

NAGY Beáta – PRIMECZ Henriett

## NŐK ÉS FÉRFIAK A SZERVEZETBEN

### – KÍSÉRLET A MÍTOSZOK ELOSZLATÁSÁRA

A cikk a nők és férfiak szervezetekben elfoglalt helyét vizsgálja, vállaltan feminista nézőpontból. Az írás részletesen kitér arra is, hogy a jól megfigyelhető tények milyen más társadalmi jelenségekkel függhetnek össze. A szerzők a bevezető részben vázolják a feminizmus összetett jelentésrétegeit, és rámutatnak arra, hogy a feminizmuson belül számtalan irányzat létezik (liberális, radikális, pszichoanalitikus, marxista, szocialista, posztmodern/posztstrukturalista, (poszt)koloniális vagy harmadik világ feminizmusa), amelyek kérdésfeltevésükben, a probléma definiálásában és a megoldási javaslatokban erőteljesen eltérnek egymástól. A tanulmány két szervezeti problémát emel ki: a vertikális szegregációt (üvegplafon-jelenség) és a horizontális szegregációt (üvegfaljelenség). A szerzők azt elemzik, hogy a feminizmus különböző irányzatainak képviselői milyen lépéseket tesznek akkor, ha látják, hogy a horizontális és vertikális szegregációnak köszönhetően egy nőnek nem ugyanazok az esélyei, mint a hozzá hasonlóan tehetséges férfi kollégáinak. Az írás megoldási és továbblépési javaslatokkal zárul.

**Kulcsszavak:** nők, férfiak, szervezetelmélet, gender, üvegplafon-jelenség, üvegfaljelenség, feminista elméletek

A társadalmat fele-fele részben alkotják a nők és a férfiak. A felnőtt férfiak és nők dolgoznak: egyesek szervezeti keretek között, mások szervezeteken kívül. Vannak szervezetek, amelyekben túlnyomó többségben nők, vannak, amelyekben túlnyomó többségben férfiak az alkalmazottak. Ugyanazon szervezeten belül a hierarchikus szintek szerint általában nem egyenletes a nők és a férfiak eloszlása. Ezekkel a jól megfigyelhető tényekkel kapcsolatban számtalan mítosz kering mind a hivatalos, mind az informális kommunikációban. Ebben a cikkben a nők és férfiak szervezetekben elfoglalt helyeit vizsgálják a szerzők, méghozzá vállaltan feminista nézőpontból. Részletesen kitérnek arra is, hogy a jól megfigyelhető tények milyen más társadalmi jelenségekkel függhetnek össze, hiszen az összefüggések nem mindig nyilvánvalóak az első pillantásra.

Az 1990-es évek óta megjelent szervezetelméleti szöveggyűjteményekben, összefoglaló cikkekben megjelennek társadalmi nem (gender) és/vagy feminista témájú írások (March, 2007; Clegg et al., 1996, 2006; Tsoukas – Knudsen, 2003; Hatch, 1997; Hatch – Cunliffe, 2006; Cunliffe, 2008; Smircich – Calas, 1980; Calas – Smircich, 1997; Alvesson – Willmott, 2003). Elgondolkozhatunk, mi lehet az oka, hogy ilyen

témájú cikkek, fejezetek tucatjával jelennek meg kézikönyvekben. Egyre több szervezetkutatónak és vezetőnek fontos, hogy a nők és a férfiak helyzetét és egymáshoz való viszonyait a szervezeteken belül is vizsgálja. Nemcsak nők, hanem férfiak is egyre gyakrabban publikálnak a témában (Alvesson – Billing, 1997; Powell – Graves, 2003; Powell, 2007). Úgy tűnik, mára ez a kérdés vált a talán legaktuálisabb társadalmi és szervezeti problémává, amire a kutatók és gyakorlati szakemberek keresik a választ. Az újabb vizsgálódások már a szervezeti kapcsolatháló nemi mintázatára is kiterjesztik a kutatást. (Az elmúlt évtized fejleményeiről ad alapos áttekintést Kürtösi, 2004.) Ezek a vizsgálatok sorra bizonyítják, hogy a szervezet összes tagja számára meghatározó, hogy a vezetők és a szervezeti tagok hogyan vélekednek a nemekről és a közöttük lévő viszonyokról.

#### Mi a feminizmus és mi nem?

Mindennapi tapasztalatunk, hogy a feminizmushoz való viszony és a feminizmussal/feministákkal kapcsolatos vélekedések nagyon negatívak a mai Magyarországon. Ez különösen érdekes annak függvényében, hogy valójában nincs is feminizmus nálunk. A feminizmusról

való minimális tudás is hiányzik, nem kis részben azért, mert semmilyen szakterületen nem képezi a hivatalos tananyagok részét. A feminizmus gondolatát tehát úgy (és talán azért is) utasítják el az emberek és döntéshozók egyaránt, hogy nem tudják mit jelent. Jó esetben „csak” negligálják a témát, rossz esetben erősen ellenzik.

Mit jelent tehát a feminizmus? A *Collins Dictionary of Sociology* nyomán (1991) a különböző jelentésrétegeket tudjuk feltárni, amelyek rámutatnak a fogalom összetettségére. (A *Collins Dictionary of Sociology* definícióját azért tartjuk különösen fontosnak, mert nemzetközileg ismert és elismert világos, kiegyensúlyozott szócikkeiért.)

#### Feminizmus

1. holisztikus elmélet (nők elnyomása),
2. szociálpolitikai elmélet a nők felszabadítására,
3. társadalmi mozgalom,
4. nőgyűlölő ideológiákkal ellentétben álló ideológia (Collins, 1991: 223. o.).

A feminizmus tehát mindenképpen a nők (és egyébként inkább a férfiak helyzetével is) foglalkozó elmélet/mozgalom/ideológia, amelynek központi eleme a férfiak és nők közti egyenlőtlen társadalmi és gazdasági viszony. Véleményünk szerint a magyar közvéleményben a társadalmi mozgalom eleme hangsúlyos. Éppen ezért is szeretnénk megmutatni, hogy mit tehet a feminista tudományos megközelítés a téma újrapozicionálásáért, a probléma újradefiniálásáért.

A feminizmussal foglalkozó tudományos írások azonban azt is kiemelik, hogy tulajdonképpen nem helyes a feminizmusról egyes számban beszélni, mert a feminizmuson belül számtalan irányzat létezik, amelyek kérdésfeltevésükben, a probléma definiálásában és a megoldási javaslatokban erőteljesen eltérnek egymástól (Calas – Smircich, 1996, 2006; Tong, 1994; Abbott – Wallace, 1990). Ezekre az eltérésekre mi is részletesen ki fogunk térni.

Előtte viszont mindenképpen fontos tisztázni két alapfogalmat, amellyel az angol szakirodalmat olvasó (menedzser) rendre találkozhat, mégpedig a „gender” (társadalmi nem) és „sex” (nem) kifejezéseket, illetve a közöttük lévő viszonyt: mi a különbség, mi a közös, és miért választjuk szét (különösen az angol nyelvben). A „sex” szó a biológiai nemre vonatkozik, a biológiai, testi jellegzetességekre, amelyeket – kevés kivételtől eltekintve – egész életünk során változatlanul magunkon viselünk. Ezzel szemben a „gender” kifejezés a nemi szerepekre, elvárásokra, normákra, a szocializáció során elsajátítható kulturális jellegzetességekre utal; Giddens szavaival élve: „nők és férfiak közötti pszichológiai, társadalmi és kulturális” elté-

résekre, amelyek folyamatosan változnak (Giddens, 1995: 179. o.). Ez azt jelenti, hogy a társadalmi nem (gender) egyfajta társas konstrukció eredménye, amelyet a társadalom tagjai (férfiak és nők) tetteikkel, cselekedeteikkel, vagy éppen azok hiányával, szavaikkal, szövegeikkel megerősítenek, vagy éppen szankcionálják az eltérő viselkedést. Ezáltal a társas (közösségi) normákat létrehozzák, fenntartják, vagy éppen megváltoztatják.

A legnyilvánvalóbb változások könnyen tetten érhetők a történelem egyes időszakainak vagy a különböző kultúráknak az összehasonlításakor. Giddens hangsúlyozza, hogy az utóbbi különbségek a meghatározók: „a férfiak és a nők közötti különbségek legnagyobb része nem biológiai eredetű” (Giddens, 1995: 179. o.).<sup>1</sup> Míg a biológiai nemünk adottság, addig a biológiai nemünkre épülő normarendszer – amely a nemünkkel kapcsolatos elvárásokat fekteti le – konstrukció eredménye, sőt merőben esetleges<sup>2</sup> (Bourdieu, 2000).

Mielőtt bővebben kifejtenénk, hogy a feminizmuson belül milyen megközelítések és irányzatok léteznek, fontos leszögezni, hogy a feminista alapfeltevés kiindulópontja az, hogy patriarchális társadalomban élünk. A férfiuralomban a férfiak nők felett gyakorolt hatalma, befolyása, uralma számtalan negatív hatással bír nemcsak a nők, hanem a társadalom egésze számára. Egyelőre maradjunk annál a mindenki számára elfogadható érvelésnél, hogy nem hatékony a patriarchátus, hiszen a vezető kiválasztás területén az elérhető emberi erőforrásoknak csak a felével számol a közélet. Éppen ezért kell változtatni a gondolkodásmódon, és ez a fő oka a nyugati kutatók megnövekedett érdeklődésének. A feminista megközelítés tehát változaspárti, társadalmi változást szeretne.

