztotti csoportra, és egy férfiakat és nőket vegyesen tartalmazó, önkormányzati irodavezetőkből álló csoportra. A beosztotti csoportok hat-hét főből álltak. A beosztotti csoportok tagjai az önkormányzat különböző osztályain dolgoztak. Az irodavezetői csoportnak nyolc résztvevője volt: három férfi és öt nő. Mindannyian fehérgalléros munkát irányítottak, kivéve egyiküket, Tamást, aki a portaszolgálatosok vezetője volt. A vezetők mindegyike régóta dolgozott az önkormányzatnál. Nagy részük vezetővé válása előtt is az önkormányzatnál állt alkalmazásban. A csoportos interjúk résztvevőinek többsége a negyvenes-ötvenes korosztályhoz tartozott, illetve akadt néhány fiatalabb résztvevő is.

A csoportos interjúk elemzéséhez az egyik szerző által korábban kifejlesztett elemzési sémát használtuk fel. Ennek lényege, hogy az elhangzottak pusztán tematikus elemzése mellett, elemzés készül a különféle szituációs tényezőkről is (csoportösszetétel, interakciók, helyszín stb.), amelyek befolyással lehetnek a csoportos beszélgetések lefolyására.⁴³ Jelen esetben az eredmények értékelésénél fontos szem előtt tartani, hogy a csoportok nemi összetétele, helyszíne (a jegyzői tanácsterem), a videofelvétel ténye, valamint az, hogy a csoportban olyanok vettek részt, akik ismerik egymást, egy szervezetben dolgoznak – mind olyan tényezők, amelyek kihatással lehettek a beszélgetések lefolyására. A tanulmány kereteit meghaladja, hogy részletesen tárgyaljuk ezek a tényezők hogyan alakíthatták az önkormányzati beszélgetések menetét. Az olvasó részletes kifejtést találhat ezekről a tényezőkről és potenciális hatásukról egy korábbi cikkünkben, amelyben a fókuszcsoporthoz vizsgálat egyéb ered-

figyelembe venni, hogy a fókuszcsoporthoz alatt intenzív csoportdinamikai folyamatok mennek végbe. A résztvevők befolyásolhatják egymást és belső és külső nyomással néznek szembe, hogy alkalmazkodjanak a csoporttöbbséghez (Vicsek 2006).

⁴³ Uo.



ményeit mutatjuk be.⁴⁴ Mindazonáltal a jelen írás összegzésében röviden kitérünk a leglényegesebb szempontokra.

Az említett cikkünkben tárgyaltuk azt is, hogy a fókuszcsoportos vizsgálat során azt tapasztaltuk, hogy a nemek viszonyára vonatkozó kérdés zavarólag hat a szervezet tagjaira. A résztvevők úgy vélték, hogy a vezetők és beosztottak nő többsége miatt értelmetlen a nemek közötti egyenlőtlenségek kérdését feszegetni az önkormányzatnál. A beszélgetések résztvevői szerint az önkormányzatnál dolgozó férfiak nem férfiasak, hanem „elnőiesedtek”. Magát az önkormányzati munkát is a nőkhöz kapcsolták a vizsgálati személyek. A feladatmegosztásra nagyrészt a tradicionális munkamegosztás volt a jellemző a beszámolóik szerint: a csoportban résztvevők családjában a családi teendők nagy része a nőkre hárul. Létezett valamilyen szintű támogatás a női dolgozók számára, hogy a családi feladataik ellátása könnyebben menjen, de ez nem a szervezeti szabályzatban rögzített támogatás volt, hanem informális. Kiderült, hogy a kutatási alanyok többsége erőteljes várakozásokkal él konkrét szituációkban arra vonatkozóan, hogy mi várható egy nőtől és egy férfitől, és ezek a várakozások sokszor negatívak a nőkre vonatkozóan.⁴⁵

Az írásban nem elemeztük, de a szervezeti kultúra fontos jellemzője volt az is, hogy a női vezetőket általában és konkrétan az önkormányzatuk női vezetőit is sokan negatív tulajdonságokkal jellemezték, és a női vezetők elfogadottságával kapcsolatban is gondokat tapasztaltunk a szervezetben. A jelen cikkben tárgyalt nemzetközi és magyar vizsgálatok is hasonló megállapításokra jutottak. Ezek a vizsgálatok azonban nem nő többségű szervezetben zajlottak, ahol ráadásul a vezetők zöme is nő. Mivel azt gondoljuk, hogy ez az eredmény elgondolkodtató, ezért fontosnak tartjuk, hogy bemutassuk, milyen nyílt és rejtett ellenállás és ellenérvzés nyilvánul meg a vezetői pozícióban lévő nőkkel szemben, gyakorta maguknak a nőknek a részéről is, még egy olyan szervezetben is, ahol a vezetők többsége is nő. Tárgyaljuk azt is, hogy milyen a szervezeti tagok körében az ideális vezetőről kialakított kép, és hogy ez hogyan viszonyul a férfiak és nők tipikusnak tartott jegyeihez. Illetve, hogy az önkormányzati dolgozók szerint hogyan jellemezhetőek a férfi és női vezetők általánosságban és az önkormányzatnál konkrétan. Bemutatjuk a főnök nemére vonatkozó preferenciákat is, valamint hogy mi a nő többség feltételezett oka az irodavezetők körében, és hogy hogyan ítélik meg a nők vezetési esélyeit javító intézkedéseket.

⁴⁴ Vicsek–Nagy 2006.

⁴⁵ Uo.

Tematikus elemzés

Az ideális vezető tulajdonságai

Kiindulásképp érdemes röviden áttekintenünk, hogy az egyes csoportokban, mit válaszoltak a résztvevők arra a kérdésünkre, hogy milyen szerintük az ideális vezető. Ezt utána összevethetjük azzal, amit a csoportok során a férfi és női vezetők jellemző tulajdonságairól mondtak.

Az első női csoportban azt említették, hogy egy ideális vezető határozott, „képesített”, tájékozott a szakterületén, „jó szakember”, képes összefogni a beosztottjainak a munkáját, tudja képviselni a beosztottjainak az érdekeit, megértő és „emberi”.

A második női csoportban az ideális vezető jellemzői közé sorolták az odafigyelést, azt, hogy „fel lehessen nézni rá szakmailag és emberileg”, tudja segíteni a beosztottjait, és „emberileg is lehessen számítani rá”, kiszámítható legyen, és amit elvár a beosztottjától azt saját magától is minimum elvárja.

A férfi csoportban azt mondták, hogy az ideális vezető „hozzáértéssel rendelkezik”, okos, „döntésképes”, „határozott”, „fel lehet rá nézni”, a beosztottjaival jó a kontaktusa, meg tudja győzni a beosztottat a véleményéről, ráveszi őket, hogy úgy cselekedjenek, ahogy ő kéri, de ugyanakkor ő maga is meggyőzhető észérvekkel. A csoportban kétszer is felmerült a nemek kérdése az ideális vezető tárgyalásakor: egyrészt viccesen felvetette egyikük, hogy az ideális vezetőnek „egyessel kezdődik a személy száma”. Másrészt a moderátor említette, hogy korábban azt mondták a beszélgetés során, hogy a nők kevésbé meggyőzhetőek. Ezt az álláspontjukat a férfi résztvevők megerősítették, és kifejtették, hogy véleményük szerint egy női vezetőnek, ha jó vezető akar lenni, akkor logikus érvekkel meggyőzhető kell, hogy legyen.

Az irodavezetői csoportban az ideális vezetőhöz az alábbi jellemzőket társították: „dinamikus”, „nem hagyja, hogy hülyének nézzék”, „döntésképes”, kompromisszumképes, jól túri a konfliktusokat, tudja kezelni a konfliktusokat, ellenőrzi a beosztottjait, megvédi a munkatársait a támadásoktól, vállalja a felelősséget, a beosztottakkal megfelelő (nem parancsolgató) stílusban kommunikál. Válaszaikat összekötötték saját vezetői tapasztalataikkal. Az egyik női irodavezető, Csilla elmesélte, hogy amíg ő nem sajátított el bizonyos mértékű határozottságot, agresszivitást és szigorúságot, addig becsapták őt az ügyfelei és a beosztottjai (az még további érdekessége az alábbi idézetnek, hogy „naiv liba” terminussal jellemzi magát kezdő vezető korszakából).



Csilla: „Hát itt vissza lehet térni erre a táblázatra, hogy az ember naivan kezdi, mint vezető. Én legalább is naivan kezdtem, és átvágtak az ügyfeleimen keresztül a saját beosztottjaim. Én ott álltam egy olyan naiv kis libaként, amikor rájöttem, hogy visszaélnék mindennel, amit én adtam, és már evidenciaként működik, hogy én elengedtem az orvoshoz, meg akkor már tulajdonképpen egy hétre is elengedhetném – szóval jó, azt most fölnagyítottam, de körülbelül ez volt a lényege. És akkor elő kellett venni valahonnan mélyen a belsőmből, hogy na akkor kell egy kicsit határozottnak, agresszívnek, szigorúnak lenni... És az én vezetőimmal szemben ugyanúgy határozottnak kell lennem, hogyha én úgy gondolom, hogy úgy van, szóval szakmailag, és azt nekem addig kell mondanom, amíg meg nem értik.”