Az irányzatok bemutatása előtt azonban mindenképpen szeretnénk arra utalni, hogy a szervezetek és nemek kérdésében többféle megközelítéssel, magyarázattal élnek a kutatók arra nézve, hogy miként alakul a nemek közötti viszony. Leszámolva a korábbi, nemek szerint semleges szervezet mítoszával az 1990-es évektől a társadalomtudósok a nemek eltérő megjelenésének és érvényesülési lehetőségeinek okait keresték. Ezek közül több megközelítést is megemlíthetünk: míg az első esetben a szervezetben előforduló nemek szerinti különbségeket nem tekintik a szervezet lényegi tulajdonságának, hanem kizárólag a külvilág betüremkedésének látják, addig a második magyarázat szerint a szervezet maskulin konstrukció. Ebben a szervezetben a férfi kultúra a meghatározó, és ehhez kell igazodni a nőknek is. Végül a harmadik megközelítés azt hangsúlyozza, hogy a szervezet a társadalom része, és

így át van itatva a társadalom nemi struktúrájával. (A különböző megközelítések részletesebb bemutatását lásd Kürtösi, 2004.)

Alvesson és Billing (1997) az 1. táblázatban szemléletesen bemutatják, hogy a nők és a vezetés problémáját hogyan lehet értelmezni, attól függően, hogy (1) a szervezeti hatékonyságot vagy az etikai/politikai korrektséget (egyenlőség, munkahely humanizálása) hangsúlyozzuk, illetve (2) a nemek közti különbséget vagy hasonlóságot hangsúlyozzuk. E két dimenzió segítségével a szerzőpáros egy 2 x 2-es mátrixot mutat be, amelyben elhelyezi a problémával kapcsolatos szokásos megközelítéseket.

**A nők és a vezetés problémáinak értelmezési lehetőségei**

Etikai, politikai megközelítés (egyenlőség, munkahely-humanizálás)			
Hangsúly a nemek hasonlóságán	Egyenlő esélyek	Alternatív értékek	Hangsúly a nemek különbözőségén
	Meritokrácia	Speciális hozzájárulás	
	Szervezeti hatékonyság elsődlegessége		

Forrás: Alvesson-Billing, 1997: 171. o.

Bár azt gondoljuk, hogy az etikai, politikai megközelítés fontossága sem elhanyagolható; vezetőknél, vezetésről szóló tanulmányunkban a szervezeti hatékonyság szempontjából vizsgáljuk a kérdést, és minden alkalommal kitérünk arra, hogy az egyes megközelítések milyen szervezeti hatékonyságnövekedést okoznak. Ugyanakkor tanulmányunk nem foglal abban állást, hogy a nemek hasonlóságát vagy különbségét hangsúlyozza a szervezeti keretek között, ugyanis az egyszerűnek tűnő kérdés valójában felettébb bonyolult, és erre a tanulmány vége felé röviden fogunk is reflektálni (Cockburn, 1991; Wajcman, 2007).

**Milyen szervezeti problémákra ad választ a feminista megközelítés/feminista irányzatok?**

A feminista irányzatok számos szervezeti problémára magyarázatul szolgálnak, amelyek közül most csak kettőt emelünk ki, mivel ez a kettő számos vezetőt elgondolkoztat, függetlenül attól, hogy milyen a viszonya a feminizmussal. Az egyik az, hogy minél feljebb haladunk a szervezeti hierarchiában, annál kevesebb nő található az adott pozícióban (*vertikális szegregáció*, vagy népszerű nevén: üvegplafon-jelenség), a másik kérdés pedig az, hogy a nők és férfiak nem ugyanolyan arányban képviseltetik magukat egyes szakmákban (*horizontális szegregáció*, egyes irodalmakban: üvegfal-

jelenség), például HR-szakemberek körében több nő dolgozik, míg a termelésirányítás területén több férfi. A munkaerőpiac nemek szerinti szegregációja már régóta foglalkoztatja nemcsak a feminista közgazdaságtan, hanem a munkaerőpiac kutatóit is. A kérdés kettős: minnek tulajdoníthatjuk azt, hogy a munkaerőpiac legerőteljesebben nemek szerint válik szét, azaz szegregálódik, másrészt milyen társadalmi következményei vannak a jelenségnek. Miként már erre utaltunk, a szegregáció két megjelenési formáját kell megkülönböztetnünk: a vertikális és a horizontális szegregációt. A horizontális szegregáció a foglalkozások nemek szerinti elkülönülésére utal, ennek a fejezetnek az első részében elsősorban erről szólnunk.

1. táblázat

A munkaerőpiac szegregálódása mint téma, akkor jelent meg a kutatásokban, amikor a nők tömegesen léptek be a munkaerőpiacra, azaz Nyugat-Európában és Észak-Amerikában az 1950-es években. Már ekkor lehetett látni, hogy nem ugyanolyan a férfiak és a nők által elérhető munkaerő-piaci státusz: a főleg nők által betöltött foglalkozásokban kisebb keresetet lehet elérni, alacsonyabb a munkaerő-piaci kötődés, kisebb az itt elérhető állások stabilitása, társadalmi megbecsültsége, és gyakorlatilag nincsenek előrelépési lehetőségek. Ennek egyik oka az volt ebben az időben, hogy a nők iskolai végzettsége is alacsonyabb volt, és jellege eltért a férfiak által megszerzett képesítésétől (Barron – Norris, 1976). Azt mondhatjuk tehát, hogy a férfiak többnyire az elsődleges munkaerőpiacon dolgoznak, míg a nők a másodlagoson (Giddens, 1995).

A munkaerőpiac nemek szerinti szegregációja egyértelmű jelzés a nemek szerinti egyenlőtlenségre nézve, ugyanis erőteljesen összekapcsolódik a társadalmi értékítéllettel: a társadalomban a férfiak által betöltött foglalkozások és pozíciók magasabb értékűek és presztízsűek, ezáltal magasabb az általuk elérhető kereset. Ezzel szemben a nők azokban a foglalkozásokban tömörülnek, amelyek társadalmi és gazdasági elismertsége alacsony (l. egészségügyi foglalkozások, pedagógus, adminisztratív tevékenységek), miként a 2. táblázat adatai is mutatják.

2. táblázat

**A foglalkoztatottak száma foglalkozási főcsoport és a foglalkoztatás jellege szerint, 2007**

Foglalkozási főcsoport	Foglalkoztatottak száma (1000)		Foglalkoztatottak aránya (%)	
	Nők	Férfiak	Nők	Férfiak
1. Törvényhozók, igazgatási, érdek-képviselési vezetők, gazdasági vezetők	99,7	183,4	35,3	64,7
2. Egyetemi, főiskolai képzettség önálló alkalmazását igénylő foglalkozások	297,8	232,4	56,2	43,8
3. Egyéb felsőfokú képzettséget igénylő foglalkozások	364,5	202,1	64,3	35,7
4. Irodai és ügyviteli (ügyfélforgalmi) jellegű foglalkozások	235,8	20,3	92,1	7,9
<b>Szellemi foglalkozások összesen</b>	<b>997,8</b>	<b>638,2</b>	<b>61,0</b>	<b>39,0</b>
5. Szolgáltatási jellegű foglalkozások	361,1	277,9	56,5	43,5
6. Mezőgazdasági és erdőgazdálkodási foglalkozások	27,6	74,8	26,9	73,1
7. Ipari és építőipari foglalkozások	104,9	650,3	13,9	86,1
8. Gépkelzők, összeszerelők, járművezetők	127,7	347,7	26,9	73,1
9. Szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozások	158,2	123,9	56,1	43,9
<b>Fizikai foglalkozások összesen</b>	<b>779,5</b>	<b>1.474,6</b>	<b>34,6</b>	<b>65,4</b>
10. Fegyveres erők, fegyveres testületek foglalkozásai	5,9	30,2	16,3	83,7
<b>Foglalkoztatottak összesen</b>	<b>1.783,2</b>	<b>2.143</b>	<b>45,4</b>	<b>54,6</b>

Forrás: KSH, 2008: 3. táblázat

Gyakori ellentetés, hogy a felsorolt elnöiesedett, gyakran „nőiesnek” aposztrofált területek jobban illenek a nőkhöz, mert abban valamiféle női jellemzőkre van szükség, amelyben a férfiak hiányt szenvednek (lásd empátia, gondoskodás, ápolás, és további, általában az anyasághoz kapcsolható jellegzetesség). Ez a gondolatmenet pontosan szembemegy érvelésünkkel, és az úgynevezett esszenciális női és férfi tulajdonságokat hangsúlyozza, kevés teret hagyva a társadalmi és pszichológiai tényezőknél, és annak a ténynek, hogy a feladatra való alkalmasság sokkal inkább az egyéni képességektől függ, mint a biológiai nemtől. Mivel ebbe a vitába nem kívánunk mélyebben belemenni, szeretnénk egy egyszerű tényre felhívni a figyelmet: a foglalkozások nemek szerinti összetétele nem konstans, hanem időben és térben változó. A tanító és könyvelő foglalkozása régebben a férfiakhoz kötődött, és senki sem kételkedett abban, hogy ne lennének megfelelőek a férfiak is az azóta nőiként számon tartott foglalkozások betöltésére. Hofstede (1994) mutat rá, hogy a különböző kultúrákban egyes foglalkozások nőiesnek számítanak, míg máshol ugyanazok a foglalkozások férfiasnak: például míg a volt Szovjetunió országaiban az orvosok, Belgiumban a fogorvosok, Nyugat-Afrikában az üzlettulajdonosok nagyon nagy arányban nők, addig Pakisztánban a gépirók és Hollandiában az ápolók nagy százaléka férfi. Japánban női vezető gyakorlatilag nem létezik, a Fülöp-szigeteken és Thaiföldön meglehetősen

sok női vezető van (Hofstede, 1994: 80f–81. o.). Hogy tehát kit tartunk megfelelőnek egy feladat ellátására, erősen függ a társadalmi és kulturális környezettől.