Csilla szerint tehát tulajdonképpen bizonyos fokú agresszivitás, határozottság és szigorúság része a jó vezető tulajdonságainak. Réka szerint nem agresszivitás az, ami kell, hanem következetesség.

Réka: „Tehát a vezetési irányvonalnál egyfajta következetességre azért szükség van, mert nekem azért teljesítenem kell. Tehát amit a feladatban kiróttak ránk, azért azt meg kell csinálni, és a plusz feladatokat, azokat is. Na most, ha mi nem vagyunk ebben következetesebbek, ez nem agresszivitás, inkább megkívánjuk, megköveteljük mi is azt, amit tőlünk megkövetelnek. És azt hiszem, hogy akik itt vagyunk, inkább többet követelnek maguktól, mint adott esetben a saját munkatársaiktól.”

Tamás fontosnak tartotta, hogy hogyan fogalmazza meg mondandóját a vezető a beosztott számára.

Tamás: „Én még egyet hadd említsek meg. Nagyon fontosnak tartom, hogy egy vezető hogy szól a beosztottjához. Tehát én például mindegyiket megkérem, tehát megmondom neki azt, hogy akkor légy szíves, ezt csináld meg! Mert nálam például olyan kvalitású emberek is dolgoznak, akiknek nyolc általánosa sincs, tehát itt iderakják az Omega Alapítvány embereit is, és őnekik is meg kell tudni mondani azt, hogy mit csináljanak, és ha nem úgy szól az ember, nem fogja megcsinálni. És megcsinálja minden további nélkül.”

⁴⁶ A csoportok tipikus férfi és női tulajdonságokra vonatkozó véleményeit részletesen már hivatkozott, korábbi cikkünkben tárgyaltuk: Vicsek–Nagy 2006.

Ha megnézzük az ideális vezetőről elmondottakat, és ezt összevetjük azzal, amit a csoporttagok a tipikus női és férfi tulajdonságokról mondtak,⁴⁶ akkor azt látjuk, hogy leginkább a férfi csoportban jellemezték az ideális vezetőt a csoporttagok olyan tulajdonságokkal, amelyeket ők korábban a férfiak tipikus jegyeihez soroltak. A második női csoportban a másokra odafigyelést korábban a nők erényeihez sorolták. Ugyanakkor – mint majd látni fogjuk – a vezetés témakörénél már korántsem értettek abban egyet, hogy inkább a női vezetők lennének azok, akik odafigyelnek másokra. Az egyes csoportos beszélgetéseken több olyan jellemzője merült fel az ideális vezetőnek, amelyet korábban a tipikus férfi és női tulajdonságok megvitatásakor nem említettek. Ezek egy részéről aztán a beszélgetések egy későbbi fázisában megtárgyalták, hogy férfi vagy női vezetői tulajdonság-e (ilyen például az, hogy mennyire megértő a magánéleti problémák iránt). Erre majd a következő részekben térünk ki.

Az ideális vezetőről folytatott diskurzust befolyásolta, hogy sokan inkább alsóbb szintű vezetőkkel kapcsolatban említettek jellemzőket. Ez abból is látszott, hogy példáikban sokszor az irodavezetői szintre hivatkoztak. Egy alsó és egy felső vezető ideálisnak tekintett attribútumai ugyanakkor nyilvánvalóan különbözhetnek.

Férfi és női vezetők jellemzése

Az első női csoportban többen azt mondták, hogy nem tudnak különbségeket megfogalmazni férfi és női vezetők között. Arra hivatkozott némelyikük, hogy nem volt tapasztalata férfi vezetővel. Egyikük felvette, hogy talán a női vezető jobban megérti a nők helyzetét – ezzel a kijelentésével rögtön nem értett egyet egy másik résztvevő. Ezután egy másik csoporttag pedig arról kezdett el beszélni, hogy mennyire „utálta” női főnökét.

Kriszta: „Talán annyi különbség van köztük, hogy egy nő meg tudja érteni egy nőnek a helyzetét, amíg gyereke van és család, ilyen szempontból. Mert lehet, hogy egy férfi, ugye, aki nem csinálja, annyira nem tudja átérzeni egy nőnek a...” (Érthetetlen, egyszerre beszélnek)

Ilona: „...voltam olyan vezetővel, aki annyira nem volt érzékeny az ilyen dolgokra, és a férfi vezető pedig maximálisan odafigyelt rá. Tehát ez sem igaz. Attól függ, hogy mennyire érzékeny az a vezető. Milyen ember.”



Az oldottabb légkörű második női beosztotti csoportban sok különbséget megfogalmaztak a férfi és női vezetők közötti eltérésekre vonatkozóan. Itt is felmerült annak a kérdése, hogy a férfi vagy a női menedzserek megértőbbek-e. A csoportban először az az álláspont hangzott el, hogy a férfi vezetők általában megértőbbek. Majd ezt úgy pontosították, hogy ez csak a fiatal női vezetőkkel összevetve igaz. Akadt résztvevő, aki szerint azok a női vezetők, akik családaya, megértőbbek. A női vezetőkről az alábbiakat mondták: inkább hangulatemberek, az érzelmek jobban befolyásolják a munkájukat, előfordul, hogy „rossz napjuk van”, és akkor ez befolyásolja a ténykedésüket. Pozitív jellemzőként említették, hogy a női vezetők jobbak a csapatösszefogásban, hogy ők jobban törődnek olyasmikkel, mint például a névnapok, és hogy ezeket megünnepelje az iroda (ebből az általuk említett példából is látszik, hogy bár általánosságban volt szó a férfi és női vezetők közötti különbségekről, ők gyakran az önkormányzati helyzetre vonatkozó meglátásaikat építették bele az érvelésükbe). Egyik résztvevő szerint egyes női vezetők „visszaélnék a hatalmukkal”. Felmerült az is szempontként, hogy míg a női vezetőnek azt kell bizonyítania, hogy jó vezető, a férfi vezetőnek azt, hogy rossz: az alapvárakozás tehát döntően különbözik a női és a férfi vezetőkkel kapcsolatban. Említették többen azt is, hogy a női vezetők jobban odafigyelnek a dolgozók magánéletének részleteire is, jobban érdeklődnek a magánéleti problémák iránt. Ugyanakkor, mint említettem, korábban azt is mondták, hogy bizonyos női vezetők kevésbé megértők, mint a férfi társaik. Végül arra lyukadtak ki, hogy egy női vezetőt vagy olyan elutasító hozzáállás jellemzi, hogy egyáltalán nem is említi neki a dolgozó a magánéleti problémát, vagy pedig odafigyel a dolgozó problémáira, ekkor viszont részletekbe menően. A férfi vezetőkről úgy tartották, hogy nem „merülnek el a részletekben”, azaz a túlzott részletek nem érdeklik őket a szakmai kérdésekben, inkább csak a végeredmény. Akadt, aki azt mondta, hogy nagyvonalúbbak, lezserebbek, nagyobb előrelátási és tervezési képességgel rendelkeznek, világosabban ki tudják fejezni utasításaikat, jobban átlátják az ügyeket, és racionálisabbak. Ellentétes vélemények jelentkeztek a csoportban azzal kapcsolatban, hogy egy női vezető inkább belátja-e, ha tévedett. Mindent összevetve, bár pozitív tulajdonságokat is említettek a női vezetőkkel kapcsolatban, mégis inkább a férfi vezetők pozitívumait hangsúlyozták a nőkkel összevetve. Bár a kérdések általánosságban vonatkoztak a férfi és női vezetőkre, a csoporttagok gyakran használták fel érvelésük során személyes tapasztalataikat.

A férfi csoportban dominánsan negatív tulajdonságokat említettek a női vezetőkkel kapcsolatban (kevésbé határozottak, irracionális szempontok befolyásolják őket a döntéseikben, nem megőzhetőek, kevés-

bé rugalmasak). Arról is beszéltek, hogy nemcsak a férfiak, hanem a nők körében is alacsonyabb szerintük a női vezetők elfogadottsága. Többen nemcsak általánosságban beszéltek a kérdésről, hanem saját női főnököket kritikai megjegyzésekkel illették az általános kérdésnél is. Úgy vélték, hogy a férfi vezetők határozottabbak, ésszerűen, logikusan lehet velük beszélni, rugalmasabbak, és elfogadottabbak a beosztottaik által. Felmerült, hogy a férfi vezetők inkább vállalják a jó értelemben vett kockázatot, „bevállalósabbak”. A második női csoporttal ellentétben azt hangsúlyozták, hogy a nők kevésbé jók csapatösszefogásból. Ezt alátámasztandó ugyanúgy a névnapok munkahelyi megünneplését hozták fel példának, mint a női csoportban, de itt ellentétes értékeléssel. Az egyik résztvevő, a saját osztályukban meglévő névnapünneplési gyakorlatot kritizálta, amelyet a női vezető „eröltet”.