Miként a téma nagytekintélyű kutatói, Anker és munkatársai megállapították, több összetevője is van a foglalkozások nemek szerinti szegregációjának, és ezek különböző eredetűek: társadalmi, gazdasági, kulturális és történelmi tényezőre visszavezethetők. Ezek az okok meghatározzák a nemi szegregáció mértékét és mintáját. A kutatók az alábbi faktorokra hívják fel a figyelmet:

- társadalmi normák és sztereotipikus felfogások a nemi szerepekre, a családi életre és családi kötelezettségekre, illetve a munkára vonatkozóan,
- oktatás és szakképzés,
- adózás és társadalombiztosítás,
- a munkaerőpiac szerkezete,
- diszkrimináció a felvételnél és a munka során (Anker et al., 2003: 1. o.).

A társadalmi normák, elvárások megszabják, előírják a fiú és lánygyermek számára, hogy milyen professzionális vagy családi karrierutat képzelhetnek el a maguk számára. Noha ma Magyarországon a felsőoktatásban jelentős a női hallgatók „többlete”, a hagyományos társadalmi normák továbbra is azt a képet erősítik, hogy a nők számára a legfontosabb feladat a család ellátása, míg a férfiak a család anyagi biztonsá-



gáért felelősek. Nemzetközi összehasonlító kutatások bizonyítják, hogy negyvenévesi erőltetett emancipáció ellenére (vagy éppen azért) a magyar társadalom családkepe különösen patriarchális, legalábbis a vallott értékek szintjén (Pongráczné, 2005). Ez azért is meglepő, mert azon országokban, ahol általában a nők részidős foglalkoztatása a meghatározó (mint például Németországban vagy Hollandiában), a nemek egyenlőségére, szerepeire vonatkozó attitűdök teljesen eltérő mintákat mutatnak<sup>3</sup>. Az említett országokban ugyanis a megkérdozettek határozottan elutasítják az olyan állításokat, mint például „Fontos ugyan a munka, de a nők többsége számára az otthon és a gyermekek fontosabbak”, vagy „A férfi feladata, hogy keresetével biztosítsa a család megélhetését, a feleség feladata, hogy ellássa az otthoni feladatokat”. Magyarországon ezen állítások nagy támogatást élveztek a megkérdozettek körében, meglepő módon a hagyományosabb gondolkodásúnak vélt lengyel válaszadóknál is többen fogadták el ezeket az állításokat, amelyek jól tükrözik a patriarchális szemléletet a magyar kultúrában. Mindezek ellenére Magyarországon nemcsak a nők foglalkoztatása alacsony, hanem a férfiaké is, sőt nemzetközi összehasonlításban a férfiak lemaradása némiképp nagyobb az európai uniós átlagtól, mint a nőké. Nem valósul meg tehát az a szívesen vizionált kép, hogy a férfiak a munkahelyen dolgoznak, a nők pedig otthon, mivel mind a két nem jelentős része távol van a munkaerőpiactól.

Ugyanakkor a magyar válaszadók nagy aránya által vallott hagyományos szerepfelfogások csak szűk utat biztosítanak a férfiak és a nők számára arra, hogy eltérjenek az elvárásoktól, mert különféle társadalmi szankciók érhetik a „deviáns” egyéneket. A nők családi státusa és életkora tehát nagyban meghatározza, hogy mekkora egyéni áldozatot kell hozniuk a család érdekében. A sztereotipikus felfogás azt is megszabja, hogy mely szakmákat tart „megfelelőnek” (azaz férfiasnak és nőiesnek) a szűkebb vagy tágabb társadalmi környezet. Ennek nagy szerepe van abban, hogy a munka- és kereseti lehetőségek hiánya ellenére rengeteg nő áramlik a pedagógusképzésbe, és általában a bölcsészeti területre, miközben továbbra sem nyitottak a műszaki vagy természettudományos szakmák irányába.

Az oktatás és szakképzés oly módon is gátolhatja a társadalmi egyenlőtlenség lebomlását, hogy miközben a lányok számára lényegesen kevesebb a szakmai képzés lehetősége, azok munkaerő-piaci kilátásai sokkal rosszabbak, mint a férfias szakmáké. Különösen markáns ez a különbség a rendszerváltozás utáni Magyarországon, ahol a szakképzés nem változott meg a munkaerő-piaci kihívásoknak megfelelően. Ugyanakkor fel kell hívni a figyelmet azokra a nyugat-európai kezdeményezésekre,

amelyek a fennálló szegregációs minták kikezdését célozzák meg. Csak néhány példa a sok közül:

Girls' Day (Mädchen-Zukunftstag): minden esztendőben április negyedik csütörtökén az 5–10. osztályos lányokat látják vendégül azok a „férfias”, műszaki munkahelyek, ahol több női munkaerőt is szívesen alkalmaznának: autógyárak, különféle ipari munkahelyek szeretnék felkelteni a lányok érdeklődését például a műszaki foglalkozások iránt Németországban. A közös cél az, hogy a lányok informálódhassanak azokról a munkalehetőségekről is, amelyek kívül esnek a tradicionális szerepelvárásokon. A kezdeményezés az Oktatási és Kutatási Minisztérium támogatását élvez (http://www.girls-day.de).

Azonban a különböző akciók nemcsak a lányokat célozzák meg, hanem a férfiakat is igyekeznek kimozdítani hagyományos helyzetükből, és bátorítani, hogy vállaljanak aktívabb szerepet a gyermekek nevelésében: egyrészt saját gyermekeikkel töltsenek el néhány hónapot gyermeknevelési szabadságon (= aktív apaság), másrészt pedig vállaljanak pedagógusmunkát a bölcsődékben és az óvodákban (http://www.vbjk.be/meninchildcare.htm, továbbá: http://www.genderloops.eu).

A képzés jellege nagyban meghatározza, hogy milyen munkaerő-piaci pozícióra és karrierre számíthat az adott egyén. A magyar középfokú és felsőoktatásra vonatkoztatva azt mondhatjuk, hogy a lányok által tanult szakmák és szakismeretek általában kevésbé piac-képesek, továbbá lényegesen kisebb karrierlehetőséget biztosítanak az életpályájuk során, miként arra a 3. táblázat is utal.

3. táblázat

A nők aránya a felsőoktatásban képzési terület szerint (nappali tagozat) %

	2003	2006
Tanárképzés, oktatástudomány	68,4	71,0
Művészetek	55,5	55,9
Humán tudományok	66,5	68,1
Társadalomtudományok	62,1	65,9
Gazdaság és irányítás	61,8	59,2
Jog	63,1	63,1
Természettudományok	46,5	48,2
Informatika	14,9	12,3
Műszaki tudományok	20,5	18,7
Mezőgazdaság, állategészségügy	48,5	46,2
Egészségügy, szociális gondoskodás	71,3	69,4
Szolgáltatás	58,3	59,1
<b>Összesen</b>	<b>53,7</b>	<b>53,0</b>

Forrás: KSH, 2007: 66. o.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az adózás és a társadalombiztosítás is meghatározza, hogy mennyiben ösztönzik a nők munkaerő-piaci jelenlétét, milyen társadalmpolitikai intézkedéseket hoznak annak érdekében, hogy a nők is részt tudjanak venni a formális munkaerőpiacon. Az ILO 1996-os kiadványa úgy fogalmaz, hogy az adózási és a jóléti rendszer általában arra a képre épül, hogy a férfi a kenyérkereső, a nő pedig eltartott vagy másodlagos kereső (ILO, 1996: 4. o.). Ugyanebből a feltevésből indult ki Chang, aki az *American Journal of Sociology*-ban megjelent írásában a jóléti állam néhány fő típusát vette elemzés alá a fent említett intézkedések és a nemek szerinti foglalkozási szegregáció szempontjából (Chang, 2000). Elemzése során (1. ábra) kialakított egy tipológiát az állam gender-politikájára és a foglalkozások nemi szegregációjának összekapcsolására, azaz mit tesz az állam a foglalkozási szegregáció csökkentéséért.