Áron: „A csapatösszefogásban az nagyon érdekes, hogy szerintem a férfiak, azok jobban össze tudják tartani a csapatokat. A női vezetők-nél olyan problémák vannak, hát amit én ismerek, az történt, hogy névnapokra, meg mindig ilyen összejöveteleken, akit nem szeretsz azt is meg kell puszilni, meg mit tudom én. És én egyszer fogtam magam és kiszálltam. Azt mondtam, hogy nem veszek részt ebben. A főnöksasszonyom gyesen volt, és mikor visszajött azt mondta, hogy márpedig mindenkinek ott kell lenni. Én akkor is úgy viselkedtem, hogy én ugyan nem akarok benne lenni, de jól van, oké, kipróbáljuk. Eltelt egy kis idő, és akkor megint jöttek a problémák. Mert ugye, mindenkit kötelező szeretni mindenkinek, de nem mindenki van egy hullámhosszon a másikkal. És még a mai napig is erőlteti ezt, pedig látom, hogy...”

Egy-két jellemzőt pozitívan értékelték a csoportban a női vezetők-re vonatkozóan. Említették például, hogy jobban tudnak kezelni olyan személyes vitákat, amelyekben ők maguk nem érintettek, magánéleti problémákra inkább odafigyelnek. Felmerült, hogy a női vezetők talán inkább hajlamosak kérni, mint utasítani. Ugyanakkor, úgy vélték, hogy az önkormányzatnál a férfi vezetők is gyakran kérnek utasítás helyett. Felmerült szempontként az is, hogy fontos, hogy egy jó vezetőre fel lehessen nézni, és a nők inkább a férfi vezetőre tudnak felnézni, illetve ők inkább a férfi vezetőket tartják alkalmasabbnak.

Imre: „Egy férfi vezetőnél, én úgy érzem, felhozok egy témakört és meg lehet beszélni vele logikusan, ésszerűen, frekventáltan. Egy hölgy-nél ez borzasztó. Döntenek az alapján, hogy én aznap milyen ingben mentem be dolgozni, hogy ültem le, hogy néztem rá.”



Moderátor: „Egy nőnél más a befolyásoló tényező?”

Imre: „Igen, igen. Tehát alapvetően a nőiességük befolyásolja a döntésüket, nem rossz értelemben. Leülök egy számára rossz színváltású ingben, mert ő, teszem föl, utálja a, mit tudom én, a lilát, én meg bementem egy lila ingben – kész elástam magam.”

Sebestyén: „Most az egészben az a furcsa, hogy a férfiaknak kell megindokolni, hogy a női vezető vagy a férfi vezető a jobb. Mindenki magából indul ki: a férfiak azt mondják, hogy a férfiak alkalmasabbak vezetőnek – aztán a nők mit gondolnak? Hogy ők mit mondtak... De szerintem a hölgyek is azt szokták mondani, hogy egy férfi alkalmasabb vezetőnek, mert ők másként... Nem befolyásolja úgy, mint a nők a nőket befolyásolják. És jobban felnéznek a hölgyek a férfira.”

Antal: „Szerintem egy férfi vezető rugalmasabb, mint egy női vezető.”

Moderátor: „Ezek szerint az elfogadottságuk is a férfiaknak nagyobb.”

Vilmos: „Jobb szerintem.”

A férfi csoportban tehát nagyrészt negatívan ítélték meg azokat a női vezetőket, akik vezetési stílusában a szerintük tipikusnak vélt női tulajdonságok jelennek meg. Ugyanakkor azokról a női vezetőkről, akik férfiasak, azt mondták, hogy „elvadultak”, illetve, hogy még bennük is megvan az az igény, ami szerintük megvan tipikusan a nőkben, hogy tudniillik egy férfira felnézzenek. Úgy vélték egyes nők a karrier érdekében érzik fontosnak azt, hogy férfiasak legyenek, és ezzel az jár, hogy nincs családjuk, gyerekük. Azt nem mondták ki ugyan expliciten, hogy ezért elítélik őket, de az elmondottak alapján ez feltételezhető.

Imre: „Azért hadd mondjak még valamit, ami nem teljesen idevágó. Az a teremtés óta megvan, hogy a férfi legyen a fej. És valahol én azért úgy érzem, hogy az idézőjelben »elvadult«, »elférfiasodott« vezető hölgyekben is megvan azért valamilyen női oldalról az a maradéknyi igény, hogy valahol legyen egy férfi, akihez tudnak kapcsolódni. Ő akár elvezeti az égvilágot is...”

Moderátor: „A kapcsolódást úgy érted, hogy föl is nézzen rá?”

Imre: „Igen. Azért minden nőben szerintem megvan – akár a magánéletében, akár a munkájában –, hogy bárhol, de valahol legyen egy férfi, akire tud kicsit támaszkodni. Valamiért az neki kell.”

Gergő: „Ez személyiség, megint csak személyiség kérdése. Vannak olyan nők, akik szeretik azt, hogy ők nők. Szeretik a női szerepet is megélni. És vannak olyan nők, akik szeretnek tényleg karrier és egyéb érdekében férfiasnak...” (Imre és Áron bólogat.)

Sebestyén: „Családjuk nincs esetleg, nincs gyerekük...”

Antal: „Énszerintem az a női vezető, vagy az... Az újságban megjelenik, ugye, a fotója, mert ő a legjobb az évben: vagy férje nincs, vagy elvált, vagy gyereke nincs, tehát...”

Gergő: „Ez most nagy divat, ez a szingliként való élet, és ehhez kapcsolódik...”

Az irodavezetői csoportban is sok negatívum hangzott el a női vezetőkről, gyakran éppen az irodavezető nők szájából. Ők beszéltek arról, hogy a férfi vezetők jobban tolerálják a „női dolgokat”, amelyekhez a szülői értekezletet és egyéb családi teendőket soroltak. Többen saját tapasztalatukkal támasztották alá érvelésüket. Az egyik női irodavezető például úgy értékelte saját vezetői tevékenységét, hogy amíg nem volt gyereke, addig ő maga is sokkal kevésbé volt toleráns azzal kapcsolatban, hogy a dolgozók mikor intézzék a családi ügyeiket. Illetve arról számolt be, hogy amikor várandós volt, a férfiaktól inkább kapott kedvességet és udvariasságot, mint a nőktől. A női irodavezetők még további negatív tulajdonságokat is említettek: szerintük a női vezetők „hisztisebbek”, kevésbé következetesek, „kevésbé látják át az ügyeket”. Említették azt is, hogy a dolgozók inkább próbálnak alkudozni a női vezetővel. A női vezetők negatív jellemzése ellen a férfiak nem tiltakoztak. A nők közül egy irodavezető hangsúlyozta, hogy ő nem tud különbséget tenni férfi és női vezető között, ő nem ért egyet az általánosításokkal.

Réka: „Hát, az a meglátásom, hogy én tudok olyan férfi vezetőt, hogy tényleg odamegy hozzá az ember, és elmondja a problémát, és azt mondja, hogy jól van, ezt rendezzük, semmi probléma. De van, amikor női vezetőhöz oda ment az ember: tehát az nem így, tehát az nem így – tehát ilyen hisztisen kezelte a dolgot. De én már tapasztaltam a másik oldalt is.”



Tünde: „Szerintem nem az számít, hogy férfi vagy nő, hanem milyen ember a másik, mert a vezetőtársaimról is tudom azt, hogy ehhez nem megyek, mert úgy sem tudok vele semmit elintézni. De ez nem attól függ, hogy férfi vagy nő. Hanem, hogy milyen ember, attól függ.”

A konfliktuskezelésről nem alakult ki egyetértés a csoportban. Egyes női irodavezetők azt mondták, hogy a női vezetők jobban kezelik a konfliktusokat. Példákat említettek, amikor ők maguk megoldottak egyes eseteket, amelyeket szerintük egy férfi kevésbé tudott volna rendezni: például, amikor az üvöltöző ügyfelet lecsendesítették. Az egyik férfi irodavezető, Béla viszont amellet állt ki, hogy a férfiak is lehetnek jó konfliktuskezelők. Krisztián további szempontként felvetette, hogy a férfi vezetők kevésbé figyelnek oda a beosztottjaik magánéleti történéseire, és saját magát hozta fel példaként. Tamás viszont azt mondta, hogy ő szokott törődni beosztottjai magánéletével. Végül abban maradt a csoport, hogy a női vezetők rendszeresebben odafigyelnek, míg a férfiak csak időszakonként és kevésbé részletekbe menően. Felmerült a csoportban, hogy a nők inkább törekszenek a csapatösszefogásra, viszont kevésbé tudnak sikerrel járni, mivel kevésbé elfogadottak, illetve „érzelmi okokból” (ez utóbbit nem részletezték, hogy mit értenek alatta). A férfi vezetők szerint a női dolgozók kevésbé fogadják el a női vezetőket, a nők között több a személyes konfliktus, és így a női vezetők és a dolgozók között is.

Az irodavezetői csoportban is említették, hogy akadnak férfias női vezetők, és azok, akik erről beszéltek, negatívan ítélték meg őket.

Krisztián: „Ez már egy tragédia én szerintem, amikor ilyen férfias vezetők vannak, mert ha nő az nő, akkor legyen nő. Ne próbáljon átváltozni férfivá. Én is ismerek ilyeneket. Az én számomra ez nagyon disszonáns...”

Réka: „No de ez a nagyobb gond, hogy valóban ezeket az allűröket felveszik, és igaza van a Krisztiánnak, hogy én is találkoztam ilyen női vezetővel, pontosan. És nagyon disszonáns. De nem az a gond, hanem amikor a vezetői pályán, hogy azt hiszi, hogy már a csúcson van, akkor török össze. Akkor jön rá, hogy ő nő, és akkor kezd a másik oldalra játszani, és az a borzasztó.”

Réka, aki erősen tradicionális gondolkodású irodavezető, arról is beszélt több ízben, hogy vannak nők, akik úgy jutnak előre, hogy szexuális kapcsolatba kerülnek férfi felső vezetőkkel. A csoportban nem tiltakoztak ezen kijelentései hallatán.

Az önkormányzati férfi és női vezetők jellemzése

A férficsoportban és az irodavezetői csoportban a férfias női vezetőket inkább a versenyszférához kapcsolták. Ugyanakkor a résztvevők ezekben a csoportokban azt hangoztatták, hogy az önkormányzatnál a női vezetők nőiesek tudtak maradni. Ezt többek között arra vezették vissza, hogy az önkormányzatnál „családiasabb” a hangulat, és hogy az önkormányzatnál az emberekkel, ügyfelekkel való kapcsolat fontos: az ügyfeleknek kell szolgálatni.

Réka: „A nők, ez másik, de szerintem inkább ez a versenyszférára jellemző, ez a férfias nőknek a megjelenése, igen. Akik ugyanezeket a vezetői allűröket... De ez már negatívabb, ez a vezetői allúr. Ez már nagyon negatív.”

Moderátor: „És ti úgy érzitek, hogy ez inkább a piaci szférára jellemző.”

Krisztián: „A banki szektorban és a multinacionális cégeknél. Úgy megy, mint egy katonatiszt, káromkodik, vodkát iszik, tehát ilyen férfi allűröket...”

Az irodavezetői csoportban a tipikus férfitulajdonságok közé sorolták a szabadságvágyat, illetve a tradicionális gondolkodású Réka a vezetői szerepet említette. Ugyanakkor a csoporttagok azt hangsúlyozták, hogy az önkormányzatnál az irodavezetőknek nincs megfelelő mozgásterük, rengeteg a korlát.

Réka: „A férfiaknál a családfenntartó szereppel összefügg egyfajta vezetői szerepnek az előtérbe kerülése... Itt, az önkormányzatnál ezeket a vezetői törekvéseket, adott esetben ezeket a szabad szárnyakat tördelik. Vagy nem itt az önkormányzatnál, hanem önkormányzati szinten inkább, úgy mondom.”

Tettek egy olyan megjegyzést is a csoportban, hogy a férfi vezetők bizonyos szempontból „elnőiesedtek” az önkormányzatnál, Krisztián saját magát hozta fel példaként.⁴³

Az irodavezetői csoport női vezetőit megkérdeztük arról, hogy mit gondolnak, mennyire fogadják el őket vezetőként az önkormányzatnál. Bár a csoportban korábban arról esett szó, hogy a női vezetőknek ál-

⁴³ Az ezzel kapcsolatos okokat és dilemmákat lásd Vicsek–Nagy 2006.



talában kisebb az elfogadottságuk, a női irodavezetők arról számoltak be, hogy ők nem érzik úgy, hogy ez így lenne az önkormányzatnál is. Mindez azért figyelemreméltó, mert a többi csoportban voltak arra utaló jelek, hogy az önkormányzati női vezetők elfogadottságával is gondok vannak. A férfi csoportban például negatívan beszéltek a női vezetőkről, és az önkormányzattól hoztak példákat ennek alátámasztására, illetve azt állították, hogy a nők kevésbé fogadják el a női vezetőket mindeütt, így az önkormányzatnál is. A második női csoportban ugyanakkor arról beszéltek, hogy az önkormányzatnál a női és a férfi vezetők ugyanannyira elfogadottak.

Moderátor: „És akkor hogy érzitek, hogy itt, az önkormányzatnál ugyanannyira elfogadják a női vezetőket, mint a férfi vezetőket, vagy lehet különbség?”

Katalin: „Hát, nincs különbség, szerintem.”

Tilda: „Annyira kevés férfi vezető van, hogy fel sem merül, hogy na most akkor melyik...”

Moderátor: „Én nem tudom, amikor mondtam, hogy lesz olyan csoport, amiben férfi és női vezetők lesznek, akkor azt mondták, hogy milyen férfi vezetők lesznek itt. Tehát mégis volt itt három férfi vezető, tehát azért vannak itt férfi vezetők...”

Mariann: „Én úgy érzem, hogy talán itt, házon belül nem is annyira a nemek, hanem egyének... Szóval van olyan vezető, aki mindig csak jó, csak non plus ultra, és esetleg a másik ugyanolyan jó munkát végző meg nem biztos, hogy azt a kategóriát maga is el tudja érni. Tehát nem feltétlenül azon múlik, hogy most nő vagy férfi.”

Ebben a csoportban felmerült szempontként, hogy az önkormányzatnál az irodavezetők készen kapják a feladataikat, a működést alapvetően a jogszabályok határozzák meg, ezért igazából hosszú távú előrelátásra, nagy döntések meghozatalára nincs is szükség, amilyen tulajdonságokat korábban inkább a tipikus férfi vezetőkhöz társítottak. Elképzelhető tehát, hogy azért érzik úgy, hogy ugyanannyira elfogadottak a női vezetők is az önkormányzatnál, mert ezek olyan tisztségek, amelyekhez nincs szükség a fentebb általuk a férfiakhoz kapcsolt tulajdonságokra. Bár egyformán elfogadottnak tételezték fel az önkormányzati férfi és női vezetőket, ennek már az is ellentmondott, hogy magában a második, női csoportban is volt, aki olyan álláspontot képviselt, hogy szíveseb-

ben dolgozna férfi főnökkel (míg olyan nem volt, aki arról beszélt volna, hogy inkább női főnököt preferálna).

Preferenciák a főnökökre vonatkozóan

A csoportok résztvevőitől tehát az iránt is érdeklődtünk, hogy férfi vagy női főnökkel dolgoznának-e szívesebben együtt. Többfajta nézet hangzott el. Akadt, aki azt mondta, hogy mindegy, hogy férfiról vagy nőről van-e szó. Az összes csoportban megjelent olyan vélemény is, amely nyíltan vagy burkoltan a férfi főnököt preferálta. Senki sem mondta azt egyik csoportban sem, hogy női főnököt választana inkább. A férfi főnök iránti preferenciájukról nyíltan csak női résztvevők beszéltek. Még olyan férfi beosztottak, illetve férfi irodavezetők sem mondták azt ki nyíltan, hogy ők inkább férfi vezetővel dolgoznának, akik előzőleg a női vezetők rossz tulajdonságait hangsúlyozták. A férfi csoportban, miután előtte általában véve a nőket rosszabb vezetőnek titulálták, és saját női főnökeiket is rossz vezetőként jellemezték, többen azt válaszolták a kérdésre, hogy nekik mindegy, hogy férfi vagy nő-e a főnökük, csak „értelmes legyen, normális”, és „egyértelmű utasításai” legyenek. Egyikük, mikor megkérdeztük, hogy kivel dolgozna szívesebben, nem mondta azt, hogy férfi vezetővel, de tovább folytatta a női vezetők negatív jellemzését.