Az állami beavatkozások sokfélesége a nemi foglalkozási szegregáció szintjének csökkentésére

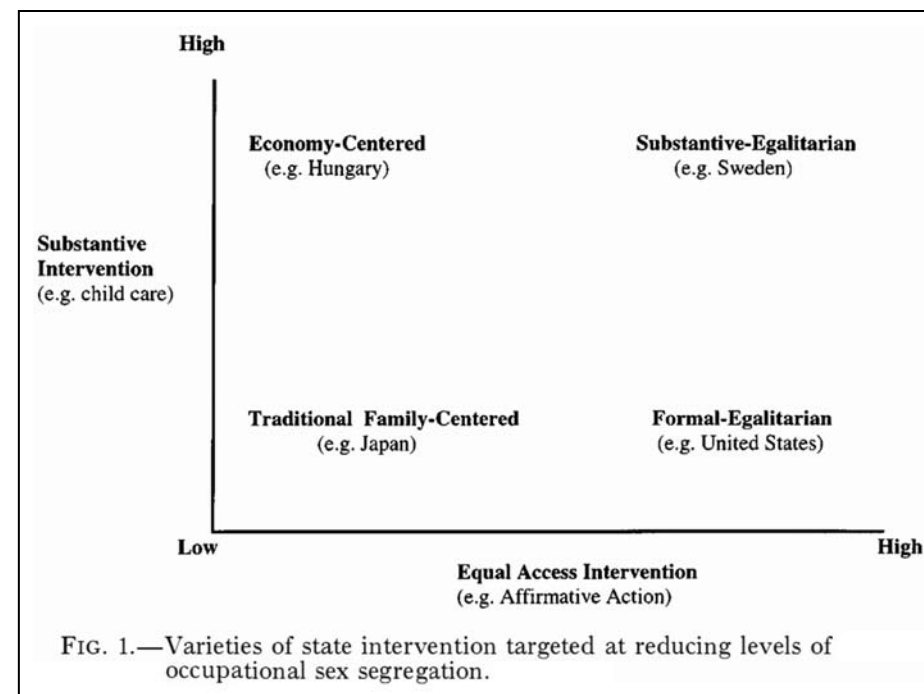


FIG. 1.—Varieties of state intervention targeted at reducing levels of occupational sex segregation.

Forrás: Chang, 2000: 1664. o.

Chang a következő szegregációs típusokat azonosította:

Formális-egalitárius típus (Formal-Egalitarian) (példa: USA): az állam formálisan elkötelezett a nemek egyenlősége iránt (lásd törvénykezés), azonban csekély államilag támogatott szolgáltatás létezik, pl. a gyerek-gondozás területén.

Lényegi-egalitárius típus (Substantive-Egalitarian) (példa: Svédország): az állam formálisan és lényeg-

ben is elkötelezett a nemi egyenjogúság iránt, és erős az elkötelezettsége, hogy megfelelő szolgáltatásokat támogasson is.

Hagyományos családközpontú típus (Traditional Family-Centered) (példa: Japán): legfeljebb csekély formális, jogi elkötelezettség van a nemek egyenjogúsága, továbbá a dolgozó nőknek szánt lényegi szolgáltatások iránt.

Gazdaságvezérelt (Economy-Centered) (példa: Magyarország): sokféle szolgáltatás van a dolgozó nők számára, de csak csekély vagy hiányzó formális elkötelezettség a nemek egyenlősége iránt. (Chang magyar példája bővebben az egészségügyben tapasztalható nemi szegregációval foglalkozott [Chang, 2000: 1666. o.].) Chang modelljét alátámasztják a magyarországi változások: a női (és férfi) munkavállalás erőteljes csökkenésével párhuzamosan a gyermekintézmények száma is

kevesebb lett. Ez a folyamat az összes poszt-szocialista országban megfigyelhető – mutatta ki nemzetközi összehasonlító kutatásában Saxonberg és Sirovatka a refamilizáció jelenlétét (2006). A refamilizáció azt jelenti, hogy számos olyan társadalmi feladat kerül a családokhoz, amelyeket korábban az állam sokkal kiterjedtebben és elérhetőbben ellátott (lásd gyermekintézmények, idősek ellátása, munkahelyi étkeztetés stb.).

Számtalan statisztikai vizsgálat létezik arról, hogy mennyire hasonlít a különböző országokban tapasztalható szegregációs minta (Anker et al., 2003). A hasonlóságok felhívják a figyelmet arra a tényre, hogy a vertikális és horizontális szegregáció a nők hátrányos helyzetét stabilizálja. Noha volt némi csökkenés

a szegregáció mértékében az 1990-es években a gazdaságilag fejlett országokban, mégis azt kell mondjuk, hogy a nemi szegregáció aligha csökkenthető lényegesen (Anker et al., 2003).

A munkaerőpiac szerkezete szintén nagyban hozzájárul a nemek szerinti foglalkozási szegregáció fennmaradásához. A nők esetében a közsféra nagyon fontos munkáltató minden fejlett országban. A nők ezáltal bezárulnak bizonyos szektorokba, amelyek ugyan biz-

VEZETÉSTUDOMÁNY

tonságot jelenthetnek, de innen nem sok esély van a jobban fizető állásokba való továbblépésre. Hasonló tendenciák jellemzik a szolgáltatóiparban való szerepvállalást.

A *diszkrimináció a felvételnél és a munka során*, illetve annak direkt és indirekt formái egyaránt megerősíthetik és növelhetik a nemek szerinti szegregációt, hiszen bizonyos állásokra nem vesznek fel női munkaerőt, illetve nem léptetik őket elő, vagy éppen nem ugyanazért a fizetésért alkalmazzák a nőket, míg másoknál éppen a férfiakat zárják ki.<sup>4</sup> Az indirekt diszkriminációt különösen nehéz bizonyítani, ha a társadalom hallgatólagosan egyetért a gyakorlattal. A nők akadályozása a szakmai előrehaladás során leírható az üvegplafon-jelenséggel.

Az üvegplafon-jelenség a nemek szerinti szegregáció vertikális formájára utal. Azt írja le, hogy a nők (és egyéb, jól elkülöníthető kisebbségek) szakmai előrehaladásuk során egy nagyon erős, de láthatatlan akadályba ütköznek, amelyen képtelenek átjutni (Hymowitz – Schellhardt, 1986). Az üvegplafon metafora nem feltétlenül csak egy külső, objektív akadály meglétére utal, hanem arra is, hogy a nők maguk sem választanak bizonyos foglalkozásokat és munkákat, noha megtehetnék, azaz „ön-diszkrimináció” áldozatai lehetnek (Anker et al., 2003). Ez utóbbi jelenség már rámutat arra is, hogy a fent felsorolt szegregációs tényezők egymással milyen szoros, kölcsönös összefüggésben vannak. A vertikális szegregációnál is kirajzolódik tehát az a jelenség, hogy a férfiak átlagosan jobb munkaerő-piaci helyzetben vannak, mint a nők.

Az üvegplafon vizsgálata elsősorban a nők a vezetésben téma kapcsán merült fel, és nagy sikert aratott a szervezeti kutatásokban, hiszen világosan rámutat arra, hogy a nők a pályafutásuk során valahol elakadnak. Az 1990-es években nagy számban zajló vizsgálatok mind abból a tényből indultak ki, hogy noha a nők ugyanazzal a képzettségi szinttel és képességekkel rendelkeznek, mint férfi kollégáik, és egyre több középvezetői pozíciót be is töltenek már, a felső szintű vezetésben való részvételük továbbra is csak szimbolikus. Ma a vezetői pozíciók 32%-át töltik be nők Magyarországon, ami kicsit magasabb, mint az Európai Unió 28%-os átlaga (EU, 2007a). A legnagyobb cégek felső szintű vezetésén belül azonban már csak 11%-ban találunk nőket, amely azonos az európai uniós átlaggal (EU, 2007b).

Hogyan viszonyulhatunk ehhez a kérdéshez? Létezik-e egyfajta sikeres megoldás a nők vezetésben belüli arányának növelésére? Ennek a kérdésnek a megválaszolásához nyújthat segítséget a következő összevetés.

## Feminista irányzatok

Nézzük tehát, hogy milyen irányzatok léteznek a feminizmuson belül! Noha nincsen egységes ideológiai pozíció az egyes irányzatok esetében, többségük elfogadja, hogy a nőknek a férfiakkal szembeni alárendeltsége társadalmi-gazdasági tényezők, nem pedig a biológiai determinizmus következménye. Éppen ebben rejlik a változás lehetősége. A feminista elmélet tehát nem egy-, hanem sokféle elmélet a nők helyzetének leírására és változtatására. Az alábbi összefoglalásban Calas – Smircich (1996, 2006) és Tong (1994) csoportosítására támaszkodunk, amelyek szélesen elfogadottak a társadalmi nemekkel foglalkozó kutatók körében.

### Liberális feminizmus

Ennek az irányzatnak a gyökerei a liberális politikai hagyományokig nyúlnak vissza, a XVII. és XVIII. század szellemi áramlataihoz kapcsolódnak, amikor az „egyenlőség, szabadság, testvériség” eszméje felváltotta a középkori gondolkodást. Ezt az időszakot a társadalomban az egyre erősödő individualizmus, a tudományban pedig a racionalitásba vetett hit fémjelmezte. A nők társadalmi helyzetét az jellemezte, hogy sem szavazati joguk nem volt, sem tulajdonnal nem rendelkeztek (saját nevükön), és ekkor váltotta fel az otthoni gazdálkodást az ipari gazdaság. A preindusztriális társadalmak zömében – és a harmadik világ országaiban sok helyen ma is – a termelés otthon folyt, nők, férfiak és gyerekek integráltan vettek részt a termelési folyamatban (Giddens, 1995: 189. o.). Az ipari forradalom időszakában azonban elvált egymástól a termelés és az otthon helyszíne, és a családban az vált dominánssá, aki munkaerőpiacon megszerzhető keresettel rendelkezett (Tilly – Scott, 1978). A liberális feminizmus azt tűzte zászlajára, hogy ezekben az alapkérdésekben a nők ugyanolyan jogokhoz juszanak, mint a férfiak (Calas – Smircich, 1996: 219-222. o.). Az irányzat képviselői szerint a női alárendeltség a szokásban és a jogi akadályokban gyökerezik, amelyek gátolják a nők közéleti sikerét. Éppen ezért alapvető követelésük a mai napig, hogy a nőket ugyanolyan lehetőségekhez és polgári jogokhoz kell juttatni, mint a férfiakat. Az általuk áhított igazságos állapot (gender justice) két alapvető követelése: 1. tisztességes szabályok, 2. a versenyben senki se legyen hátrányban.