Imre: „Annyival szeretném kiegészíteni, hogy ha férfi vezetőtől kapom az utasítást, vagy a kérést, akkor azt tudom, hogy ha két hét múlva előjön a dolog, akkor ő pontosan ugyanúgy emlékszik rá, hogy mit kellett csinálni. Hölgyeknél előfordulhat az, hogy kinyilvánít, teljesül a kérése, és azt mondja, hogy ő ezt nem így kérte... Szembetalálom magam azzal, hogy jó, de ő nem ezt kérte, miközben én tudom, hogy ezt kérte. De közben hatszor átfogalmazta magában, hogy ez hogy lenne igazán jó, és utána már ez úgy jön elő, hogy én nem csináltam azt, amire ő megkért. Ezt egy kicsit úgy nehéz egyeztetni.”

Egy ilyen reakció esetén nyilván feltételezhető, hogy valójában a beszélő férfi vezetőt szeretne, csak ezt különféle okok miatt nem vállalja.

A női csoportokban és az irodavezetői csoportban is voltak női résztvevők, akik annak a véleményüknek adtak nyíltan hangot, hogy ők szívesebben dolgoznak férfi vezetővel. Fontos jellemzője a beszélgetések lefolyásának, hogy ezek miatt a nézeteik miatt egyik csoportban sem érte őket kritika a többi csoporttag részéről. Az első női beosztotti csoportban Eszter azt mondta, hogy nem szeretne női főnököt, pedig az



előző főnökét – aki férfi volt – sok negatív tulajdonsággal jellemezte. Kifejtette, hogy a volt főnökének ezeket a negatív tulajdonságait elfogadták.

Eszter: „Én tényleg nem szeretnék női főnököt, most, hogy így belegendolok. Még a legrettentettebb előző (férfi) főnökünkhöz képest sem.”

Moderátor: „Miért?”

Eszter: „Mert ez a tökkelütött mindig bejött, egy évig tartott, hogy fél öt előtt öt perccel bejött, az irodába, és kiadta az abszolút aktuális utasítását, ami bármikor ráért volna. Azt akkor rögtön kellett... Még nem jártunk öt óra előtt, mindig akkor hozta fel. És ettől ő megnyugodott. Mindig öt óráig dolgoztunk...”

Moderátor: „Tehát ez volt a legutolsó, a mostanit megelőző férfi főnököd.”

Eszter: „Igen.”

Moderátor: „És akkor miért lenne, miért dolgoznál kevésbé szívesen női főnökkel?”

Eszter: „Valamitől ezt ilyennek elfogadtuk, és az összes többivel... Én csak így gondolom...”

Moderátor: „De persze, lehet...”

Eszter: „Most itt konkrétan meg kellene fogalmazzam, hogy miért nem szeretném, ha egy nő lenne a főnököm. Nem tudom. Tulajdonképpen nem szeretném. Mert az az egy nő, akivel volt tapasztalatom, az rossz volt. Biztos ezért.”

Nem biztos, hogy mindenki meg tudja indokolni a vezetőikkel szembeni preferenciáit. Emiatt tulajdonképpen talán nem volt szerencsés a fenti idézetben a „miért”-re vonatkozó moderátori kérdés, mert az a megfogalmazás mintegy feltételezi, hogy kell lennie valamilyen indoknak, amelynek a válaszadó tudatában van. A jelenlegi példánál maradván Eszter korántsem tűnik olyannak, mint aki egyértelmű indokkal rendelkezne.

A nőtöbbség feltételezett oka az irodavezetők körében

Az irodavezetői csoportban azt mondták, hogy az a tény, hogy kevés férfi irodavezető van az önkormányzatnál, részben arra vezethető vissza, hogy eleve kevés a férfi a szervezetben. Ennek a gyökerei szerintük viszont abban rejlenek, hogy nincs elég presztízse a hivatali munkának, és nem nyújt elég szabadságot. Az alacsony fizetést is okként nevezték meg. Felmerült az is, hogy eleve több nőnek van olyan iskolai végzettsége, amely az önkormányzati irodavezető munkára alkalmassá teszi a munkavállalót. Nehézsége a munkának, hogy nagy a nyomás arra vonatkozóan, hogy egyszerre kell megfelelni a felsőszintű vezetésnek és az ügyfeleknek is, és úgy vélték, hogy a nők jobban bírják ezt a nyomást, így a férfiak kevésbé is akarnak irodavezetők lenni.

Réka: „No meg az a helyzet, sokkal kevesebb férfi dolgozik az önkormányzatban. Tehát eleve kevesebben is jönnek erre a területre.”

Hajnalka: „Régebben több volt.”

Béla: „Hát ez azért van, hogy a szabadság... Tehát egy férfi az nehezen tűri, hogy most ide gyere, most oda gyere, most ezt csináld, most azt csináld. Hát meg a pénz is...”

Krisztián: „No meg a hagyománytisztelet is közrejátszik.”

Réka: „Ezt már akartam is mondani, most tisztelet az ittlévőknek, de én azért egy pár férfivel beszélgettem itt az önkormányzatnál, hogy hát... Mert volt olyan, akinek lett volna lehetősége vezető beosztást kapni, és én kérdeztem tőle, hogy miért nem? És ő pontosan ezt mondta, mint amit Csilla mondott, hogy egész egyszerűen, azt mondta, hogy ő nem tudja elviselni azokat a felső irányításokat. Azokat az állandó változásokat, amik elé az embert azokon a területeken állítják. Ezt ő inkább nem. Inkább dolgozik beosztottként, közben ő megpróbál ott-hon egy kis mellékest is, és közben ő tulajdonképpen jól érzi magát, de nem akar itt vezető lenni, mert nem viseli el.”

Moderátor: „Bocsánat, Béla, te mit kezdtél el mondani?”

Béla: „Hát ez mindenhol..., tehát hogy mindenhol van borulás. Ez itt is megvan, és tetszik vagy nem tetszik, szerintem nincs akkora presztízse a hivatali munkának, mert egy férfiszerephez hozzátartozik, hogy jól kereső, szabad...”



Krisztián: „Mint a madár.”

Réka: „Mint a kalitkában?”

Béla: „A szakterületen, ahol dolgoznak az emberek, zömében nők választják azt a szakterületet, a felsőfokú oktatási intézményeket, hát oda is már lényegesen több nő jelentkezik, ami szintén szerepet játszik ebben.”

A nők vezetési esélyeit javító intézkedések megítélése

A csoportokban megvitattuk a résztvevőkkel a nők magyarországi vezetési esélyeinek kérdéskörét is. Az első női csoportban, valamint a férfi és a vezetői csoportokban nem hangsúlyozták a férfiak és nők közötti esélykülönbségeket a vezetői pozíciók szempontjából. A kérdéskörrel nem úgy beszéltek, mintha problémának tartanák a jelenlegi helyzetet. Inkább az jelentkezett hangsúlyosan ebben a három csoportban, hogy létezik egy olyan tendencia, amely szerint egyre több és több női menedzser van. Amikor az első női csoportban megkérdeztük, hogy férfi vagy női vezető van-e több, arról beszéltek, hogy több a férfi vezető, de ezt nem tekintették problémának. Az első női csoportban a nemek közötti különbségek helyett inkább a korosztályi differenciákat emelték ki: az idősek nehéz munkavállalási lehetőségeit említették. A férfi csoportban és az irodavezetői csoportban pedig azt mondták, hogy szerintük csak az országos szintű és a politikai vezetők között van kevesebb nő, illetve azokban a vezetői pozíciókban, amelyek „reflektorfényben állnak”. A férfi csoportban többen beszéltek arról, hogy aki akar, az vezető lehet nemtől függetlenül.

Antal: „De szerintem egy nőnek ma... Ahogy mondják a médiában, hogy egy nőnek hű, mennyit kell küzdeni meg kajtatni azért, hogy vezető lehessen, ez nem igaz. Egy férfinak ugyanannyit kell, nincs itt különbség: nő vagy férfi? Nem azt nézik ma már, hogy te most nő vagy vagy férfi vagy, egy multinál vagy egy ilyen hivatalban, hanem a teljesítményt nézik. Ha nincsen meg a háttere, meg a tapasztalata, akkor nem lesz belőle vezető. Ha megvan a tapasztalata, megvan a végzettsége, megvan a tudása, akkor tökmindegy, hogy nő vagy férfi, nem kell neki küzdenie, vagy küzdenie kell ugyanannyit. Tehát nincs az, hogy..., amit mondanak, hogy egy nőnek sokkal többet kell küzdeni.”

Imre: „Jobban elismerik most már a hölgyeket, mint korábban.”

Ugyanakkor a beszélgetés egy korábbi részében akadt, aki azt mondta, hogy a címdalakra kerülő női vezető „nem is tudna ilyen karriert, olyan magas szintű karriert elérni, ha családja volna.” A többi csoporttól eltérően a második női csoportban beszéltek arról is, hogy hátrányos megkülönböztetés éri a nőket.