A liberális feminizmus szerint tehát mindenki számára biztosítani kell a diszkriminációmentes környezetet, és hogy ugyanolyan lehetőségek álljanak a rendelkezésére, mint a többieknek. Ennek a megközelítésnek a képviselői azt mondják, hogy mindenkinek az egyéni ambícióin múlik, hogy milyen feladatot és munkát szeretne végezni, senkinek sem tiltják meg, hogy kedvére

való iskolába járjon, és olyan szakmát tanuljon, amihez kedve van. Ha egy nő szobafestő, autóbusszvezető vagy éppen vállalatigazgató akar lenni, abban senki sem szab gátat. A lehetőségek megvannak, csak az egyéni múlik, hogy mit képes elérni. Ez igen gyakori érv a magyar vállalati életben is (Nagy, 2007).

A liberális feminizmus eredményei: a nők teljes körű választójoghoz jutottak a világ legtöbb országában, bár mint a 4. táblázat mutatja, ez egy igen hosszú folyamat volt, amely még ma sem zárult le.

4. táblázat

### A női választójog megszerzésének éve néhány országban

1788	Amerikai Egyesült Államok
1893	Új-Zéland
1906	Finnország
1907	Norvégia
1915	Dánia, Izland
1917	Kanada, Hollandia
1918	Ausztria, Kanada, Németország, Magyarország, Egyesült Királyság
1929	Ecuador, Románia
1944	Bulgária, Franciaország
1947	Argentína, Japán, Málta, Mexikó, Pakisztán, Szingapúr
1971	Svájc
1980	Irak

Forrás: Interparlamentáris Unió adatbázisa

<http://www.ipu.org/english/issues/wmndocs/suffrage.htm> Letöltés: 2008. augusztus 29.

Miként fokozatosan elterjedt a női választójog intézménye, úgy a másik nagy területen, az oktatáson belül is egyértelművé vált a nők térhódítása. Képzelmük el, mekkora változás volt az, hogy a nők Magyarországon 1895-ben beléphettek az egyetemekre, – de akkor sem minden képzési területre – ma pedig a felsőoktatási hallgatók többségét adják az összes észak-amerikai és európai országban, hasonlóan a magyar helyzethez, amint arra a 3. táblázat adatai is utaltak!

Mit tehet az a liberális feminista, aki észreveszi, hogy a horizontális és vertikális szegregációnak köszönhetően nem ugyanazok az esélyei, mint a hozzá hasonlóan tehetséges férfi kollégáinak? Először is megtesz mindent, amit tehet: keményen dolgozik, és ha felsővezetői pozíciót nem is, de középvezetőit elér. Ha bármilyen szakmában nem is, de a nőiesnek tartott szakmákban (pl. HR-es, óvónő) kiválóan teljesít. Mindenekelőtt azt hangsúlyozza, hogy szerencsére ma már választhat aközött, hogy háztartásbeli szeretne lenni vagy karriert szeretne befutni, illetve hogy milyen pályát választ, de azért elismeri, hogy egy nőnek mindig nehezebb.

## Radikális feminizmus

A radikális feminizmus a társadalom kritikáját erőteljesebben fogalmazza meg: a nők alávetettségét írja le, a férfidominanciát és a patriarchális rendszert elemzi, amely minden elnyomó rendszernek az alapja. Nem egyszerűen a politikai és jogi rendszer változtatásával kíván eredményeket elérni, sőt úgy látja, hogy a jelenlegi rendszer megreformálhatatlan. Éppen ezért társadalmi és kulturális váltást szorgalmaz, amelynek legfőbb terepe a család, az egyház, az oktatás, sőt a nyelv maga. A radikális feministák mondása, hogy minden politikai (társadalmi) kérdés, nincs személyes. (Nothing is personal, everything is political.) Radikális feministák kezdték a „tudatosságnövelést”. Ez az irányzat hívja fel a figyelmet a nők és férfiak közötti egyenlőtlen hatalmi viszonyokra, és a javaslatuk gyakran szeparatista, mivel a nők számára elkülönülő, zárt szervezet létrehozását javasolják (woman space)<sup>5</sup> (Calas – Smircich, 1996: 226-227. o.). Azt is hangsúlyozzák, hogy a meglévő társadalmi és kulturális intézményeknek is menniük kell, szerintük nincs „természetes rend”. Úgy vélik, hogy a férfiasság és a nőiesség a szocializáció és a környezet hatása, amely a férfiuralom fenntartásában érdekelt (Tong, 1994). A társadalom alacsony értéket tulajdonít a „nőies” értékeknek, úgymint gondoskodás, érzelem, kedvesség.<sup>6</sup>

A radikális feminizmus nemcsak a fennálló patriarchális társadalmi rendet, hanem a liberális feminizmust is kritizálja. Egy mai példával élve a liberális feminista elfogadhatónak tartja, ha egy nő a karrierjét építve akár nem alapít családot vagy éppen ellenkezőleg, megszakítja (akár örökre) a karrierjét annak érdekében, hogy családot alapítson, akár főállású anya legyen. A liberális feminizmus szerint erre esélyt és lehetőséget kell biztosítani a nőnek, és ezt a nő személyes döntésének tulajdonítaná. Ugyanakkor a radikális feminista ezt nem tartaná személyes döntésnek, mivel társadalmi kényszer alakítja ezeket a döntéseket. Miért nem kényszerül egy férfi hasonló döntésre, illetve miért nem tesszük fel mi magunk sem a kérdést a férfiaknak: család (főállású apaság) vagy karrier? Ugyanakkor (az egyéni) döntés következménye társadalmi hatású, hiszen amennyiben a nők tömegesen döntenek például a karrierjük mellett a családjuk rovására (lásd az Olaszországban és Spanyolországban lezajlott „szülési sztrájkot”), akkor jelentősen csökken a szülési arány. Ugyanakkor az 5. táblázat azt mutatja, hogy Olaszországban és különösen Spanyolországban, dinamikus növekedett a nők foglalkoztatása az elmúlt évtized során, és megközelítette, sőt lehalmozta a változatlan magyar foglalkoztatási rátát. (Mindeközben Magyarországon sem a foglalkoztatás, sem a termékenység szintje nem változott.) Ha pedig a nők tömegesen döntenek a család (főállású



anyaság) mellett, akkor a nők magas inaktivitása miatt kevés embernek kell a társadalom egészét eltartani a munkájával. Arról a mellékhatásról nem is beszélve, hogy ha a társadalomban kialakul az a norma, hogy a kisgyerekes anyák nem dolgoznak (pontosabban nem rendelkeznek fizetett munkahellyel), az ellehetetleníti azon nők munkaerő-piaci helyzetét, akik mégis (egyéni döntés alapján) dolgozni szeretnének. További végiggondolandó kérdés, hogy milyen időskori ellátásra számíthatnak azok, akik hosszú évekre távol vannak a munkaerőpiacról, még ha a gyermekellátással, ápolással töltött hivatalos időszakok nyugdíjszerző évekként számítanak is.

Mit tehet az a radikális feminista, aki észreveszi, hogy a horizontális és vertikális szegregációnak köszönhetően nem ugyanazok az esélyei, mint a hozzá hasonlóan tehetséges férfi kollégáinak? Tudatosságának köszönhetően rájön, hogy azok az elvárások, amiket saját magával szemben támaszt, leginkább a patriarchális társadalom elvárásai. Ehelyett olyan szervezetet alapít, amelyet zömében vagy kizárólag nők alkotnak (woman space), ahol az előrejutás nemhogy nem követelmény, de a struktúra sem hierarchikus, hanem demokratikus. Egyre inkább jelennek meg olyan írások, amelyek azt üzenik, hogy a szervezetek átalakulásai segítséget fognak adni a nőknek ebben a változásban: az egyre ke-

5. táblázat

Női foglalkoztatási ráta (15–64 év)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EU27	53.6	54.3	54.5	55.0	55.4	56.3	57.3	58.3	59.1
EU15	53.9	54.9	55.5	56.2	56.7	57.8	58.8	59.7	60.4
BE	51.9	50.7	51.1	51.4	53.0	53.8	54.0	55.3	56.2
BG	47.2	47.9	48.2	49.5	51.6	51.7	54.6	57.6	59.5
CZ	56.8	56.9	57.1	56.6	56.1	56.3	56.8	57.3	57.6
DK	72.1	71.4	72.6	70.5	72.0	71.9	73.4	73.2	74.3
DE	57.8	58.7	58.8	58.9	58.5	60.6	62.2	64.0	65.4
EE	57.2	56.9	57.6	58.3	60.3	62.1	65.3	65.9	66.3
IE	53.2	54.0	55.2	55.3	55.8	58.3	59.3	60.6	60.2
EL	41.8	41.7	43.1	44.5	45.5	46.1	47.4	47.9	48.7
ES	41.2	42.8	44.3	46.1	47.9	51.2	53.2	54.7	54.9
FR	54.8	55.7	56.4	58.4	57.7	58.5	58.8	60.0	60.7
IT	39.3	40.9	41.9	42.8	45.2	45.3	46.3	46.6	47.2
CY	53.0	57.1	59.0	60.2	59.7	58.4	60.3	62.4	62.9
LV	53.3	56.1	57.6	57.8	57.4	59.3	62.4	64.4	65.4
LT	58.2	56.9	57.2	60.0	57.8	59.4	61.0	62.2	61.8
LU	50.0	50.8	51.5	50.9	51.9	53.7	54.6	56.1	55.1
HU	49.4	49.6	49.8	50.9	50.5	51.0	51.1	50.9	50.6
MT	33.4	32.7	34.3	33.4	31.6	33.7	33.4	35.7	37.4
NL	63.4	65.3	65.9	66.0	65.7	66.4	67.7	69.6	71.1
AT	59.7	59.8	61.0	61.1	60.1	62.0	63.5	64.4	65.8
PL	49.3	48.3	46.7	46.4	46.1	46.8	48.2	50.6	52.4
PT	60.5	61.2	61.7	61.5	61.7	61.7	62.0	61.9	62.5
RO	59.0	58.2	52.8	52.8	53.5	51.5	53.0	52.8	52.5
SI	58.5	58.6	59.8	57.7	61.3	61.3	61.8	62.6	64.2
SK	51.1	51.8	51.2	52.3	50.6	50.9	51.9	53.0	54.6
FI	65.2	66.6	67.3	67.1	66.2	66.5	67.3	68.5	69.0
SE	69.7	72.6	72.5	72.2	70.8	70.2	70.7	71.8	71.8
UK	64.5	64.9	65.2	65.3	65.5	65.8	65.8	65.5	65.8

Forrás: EU (2009) Indicators for monitoring the Employment Guidelines including indicators for additional employment analysis, 2009 Compendium

vésbé hierarchikus szervezetekben a nők számára több munkalehetőség nyílik. A hierarchikus szervezetekben ugyanakkor leképeződik a munkaerőpiac hierarchiája is. A feminista kritika a következőképpen fogalmaz: „az egyes tevékenységek nemhez kötése eszerint az alá-főlé rendeltségi struktúra fenntartását szolgálta-szolgálja. A számtalan foglalkozástörténeti kutatás eredményei nyomán azt lehet megállapítani, hogy nem a munka tartalmának, hanem a vele járó társadalmi státusnak van döntő befolyása arra, hogy nők vagy férfiak végzik-e inkább” (Belinszki, 1997: 9. o.). A radikális feminizmus képviselői arra mutatnak rá, hogy a patriarchátusban a férfiak elnyomják és kiszákmányolják a nőket, és hasznot húznak abból, hogy a nők kiszolgálják az ő otthoni igényeiket. A radikális feminista álláspont szerint a nőket ki kell mozdítani az alávetettségéből, fel kell őket világosítani a nemek és a társadalom összefüggéseiről, illetve be kell nekik mutatni, hogy döntéseiknek és cselekvéseiknek milyen társadalmi (és gazdasági) következményei vannak (tudatosságnövelés).

### Pszichoanalitikus feminizmus

A pszichoanalitikus feminizmus arra a freudi alapítéltre épít, hogy az egyén fejlődési életpasztaletatai hatással vannak a gondolatvilágára, bár a feminizmus több ponton továbblépett és kritizálta Freud gondolatit. Tagadja a biológiai determinizmust, amelyet inkább a társadalmi struktúrák eredményének lát (Calás – Smircich 1996: 230–231. o.). Számos kísérlet és megfigyelés rámutatott arra, hogy a kisgyerekek (és csecsemők) egyéni adottságait és érdeklődését figyelmen kívül hagyva a felnőttek eltérően szocializálnak, nevelnek fiúkat és lányokat. Giddens idéz egy kísérletet, amely szerint egy féléves csecsemőt fiatal anyáknak adtak, hogy a reakcióikat megfigyeljék. Amikor lánynak vélték a csecsemőt, akkor rámosolyogtak, babát nyújtottak neki, aranyosnak találták, és úgy vélték, hogy „kedvesen sírdogál”. Amikor fiúnak gondolták, akkor kisvonatot és más „fiús játékot” nyújtottak feléje. Ugyanazt a csecsemőt öltöztették először lányos, majd fiús ruhába, a reakciók és a szituáció utólagos leírása a fennálló társadalmi sztereotípiáknak megfelelő volt (Will et al., 1976 idézi Giddens, 1995: 182. o.).

Az irányzat képviselői rámutatnak arra, hogy a legtöbb nő passzív szocializálják (függetlenül az eredeti beállítódottságától), fejlődésük során ambivalens érzéseket alakítanak ki bennük a karrierrel kapcsolatban, gyakran áldozatnak nevelik a nőket, illetve sokkal nehezebben tudnak önállósulni. Nancy Chodorow szerint a lányok hosszabb ideig kötődnek az anyához, mint a fiúk, és identitásuk is erősebben függ valaki mástól: kezdetben az anyától, majd egy férfitől (Chodorowot

idézi Giddens, 1995: 186. o.). A pszichoszociális érés során a fiúk teljesen integrálódnak a kultúrába, és uralkodnak a női nemén és a természetén. A lányok leválása anyjukról csak fokozatos, és ezzel párhuzamosan nem tökéletes a kultúrába való integrálódásuk (Tong, 1994). Meghökentő kutatási eredményként leszögezük, hogy a sikeres nők atipikus viszonyban vannak az apjukkal. A pszichoanalitikus feministák megoldást a nemi szocializáció változásában látnak (Calás – Smircich: 1996: 230–231. o.).

Mit tehet az a pszichoanalitikus feminista, aki észreveszi, hogy a horizontális és vertikális szegregációnak köszönhetően nem ugyanazok az esélyei, mint a hozzá hasonlóan tehetséges férfi kollégáinak? Megérti, hogy a nemi szerepek kialakulása eddig is hosszú folyamat volt, és ennek megváltoztatása is hosszú folyamat lesz, és nem is reméli, hogy a saját generációjában ez gyökeresen megváltozna, viszont hisz a gyermekkori szocializáció erejében, és a saját gyermekeit nemi sztereotípiáktól mentesen neveli, és törekszik arra, hogy olyan környezetet biztosítson a gyermeke számára, amely nem az elnyomó struktúrákat termeli újra. Például nőt és férfit egyaránt mutat gondoskodó és kenyérkereső helyzetben. Ezt támogatják azok a megoldások (országok) is, amelyek a gyest úgy alakítják ki, hogy az apának és az anyának is legyen lehetősége kisgyermekével otthon lenni (ne csak jogilag, ténylegesen – anyagilag – is vállalható legyen), nők és férfiak egyaránt dolgoznak gondoskodó szakmában (pl. bölcsődei gondozó, ápoló, óvópedagógus és tanító) és döntéshozó szakmákban (pl. vezető, politikus). Gyermekjátékokat és öltözködést nem a nemi sztereotípiáknak megfelelően választja, hanem a gyermeke valódi ízlésének és érdeklődésének megfelelően. Abban bízik, hogy a gyermekei generációját már nem a patriarchális társadalom fogja meghatározni, de ezt nem bízza a véletlenre, lányait és fiait egyaránt felvilágosítja a patriarchális társadalom elnyomó struktúráiról, hogy amikor felnőnek, tudjanak a társadalmi struktúráktól függetlenül is dönteni.

### Marxista feminizmus

A marxista feminizmus egyúttal kapitalizmuskritika is, központi eleme az osztályharc, amely az elemzés perspektíváját is változtatta. Gyökerei különösen erősen megtalálhatók Friedrich Engels *A család, a magántulajdon és az állam eredete* című művében. Lényegi eleme az, hogy a nők elnyomása kettős: osztály- és nemi alapú. A szervezet, a család, a társadalom szorosan összefüggnek, egyiket sem lehet a másik nélkül vizsgálni. Itt jelenik meg a termelő/reprodukáló és nyilvános/magán (public/private) dichotómia, amelyek elemzések és kritikák alapját képezték (Calás – Smircich: 1996:

231–232. o.). Engels javaslata a konfliktus feloldására a házimunka és a gyereknevelés társadalmisítása, amelynek révén a nők kiléphetnek a házi rabszolgaságból, és egyenlők lehetnek a férfiakkal.

Több marxista feminista műben is felmerült, hogy a nők adják a „munka tartalékhadseregét”, amely igény szerint mozgósítható a munkaerőpiacra, illetve könnyen el is távolítható onnan. A szegregációra vonatkozó kutatások azonban rámutatnak arra, hogy a helyzet sokkal bonyolultabb, a női és férfi munkaerő-piaci pozíció nem konvertálható könnyen egymásra. Különösen így van ez a szolgáltató szektorban. Igen gyakori az a felvetés a mindennapi életben, hogy a család és munka összehangolásához kitűnő megoldás lehet a nők részállású foglalkoztatása. A marxista feministák kritizálják ezt az álláspontot, mivel ez olyan „gettókba” tereli a nőket, ahol a munka jellege, a hozzárendelt fizetés nem jelent minőségi jellegű munkát (quality work). Ugyancsak végzetes lehet ez a döntés a hosszú távú karriertervekre.