Moderátor: „Akkor megint egy kicsit általánosabb kérdést szeretnék föltenni, hogy mit gondoltok, hogy milyenek a férfiak és nők esélyei a vezető beosztásokra ma Magyarországon? Ugye itt az önkormányzat az egy dolog, hogy sok a női vezető, de az országban azonosak az esélyek? Mi a nemek aránya az utóbbi évben? Nyilván nem szakértői véleményre vagyok kíváncsi.”

Gyöngyvér: „Inkább a férfi, szerintem. Pláne, hogyha egy nő fiatalabb, akkor azt már csak azért sem veszik szívesebben, mondjuk más a szakmai végzettsége, tapasztalata miatt, de hogyha fiatalabb, akkor nincsen még családja, nyilván szeretne majd. Akkor kisgyerek lesz, akkor sok gond lesz vele majd. Szerintem ez azért még mindig nagyon sokat befolyásol.”

Éva: „Szerintem sokan vannak, nők többször, hogy ő igenis alkalmas rá, de szerintem egy férfinak sokszor elég az, hogy ő férfi, és kész, nem kell bizonyítani.”

Moderátor: „A többiek hogy látják?”

Júlia: „Reménytelen, hogy egy nő eleget tegyen egy vezetői beosztásnak, tehát ott meghirdetnek egy állást, és jelentkezik egy nő meg egy férfi, akkor biztos, hogy a férfit fogják fölvenni... Hát, meg kell nézni a statisztikát, hogy általában az van, hogy van egy főnök, és akkor körülötte nők az alkalmazottak.”

Azt is említették ezen a beszélgetésen, hogy egy nőnek többet kell bizonyítania.

Mariann: „Én most itt, ebből a munkahelyemből nem tudom megítélni, mert itt tényleg, ez a szakma elnőiesedett, de régen, amikor én is..., kisgyerekeim voltak, akkor tudom, hogy mindig ötször annyit kellett bizonyítanom, mert ha a gyerek beteg volt, ki maradt otthon? Én maradtam, természetesen, vele otthon. Ennek ellenére a munká-



mat mindig el kellett végezni, tehát a feladatkörömet mindig, és mégis mindig a fizetésemeléseknél, jutalmaknál be volt számítva mindig az, hogy te most otthon voltál betegállományban két hétig a gyerekekkel. Tehát soha nem lehetett lépést tartani egy férfi kollégával. Nekem az életem tapasztalatán ez volt a gyanúm.”

Felmerült még, hogy a nők több terhet viselnek amiatt, hogy ők végzik a családi teendőket is.

Mariann: „Eleve neki kell már egy családot irányítani, családot, neki lépést kell ugyanakkor tartani, hogy mindig iskolázott legyen, ugye, szakmailag, a munkahelyén mindig meg kell felelni, tehát egy nőnek sokkal több helyen kell megfelelni.”

A csoportos interjúk során azt is megkérdeztük, hogyan vélekednek a résztvevők, vajon szükség lenne-e valamilyen intézkedésre annak érdekében, hogy több női vezető legyen, illetve javuljon a női vezetők helyzete. Ezt a kérdéskört országos és önkormányzati szinten is vizsgáltuk. Egyik csoportban sem tartották lényegesnek, hogy legyen bármiféle intézkedés. Több csoportban felmerült, hogy ez potenciálisan igazságtalan lenne a férfiakkal szemben. Az első női csoportban leginkább azt hangsúlyozták, ha lenne is bármilyen kezdeményezés, szabályozás, az úgysem működne, mert nem tartanák be, kijátszanák az emberek. Emiatt nehezen tudták elképzelni, hogy milyen program merülhetne fel. Nem is érezték szükségesnek sem országos, sem önkormányzati szinten. A második női csoportban az első csoporthoz hasonló módon reagáltak. Mivel a résztvevők itt sem tudták elképzelni milyen intézkedések lehetnének, a moderátor mondott példát a szabályozásra, hogy kiderítsük, ha konkrét javaslatokkal szembesítjük a csoporttagokat, akkor mi a válaszuk. (Megkérdeztük például, hogy milyen lenne, ha rögzítve lenne a női vezetők minimális aránya a nagyvállalatoknál.) A példaként felhozott intézkedésre két résztvevő is azt mondta, hogy jó lenne. Azonban a csoport többsége ekkor is úgy vélte, hogy nem kell beavatkozni, mert alulról, spontánul kell működnie a folyamatnak, nem felső beavatkozással. Emellett azt feltételezték, hogy potenciálisan nagy lenne az ellenállás a szabályozással szemben. A férfi csoportban a résztvevők sérelmezték a kérdést. Majd azt mondták, hogy nem kelle- ne semmilyen intézkedés sem országos, sem önkormányzati szinten, mivel aki vezető akar lenni, az ma is megteheti nemtől függetlenül. Úgy vélték, diszkriminatív maga a kérdés, mivel csak a nők helyzeté- nek javítására kérdez rá. (A szóhasználat szempontjából érdekes, hogy a

diszkrimináció kifejezéssel az összes önkormányzati csoportos interjú során csak ebben az egy esetben találkoztunk).

A vezetői csoportban is először azt mondták, hogy nincs szükség sem országos, sem önkormányzati szinten intézkedésre, egyrészt amiatt, mert nem működne, másrészt, mert igazságtalan lenne a férfiakkal szemben.

Moderátor: „És kellene olyan intézkedést hozni, ami elősegítené, hogy több nő kerüljön ilyen vezetői beosztásba, vagy erre nincs szükség? Tehát a jog vonatkozásában.”

Csilla: „Félek, hogyha valamit erőszakolunk, akkor az mindig valahogy a visszáján sül el.”

Szilvia: „Egyébként az uniós csatlakozás kapcsán már annyira jól favorizált ez a terület is, hogy nem lehet megkülönböztetni, most ez mindre vonatkozik...”

Hajnalka: „Csak az is megkülönböztethető lehet, hogy ha azt mondom, hogyha ugyanolyan eséllyel indul egy férfi, mint egy nő, ugyanazoknak a szakmai kritériumoknak eleget tesz, akkor a nőt kell felvenni. Tehát ez is egyfajta megkülönböztetés lenne akkor. Tehát azért mondom, hogy jogszállítva ez nehezen megfogható.”

Az egyik tradicionálisan gondolkodó férfi vezető éppen azt látta problémának, hogy szerinte egyre több női vezető lesz a jövőben. Ezt arra vezette vissza, hogy úgy látja, az egyetemeken nem a kreativitást nézik, ami szerinte fontos lenne, hanem adatokat kérnek visszamondani, és erre a férfiak kevésbé képesek.

Krisztián: „Nekem az a véleményem, és ez határozott vélemény, hogy a jövő azt fogja hozni akarva, akaratlanul, mivelhogy a képzésben, hogy a nők nagyon sok előnyt szereztek, hogy meg fog fordulni a trend, és több nő lesz vezetői beosztásban, mint férfi. Mert az összes beosztás, hogy így fogalmazok, megkívánja a végzettséget, és a férfiaknak nem lesz meg az a szükséges végzettsége.”

Mindezek alapján Krisztián úgy vélte, hogy éppen nem a nők, hanem a férfiak érdekében lenne szükség valamilyen intézkedésre. Vezetőtársai közül senki sem vitatkozott ezzel a kijelentésével, ami jól tükrözi azt, hogy feltehetőleg mennyire elfogadott ilyen jellegű állításokat megfogalmazni a vizsgált szervezetben.



Mivel hazánkban jelenleg a házimunka nagyobb része a nőkre hárul, fontos kérdés a nők munkahelyi teljesítőképessége szempontjából az is, hogy mennyire oldható meg a munka és a családi élet összeegyeztethetősége. Megkérdeztük, hogy a résztvevők milyen intézkedést tartanának jónak a munka és a családi élet jobb összeegyeztetésének elősegítésére. Még a második női csoportban is úgy vélték, hogy aki karriert akar, az oldja meg maga ezt a kérdést (holott ez volt az a csoport, ahol korábban a nőkkel szembeni hátrányos megkülönböztetés egyáltalán felmerült).

Moderátor: „És még esetleg el tudátok-e képzelni valami olyan intézkedéseket, amik viszont azt segítenék elő, tehát hogy a családi teendők és a munka összeegyeztethetőségét!”

Katalin: „Ha egy nő karrierista, akkor annak meg kell oldania.”

Moderátor: „Tehát, hogy vállalja érte. A többiek hogy látják? Kellene-e valami, ami a családi teendők és a munka összeegyeztethetőségét segíti, valamilyen intézkedés országos szinten, akár az önkormányzatnál?”

Mariann: „Szerintem nem, mert ha marad egyén olyan stílusú, aki előbbre helyezné az érvényesülését a családjától, akkor az úgyis megteszi.”