A marxista feminista irányzatok különösen kidolgozták a szervezetkutatásban. Erősen bírálják azt a társadalmi berendezkedést, amelyben a tőke és a termelés teljes egészében uralkodik az „élet termelésén”, azaz a reprodukción. A szervezetek működése egy olyan társadalmi közmegegyezésen, Joan Acker szavaival élve: egy nemi mélyszerkezeten alapul, amely elfogadja a férfiakra szabott szervezeti működést, a foglalkoztatás férfias normáit, és ehhez képest a női munkaerőt mindig csak ahhoz viszonyítva, egyszersmind másodrangúként kezeli (Acker, 2007). Ugyancsak Acker megállapítása, hogy a vezető pozícióban lévő nők csak biológiailag nők, társadalmilag viszont férfiként viselkednek (social man) (Acker, 1990: 139. o.). Ez az általában negatívumként értékelt helyzet igaz is mindaddig, amíg a nők csak jelképes, *token* szerepet töltenek be a szervezetek vezetésében, azaz nemük szimbolizálják, ezáltal nemcsak a teljesítményüket értékeli a környezetük, hanem azt is, hogy „mit tud egy nő”, hiszen sokkal inkább a figyelem középpontjában vannak. Ezekben a szituációkban ráadásul a vezető nőkre nagyon gyakran a méhkirálynő-szindróma a jellemző: nem támogatják a karrierlétra alacsonyabb fokozatain lévő nőket, hanem inkább ellenségesen lépnek fel velük szemben (bővebb kifejtését lásd Nagy, 2001). Ez a népszerű metafora azonban könnyen elfedi azt a tudományosan is bizonyított érvet, hogy ez nem a női nem, a női vezetők sajátossága, hanem a többségi kultúrával azonosuló kisebbségi csoportoké (Kanter, 1977). Meg kell, hogy jegyezzük továbbá, hogy az ilyen típusú igazodás, azonosulni vágyás akkor jellemző, ha a kisebbségi csoport alacsonyabb státusú. Változás akkor várható, ha a nők arányának növekedése bekövetkezik,

és elérné a kritikus tömeget. (Ezt a nemzetközi szervezetek 30-35%-ban határozzák meg. Lásd az 1995-ben Pekingben az ENSZ szervezésében megrendezett Nők IV. Világkonferenciáját.) A számbeli kiegyensúlyozás azonban önmagában nem feltétlenül elegendő feltétele a női egyenjogúságnak, mivel az egyre növekvő kisebbségi csoport egyre nagyobb ellenségeskedéssel szembesül, hiszen egyre nagyobb fenyegetést jelent a többségi csoport számára. Kürtösi szerint a számarány növelésén túl érdemes olyan technikákat is alkalmazni, melyek a csoportok közti interakciókat bátorítják, növelik (Kürtösi, 2008: 22–23. o.).

### Szocialista feminizmus

A szocialista feminizmus szintetizáló igénnyel lépett fel a feminista irányzatok között, és főleg a liberális, marxista és a radikális feminizmus irányzataiból merít. A marxista feminizmusból elfogadja azt, hogy a nők feltételeit többségében a termelés szerkezeti határozzák meg, ugyanakkor nagy szerepet tulajdonít a reprodukciós feladatoknak és a szexualitásnak (radikális feminizmus), továbbá hangsúlyozza, hogy a gyermekek szocializációja is meghatározó (liberális feminizmus) (Tong, 1994). Rámutat arra, hogy a családi jövedelem, amelyet a férfi alkudott (alakított) ki, alkalmas a nők szolgáson tartására, de a kétkeresős modell sem oldja meg a problémát, amíg a fizetetlen otthoni munkát a nő végzi: és így alulfizetett és túlterhelt lesz, ez a *kettős teher* jelensége. Ezt a problémát (amely a nők elnyomását is okozza) a kapitalizmus belső logikájából következőnek vezette le (Calás – Smircich, 1996: 232–233. o.). Emellett fontosnak tartaná a nők belső világának (psziché) átalakulását.

Mit tehet az a szocialista/marxista feminista, aki észreveszi, hogy a horizontális és vertikális szegregációnak köszönhetően nem ugyanazok az esélyei, mint a hozzá hasonlóan tehetséges férfi kollégáinak? A szocialista/marxista feminista nem látja annyira szabadnak a választását, hanem éppen hogy erősen társadalmilag meghatározottnak, ezért alapjaiban kérdőjelezi meg azt a szerepmegosztást, hogy a nők elsődleges feladata a gyermekek és a háztartás ellátása, míg a férfiaké a keresőtevékenység. Világos számára, hogy az ipari kapitalizmus kialakulása vezetett ahhoz, hogy az otthon és a munkahely visszafordíthatatlanul kettévált. Szót emel az ellen, hogy a társadalom szerepei beskatulyázzák a munkavállalókat olyan szerepekbe, amelyekben a nők csak másodlagos, megbízhatatlan munkaerőként jönnek számításba. Felemeli a szavát az ellen is, hogy az otthoni tevékenységeket elsősorban a nők munkájának tekintsék, és ezáltal stabilizálják a patriarchátus leg-erősebb bázisát. Méltatlannak tartja ugyanakkor, hogy

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 1. SZÁM / ISSN 0133-0179

a nők otthoni terhét nem ismeri el a társadalom munkaként. A vezetővé válás problémája tipikus felső- és középosztálybeli probléma, amely csak a privilegizált társadalmi csoportok nézőpontját mutatja. Szocialista/marxista feministaként rádöbbenhet, hogy az elnyomott osztályok (munkásosztály) körében az esélyek még rosszabbak. Míg őt esetleg bejárónő és bébiszitter segíti a karrierje során, a munkásnők tömegét nemcsak a férfiak, hanem az egész társadalom elnyomja és lehetetlen helyzetben tartja, semmilyen választási lehetőséget nem biztosít számukra.

### Posztmodern/posztstrukturalista feminizmus

A posztmodern és posztstrukturalista filozófiai tradícióra (Lyotard, Foucault, Derrida) építkezve a társadalomtudományok és szerveztanok változtattak a feminista irányzataikon. A nyelv és a „nőnek lenni” kapcsolatát vizsgálták, előhívták, ugyanakkor problematizálták a nők másságát. Dekonstruktív technikával (Derrida) feltárták a szövegekben rejlő nemi elnyomást, megkérdőjelezték a logocentrikus gondolkodást és világképet. Foucault-i hatalom/tudás koncepción keresztül elemzik a patriarchátust. Összességében a nők heterogenitását hangsúlyozzák, az alárendeltség közös érzésével együtt (Calás – Smircich: 1996: 235–237. o.). Továbbá a posztmodern feministák tiltakoztak a feminista áramlatok megcímkezése ellen, és arra utaltak, hogy férfi, falocentrikus gondolkodás lenne, ha „egyetlen, igazi, feminista valóságtörténetet” igyekeznénk megfogalmazni (Tong, 1994). Posztmodern feministák címkézték először a feminista irányzatokat is egy nagy narratívának, amely épp annyira elfedi a nőt, mint maga a patriarchális társadalom, megoldást a mini narratívák jelenthetnek: a kis helyi történetek, amelyek a szituáció komplexitását is visszaadják.

Ugyanakkor a posztmodern feministáknak köszönhetünk olyan leleplezéseket, mint például a történettudomány (angolul *history*) kizárólag a férfiak történetét mutatja be, és teljes mértékben kizárja a nők történetét (*herstory*, nőitörténet). Ennek analógiájára kimutatták, hogy a menedzser (angolul *manager*, man = férfi) nem véletlenül igazodik férfi normákhoz, holott a vezetés és szervezés éppen annyi tradicionálisan nőiesnek tartott tulajdonságot, (pl. empátia, motiváció) mint tradicionálisan férfi tulajdonságot (pl. versengés, konfliktus) igényel.

Mit tehet az a posztstrukturalista/posztmodern feminista, aki észreveszi, hogy a horizontális és vertikális szegregációnak köszönhetően nem ugyanazok az esélyei, mint a hozzá hasonlóan tehetséges férfi kollégáinak? Rádöbben, hogy szövegek elemzésével olyan hatalmi struktúrákat leleplezhet le, amelyek valószínűleg

fontosabbak, mint a saját egyéni karrierje egy nagyvállalatnál, ahol nem tehetné azt a horizontális és vertikális szegregáció miatt, amit szeretne. Így további kutatásokat folytat „gender studies” témában, Foucault, Derrida és Lyotard elméleteiben elmélyülve újabb és újabb leleplezéseket tesz, amelyet hozzáértő (és sokszor egyetértő) közönségnek elő is ad.