Több csoportban a munka és a családi teendők összeegyeztethetősége kapcsán a nők számára bevezetendő részmunkaidőt említették (de azt például nem érintették, hogy ez hogyan függ össze egy lehetséges vezetői karrierrel), illetve azt, hogy a nők munka helyett az otthon maradáshoz választhassák. Az a lehetőség fel sem merült, hogy esetleg a férfi maradjon otthon háztartásbeliként. A női vezetők is ezeket az alternatívákat emelték ki.

Réka: „Én, ha változtathatnék, én olyat változtatnék ezen a világon, hogy a nőknek legyen meg a lehetősége, hogy ne dolgozzanak, mert már ma, meg már hosszú éve megy az a lehetőség, mert egy férfi nem tartana el egy családot, még akkor is, ha fölbomlik miatta a házassága, mert nem képes.”

Tünde: „Mert egy lábon nem áll meg a család. Kész. Még két lábon is nehezen áll meg.”

Hajnalka: „Én nagyon szívesen lettem volna családjában, de hát nem adatott meg ez a lehetőség. Ez nem tudom, hogy fog-e változni ilyen irányba a világ, de nem vettem ezt így észre.”

Összegzés és következtetések

Az eredményeken végigtekintve az látható, hogy sok kutatási alany határozott várakozásokkal rendelkezik a férfi és női vezetők eltérő jellemzőire vonatkozóan. Ezeket a gyakran negatív várakozásokat az önkormányzati női vezetőkkel szerzett tapasztalatok sem tudják megfordítani. Sőt, egyes esetekben magukat az önkormányzati női vezetőket is kritika éri. Eredményeink tehát ellentmondanak Powell és Graves (2003) azon várakozásának, hogy önmagában a női vezetők nagy aránya egy szervezeten belül maga után vonná, hogy pozitív legyen a női vezetők megítélése. Különösen erősen támadták a nőket például a férfi beosztotti csoportban. Elemzésünknek ezen a pontján lehetett látni, hogy Schein (2001) eredményeihez hasonlóan ebben a vizsgálatban is a férfiak voltak azok, akiknek könnyebben ment a sztereotipizálás, és egyszersemind az ideális és a férfi vezető képének összekapcsolása. Ezzel szemben a nők egyik fókuszcsoportja kevésbé tudott különbséget tenni a nemek között, azaz sztereotipizálni.

A leginkább negatív kép a női vezetőkről a férfi csoportban jelentkezett, azonban a női csoporttagok is sokszor negatívan jellemezték a női vezetőket. Ami leginkább elgondolkodtató, hogy még maguk a női irodavezetők is sok negatív tulajdonságát említették a női vezetőknek: egyikük határozottan kijelentette, hogy a férfiak a jobb vezetők. A helyzet magyarázataként felvethető egyrészt a társadalom hagyományos értékítélete, másrészt pedig a férfiak esetében az az érv is, hogy a beosztott férfiak úgy tekintenek a női vezetőkre, mint potenciális előrejutásuk gátjaira. Ez az elképzelés egybeesik azzal, amellyel az amerikai kutatók magyarázták az 1960-as években a férfiak ellenállását.⁴⁷

Női beosztottak és női irodavezetők között is akadtak olyanok, akik nyíltan kijelentették, hogy férfi főnököt preferálnak. A férfi csoportban ugyan nem mondták ki explicit módon, hogy férfi főnökkel dolgoznak szívesebben, azonban több reakciójukból kikövetkeztethető ez. Egyetlenegy csoportban sem mondta senki, hogy inkább női főnököt szeretne. Lényegesnek érezzük a csoportok azon jellemzőit is, hogy nem ért senkit éles kritika sem azért, mert azt mondta, hogy férfi vezetőt preferálna, sem azért mert úgy véli, a férfi vezetők a jobb vezetők. Az az eredmény, hogy a férfi főnök a preferáltabb, egybecseng azokkal az adatokkal, amelyeket kérdőíves kutatásában Nagy-Britanniában Judy Wajcman és egyikünk Magyarországon talált.⁴⁸ Ugyanakkor a jelenlegi kutatásban azt tapasztaltuk, hogy egyes esetekben a preferenciákra vo-

⁴⁷ Bowman et al. 1965.

⁴⁸ Wajcman 1998; Nagy 2003.



natkozó állítások nyílt tartalmának értelmezése önmagában nem elégséges ahhoz, hogy megítéljük a kérdezettek viszonyulását. Előfordult ugyanis, hogy bár egyes kutatási alanyok azt mondták, hogy számukra mindegy, férfi vagy nő-e a főnök, ezt követően rögtön a női főnökök kritizálásába fogtak.

A csoportos beszélgetéseken felmerült, hogy a női vezetők elfogadottsága általában kisebb, mint a férfiaké. A női irodavezetők úgy vélték, hogy ez az önkormányzatnál nem így van – miközben a többi csoport eredményeiből éppenséggel arra következtethetünk, hogy a helyi női vezetők támogatottsága is kisebb, legalábbis a szervezet egyes tagjai körében. Ez tehát ellentmond annak a megállapításnak, amelyet 1965-ben a *Harvard Business Review* kutatásában tettek, miszerint a munkatapasztalat jelentősen javítja a nők elfogadottságát.⁴⁹ Jelen kutatásban nem találtunk erre vonatkozó jeleket: a sztereotip gondolkodás a munkahelyi tapasztalat ellenére meghatározó maradt.

A kutatási alanyok a szervezeten belüli nemi rendszert megfelelően működőnek tartották annyiban, hogy a női vezetők nőiesek tudnak maradni, bár mint láttuk ezeket a nőiesnek tartott jegyeket sok esetben negatívan értékelték. Egyes résztvevők ugyanakkor még az előbbieknél is élesebb kritikát fogalmaztak meg a versenyszektorban dolgozó, elférfiasodott nőkkel kapcsolatban. Itt újból szembesültünk az erős sztereotipizálási hajlandósággal, és azzal az előítéllettel, amellyel a versenyszektorban a karrierépítő nőket illették. Fontosnak tartjuk ismét hangsúlyozni, hogy ezek a negatív sztereotípiák legerősebben a férfiakból álló csoportokban nyilvánultak meg, de számos esetben a nők, sőt a női vezetők is elítélően szóltak a menedzsernőkről, illetve általában a karriert előtérbe helyező „elvadult nőkről”, akiknek nincsen családjuk, gyermekük, illetve elváltak vagy szinglik. Ennek a képnek a felvázolása közben ismét megjelentek a hagyományosnak tekintett nemi szerepek, hiszen a megkérdezettek szerint valójában még ezek az autonóm nők is vágynak az erős férfira.

Az önkormányzati női vezetők, illetve általában véve a női vezetőkkel szembeni negatív álláspontok annak ellenére jelentkeztek a csoportokban, hogy arra számítottunk, hogy ezen nézetek felszínre kerülését tulajdonképpen több tényező is hátráltatni fogja. Ilyen potenciális korlátozó faktorok: a beszélgetésekre a munkahely helyszínén került sor, a résztvevők mind a szervezetben dolgoztak, így nem volt kizárt, hogy egyesek révén akár az önkormányzati női vezetők fülébe is eljutnak a csoportokban elhangzottak. Hátráltató tényező lehetett volna az is, hogy

⁴⁹ Bowman et al. 1965.

a csoport moderátora nő volt, illetve a kutatási alanyok az arcukat adták ahhoz, amit mondtak – hiszen a beszélgetésekről videofelvétel készült –, bár természetesen felhívtuk a figyelmüket arra, hogy a felvételt csak a kutatók fogják látni, de nem tudjuk, hogy ezt teljesen elfogadták-e.

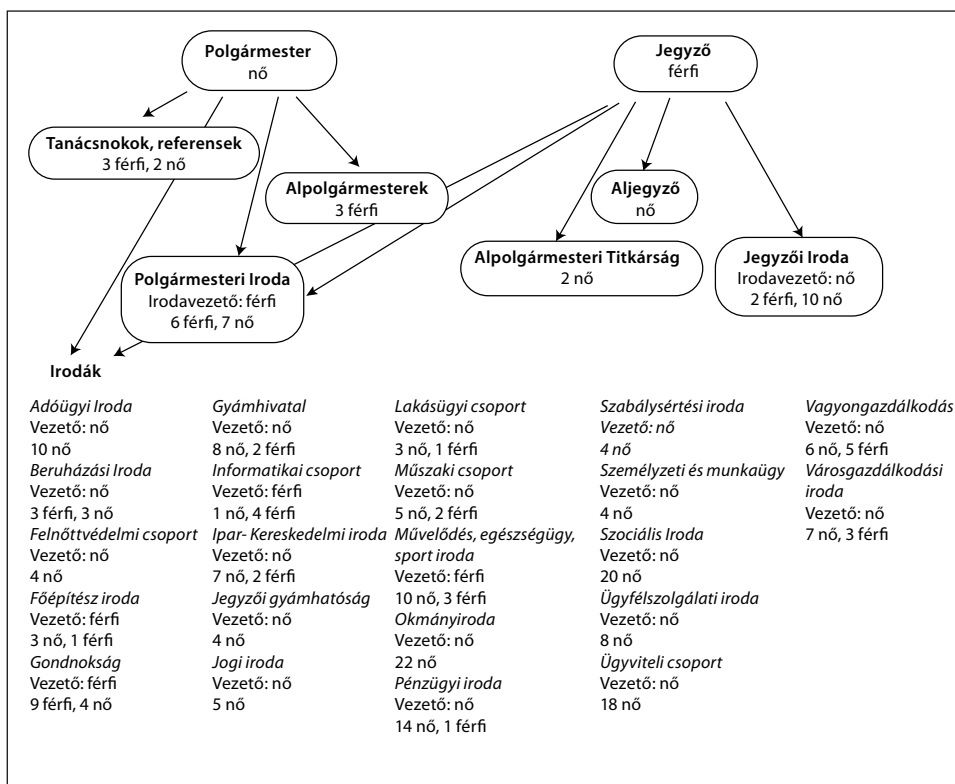
A férfi beosztottak negatív hozzáállása olyan kérdéseket vet fel, amelyek túlnyúlnak a jelenlegi vizsgálat keretein, de egynémely részét érdemes összefoglalni. A férfiak a női vezetőket gyakran nem tekintik kompetensnek. Ez a szociálpszichológiai vizsgálatokban gyakran előforduló megállapítás azért válik érdekessé, mert az amerikai kutatások⁵⁰ azt hangsúlyozzák, hogy a női vezetőkkal való munkatapasztalat képes megszüntetni a negatív hozzáállást. Az általunk vizsgált szervezet esetében ennek ellenére megmaradt a negatív viszonyulás. Említettük már Bowman és társai (1965) érvét azzal kapcsolatban, hogy a fiatal férfiak valószínűleg úgy tekintenek a női vezetőkre, mint akik gátolják őket a vezetői pozíciók betöltésében. Ezt a magyarázatot semmiképpen sem hagyhatjuk figyelmen kívül, még ha a szervezet vezetői, sőt maguk a vezetők sem tekintik igazán vezetői, nagy presztízsű pozíciónak az önkormányzati vezetést. A beszélgetésekből az is kiderült, hogy egyes férfiak nem is törekednek ezekre a pozíciókra, mert más, kiegészítő tevékenységgel sokkal több jövedelemhez juthatnak. Az a paradox helyzet állt tehát elő, hogy miközben az önkormányzatnál dolgozó férfiak valójában nem akarnak vezetők lenni az adott szervezetnél, mégis zavarja őket a női vezetőkhöz képest alárendelt helyzetük. A férfiak ellenséges reakcióját szemlélhetjük abból a szempontból is, hogy kisebbségi, alacsonyabb státusban lévő csoport tagjairól van szó. Ezzel ugyanakkor cáfolhatjuk Kanter rendkívül innovatív token-elméletét is, hiszen a vizsgálatunkban szereplő férfi tokeneket nem sújtották ugyanazok a társadalmi következmények, mint a női felsőszintű vezetőket.

A mi vizsgálatunkban is kifejeződött a férfiak és néhány nő azon álláspontja, hogy a társadalmi nemi szerepek akkor működnek jól, ha a férfiak és a nők egyaránt a tradicionális szerepelvárásokat teljesítik, és a nők fel tudnak nézni a férfiakra. Azt láthatjuk tehát, hogy a vizsgált szervezetben, egy erőteljesen feminizált munkahelyen, ahol saját véleményük szerint a férfiak is elnőiesedtek, és a vezetők többsége nő, továbbá a hagyományos nemi szerepek utáni nosztalgia. A szervezetben dolgozó nőknek – anélkül, hogy tudatosodna bennük –, változatlanul meg kell küzdeniük két, egymásnak ellenfeszülő igénnyel: meg kell felelniük a vezetői pozíció elvárásainak, és folyamatosan bizonyítaniuk, hogy nőiességüket sem veszítik el, ami az adott kontextusban elsősorban a családi és háztartási feladatok tökéletes teljesítését jelenti.

⁵⁰ Lásd például Carli és Eagly 1999-es összefoglalását.



Melléklet: Az önkormányzat szervezeti ábrája



Irodalom

- Acker, Joan 1990. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4. évfolyam, 2. szám.
- Bálint Zsuzsanna 2003. *Női és férfi vezetők esélyegyenlőségének vizsgálata a gazdasági szférában*. M. Sc. szakdolgozat, BKÁE Budapesti Vezetőképző Központ, kézirat.
- Baumann Fruzsina (szerk.) 2005. *Nemek esélyegyenlősége egy önkormányzatnál*. Budapesti Szociális Forrásközpont.
- Blaskó Zsuzsa 2005a. Dolgozzanak-e a nők? A magyar lakosság nemi szerepekkel kapcsolatos véleményének változásai. 1988, 1994, 2002. *Demográfia*, 2–3. szám 159–186.
- Blaskó Zsuzsa 2005b. *Nők, férfiak – keresőmunka – házimunka*. A Társadalmi Nem- és Kultúrákutató Központban (Corvinus Egyetem) elhangzott 2005. február 17-ei előadás vázlat. <http://demografia.hu/prgs/issp2002/eloadas.pps>. Letöltés: 2006. március 19.

- Bowman, Garda W. – Worthy, N. Beatrice – Greyser, Stephen A. 1965. Are Women Executives People? *Harvard Business Review*, július–augusztus.
- Bukodi, Erzsébet 2005. Női munkavállalás és munkaidő-felhasználás In Nagy Ildikó – Pongrácz Tiborné – Tóth István György (szerk.): *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2005*. Budapest, Társi-ISCsEM. 15–43.
- Carli, Linda L. – Eagly, Alice H. 1999. Gender Effects on Social Influence and Emergent Leadership. In Powell, Gary N. (szerk.): *Handbook of Gender and Work*. London, Sage.
- 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. Letöltés: 2004. október 20.
- Fagenson, Ellen A. 1990. The Earth of Women in Management Research: Theoretical and Methodological Approaches and Their Biases. *Journal of Business Ethics*, 9. szám, 267–274.
- Gal, Susan – Kligman, Gail 2000. *The Politics of Gender after Socialism: A Comparative-Historical Essay*. Princeton, Princeton University Press.
- Kanter, Rosabeth Moss 1993. *Men and Women of the Corporation*. Basic Books (3. kiadás).
- 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.
- Marshall, Judi 1984. *Women Managers – Travellers in a male world*. London, Wiley.
- Nagy Beáta 2001. *Női menedzserek*. Budapest, Aula.
- Nagy Beáta 2003. *Imagined Differences – Real Similarities: the Gender of Leadership Style*. Paper presented at the 3rd Gender Work and Organization Conference. 2003. június 25–27. University of Keele.
- Nagy Beáta 2005. Nők a vezetésben. In Nagy Ildikó – Pongrácz Tiborné – Tóth István György (szerk.): *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2005*. Budapest, Társi-ISCsEM, 44–56.
- Pongrácz Tiborné 2005. Nemi szerepek társadalmi megítélése. Egy nemzetközi összehasonlító vizsgálat tapasztalatai. In: Nagy Ildikó – Pongrácz Tiborné – Tóth István György (szerk.): *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2005*, Társi-ISCsEM, 73–86.
- Powell, Gary N. 1999. Reflections on the Glass Ceiling: Recent Trends and Future Prospects. In Powell, Gary N. (szerk.): *Handbook of Gender and Work*. London, Sage.
- Powell, Gary N. – Butterfield, D. Anthony – Parent, Jane D. 2002. Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *Journal of Management*, 2002. 2. szám, 177–193.
- Powell, Gary N. – Graves, Laura M. 2003. *Women and Men in Management*. London, Sage (3. kiadás).
- Rosener, Judi B. 1990. Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, november–december.
- Schein, Virginia E. 2001. A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57. évfolyam, 4. szám, 675–688.



- Sutton, Charlotte Decker – Moore, Kris K. 1985 Executive women – twenty years later. *Harvard Business Review*, szeptember–október.
- The conundrum of the glass ceiling. *The Economist*, 2005. július 21.
- Through the glass ceiling. *The Wall Street Journal*, 2004. november 8.
- Vicsek Lilla 2006. *A fókuszcsoportok – Elméleti megfontolások és gyakorlati alkalmazás*. Budapest, Osiris. (Megjelenés alatt.)
- Vicsek Lilla – Nagy Beáta 2006. „Nemek kultúrája” egy önkormányzatnál – A szervezeti kultúra és a nemek közötti viszonyok összefüggései. *Szociológiai Szemle*. (Megjelenés alatt.)
- Wajcman, Judy 1998. *Managing like a Man. Women and Men in Corporate Management*. Cambridge, Polity Press.