### A (poszt)koloniális vagy harmadik világ feminizmusa

Míg a korábbi elméletek elsősorban a fehér (és a marxista/szocialista feminista elméleteken kívül: kizárólag középosztálybeli) nők helyzetét vizsgálták, addig a posztkoloniális feminizmus arra hívja fel a figyelmet, hogy az eltérő kultúrák és történelmek hatást gyakorolnak a társadalmakra. A gyarmatosítás eredményeképpen eltérő vallású és társadalmi tradícióval rendelkező országok hirtelen (és számukra váratlanul) találkoztak más fejlődési vonalattal bejárt országokkal, kultúrákkal (pl. indiaiak és pakisztániak britekkel). A gyarmatosítás egyrészt modernizációt jelentett, ugyanakkor az elnyomás újabb rétegeit hozta az adott gyarmatosított kultúrába. Gyarmatosító és gyarmatosított kultúrájában a társadalmi nemek (gender) eltérően konstruálódtak, amely egyrészt világosan bizonyította a biológiai determinizmus kizárhatóságát, ugyanakkor nem jelentett kisebb elnyomást a gyarmatosított ország nőinek, hiszen az egész gyarmatosított világ (nők és férfiak) elnyomottá vált a gyarmatosítás által. A gyarmatok felszabadulása is kettős, hiszen egy elnyomó hatalomtól szabadultak meg ezek az országok, másrészt a közösen – gyarmatosítás alatt – töltött évtizedek összefonták a gyarmatosító és gyarmatosított kultúráját, azok egymástól függővé váltak, sőt a gyarmatosított még inkább függővé vált a gyarmattartótól. Ez a függés kulturális, gazdasági és olykor nyelvi. Soha többet nem lesz pl. India kultúrája olyan, mint az angolok gyarmatosítása előtt. A helyzet ennél még összetettebb ott, ahol az őslakosok, pl. indiánok vagy ausztrál őslakosok kisebbségbe kerültek a (zömében európai) gyarmatosítókhoz képest (pl. Ausztrália vagy Amerikai Egyesült Államok), sőt más kontinensről (pl. Afrikából) rabszolgákat hurcoltak be, az elnyomás rétegeiben a nők elnyomása csak egy. Összességében a globális kapitalizmus elnyomásának kontextusában vizsgálja a nők és férfiak helyzetét, ugyanakkor társadalomkritikáját kiterjeszti a nyugati tudásra is, nyugati kultúrákon kívüli nézőpontot alkalmaz (Calás – Smircich, 1996: 238–242. o.).

Mit tehet az a posztkoloniális feminista, aki észreveszi, hogy a horizontális és vertikális szegregációnak köszönhetően nem ugyanazok az esélyei, mint a hozzá hasonlóan tehetséges férfi kollégáinak? Rájön, hogy ha a nyugati kapitalista világ szervezeteiben felsővezetői

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 1. SZÁM / ISSN 0133-0179



pozíciót ér el, akkor azzal ő is személyesen hozzájárul a globális kapitalizmus elnyomásához. Pártolja, hogy támogató szervezetek jöjjenek létre olyan nők számára, akik nem tartoznak a „nagy fehér üzemmódhoz”. Igyekszik hozzásegíteni (kampányokkal, missziókkal, oktatással) ezeket a többszörösen hátrányos helyzetben lévő nőket ahhoz, hogy az ő nézőpontjuk is érvényesülhessen a szervezetük működése során.

### Mit tegyünk?

Ha felidézük a bevezető részből Alvesson és Billing ábráját, azt láthatjuk, hogy nagyon eltérő válaszokat lehet adni arra a kérdésre, hogy vajon mi a teendő a jelen helyzetben. Az, hogy változtatni kell, már csak a szervezeti hatékonyság szempontjából is alapvető fontosságú. A fentiekben vázolt megközelítések többféle módon is rámutattak arra, hogy a jelenlegi helyzetben nem tud megvalósulni sem a meritokrácia elve (ha a nemek hasonlóságát hangsúlyozzuk), sem pedig a nők speciális hozzájárulása és értéke (ha a két nem különbözőségét tartjuk szem előtt). Nem véletlen tehát, hogy az utóbbi évtizedben népszerűvé váltak a vállalati diverzitásprogramok, amelyek éppen ezeket a speciális hozzájárulásokat szeretnék érvényre juttatni. (A munkahelyi diverzitásról lásd részletesebben Toarniczky, 2008.)

A vezetőkben éppen ezért tudatosítani kell, hogy bizonyos szituációkban és helyzetekben a nők és a férfiak sajátos tapasztalattal és igénnyel rendelkeznek, és ez nemcsak gondként, hanem előnyként is megjelenhet a szervezet számára. Ezeket nem sematizálni (esetleg detematizálni) kell, hanem felismerni és kihasználni a szervezeti hatékonyság érdekében.

### A tévhitek eloszlatása

Vezetőként különös felelősséget viselnek az egyének, hogy tudnak-e reagálni a megváltozott helyzetre. Mindkét nem számára fontos a kérdéssel kapcsolatos alapvető tudás elsajátítása. Helyzeti előnyre tesz szert az, aki megfelelően felvérteződik az információkkal, nem pedig a társadalmi sztereotípiákra támaszkodva próbál boldogulni.

A női vezetők számára különösen fontos a helyzet-felismerés, hiszen ők fontos szerepmódként szolgálhatnak az utánuk következő generációk számára. Nyomatékosan kell ezt hangsúlyozni annak fényében, hogy a kutatási eredmények újra és újra megerősítik, hogy a nők igen gyakran nem képesek szolidárisak lenni a többi nővel, hanem inkább férfiakat választanak maguk mellé kollégának (Világgazdaság, 2008. augusztus 21.), így – amiként arra a radikális feministák rámutattak – ezek a

nők ezzel hozzájárulnak a patriarchátushoz. Ugyanakkor fel kell hívjuk a figyelmet arra, hogy ez nem női sajátosság, hanem a kisebbségi helyzetből és a társadalmi kontextusból vezethető le. A HR-vezetők képzésének kiemelt fontosságot kell szánni ebből a szempontból. Egyelőre az a leggyakoribb, hogy a nők igyekeznek figyelmen kívül hagyni sajátos helyzetüket, azaz társadalmi értelemben férfiként viselkednek (Acker, 1990), és elhárítani minden olyan információt, amely a nők hátrányos helyzetével foglalkozik. Ha vezető pozícióba kerülnek, akkor is inkább szupernőként próbálnak élni (maximumot nyújtani munkában és családban is), semmint szembeszálljanak a hagyományos, sztereotip társadalmi elvárásokkal. Széles körben elterjedt vélekedés, hogy csak akkor lehet a nő vezető, ha a nőiesnek vélt feladatok (gyerek, háztartás, férj) nem szorulnak háttérbe, azaz kizárólag a szupernők lehetnek jó vezetők. (Hasonló trendeket mutat be a *The Economist* több írása is, lásd *A guide to womenomics*, 2006. április 12.) Ugyanakkor a jó férfi vezetőn sosem kérjük számon, hogy mennyi időt foglalkozik gyermekeivel, és hogyan képes megőrizni a munka és a magánélet egyensúlyát. A férfiak és nők értékelése tehát kettős mérce szerint történik, és ez már önmagában is az egyenlőtlenségek forrása.

Vannak, akik még ezen is túlmennek, és olyan érveket hoznak fel a témával kapcsolatban, hogy a nőknek megvan minden joguk és lehetőségük, csak a késztetésük hiányzik a feladatok ellátásához. Amiképp erre korábban rámutattunk a feminista irányzatok kapcsán: ez korántsem véletlen, hiszen a nőket többnyire passzívnak szocializálják, ez különösen erős érve a pszichoanalitikus feminista irányzatnak. Amennyiben a nők tudatosan tekintenek a saját gyermekkori szocializációjukra, végiggondolhatják, hogy a karriertörekvéseik mennyiben a saját valós elképzeléseiket követik és mennyiben a számukra meghatározó személyek (apa, anya, nagyszülők, óvodapedagógus, tanító, tanár stb.) által közvetített kultúrát, akkor valószínűleg tudatosabban választanak, és kevésbé a társadalom által elvárt sémákat követik majd.

Előfordul, hogy a férfiak rosszabb társadalmi helyzetét is felelőlegesen, így például a kedvezőtlen halandósági mutatókat, vagy éppen az elvált apák tendenciózus hátrányát a gyermekfelügyelet odaítélésében. Ezek valódi problémák, amelyek azonban nem függetlenek a cikkben kifejtettéktől, sőt nem is mondanak ellent az érveinknek. A hagyományos nemi szerepek nagyobb stresszel járnak, ha a család eltartása egyetlen vállon, a férfién nyugszik. A nők és férfiak várható élettartamának különbsége azokban az országokban a legkisebb, ahol a nemi szerepek kiegyensúlyozottabbak, pl. Norvégia, Svédország. A gyermekelhelyezési perek

„nőpártisága” ugyanabban a patriarchális modellben gyökerezik, amelyet kritikával illetünk, mert a nőt definiálja a jobb gondoskodónak (ami egyes esetekben lehet igaz, míg más esetekben éppen az apa lenne az), és beleszorítja a nőt (immár egykeresős családban) az amúgy is hátrányos társadalmi helyzetbe.

A 2007 tavaszán férfi vezetőkkel folytatott kutatásban megállapították, hogy a nemi szerepekkel kapcsolatos felfogás változásához nem elegendő, ha csak egyetlen szereplőt célzunk meg, jelesül a vezetőket, hanem miként azt megfogalmazták: „Komplex változások szükségesek, amelyekben helyet kap a munkahely, az oktatás, a média, a család szerepe és a szociálpolitika egyaránt. Ezek közül csak egy szegmens a munkahely” (Borbíró et al., 2007: 71. o.). Sőt, ha a család elvárásai (férj, anyós, após) szemben állnak a munkahely nyújtotta lehetőségekkel, akkor ez inkább küzdelmet, mint lehetőséget jelent (Cenov, 2007).

Gyakorta az első, kézenfekvő válasz az, hogy rugalmasságot kell biztosítani a nők számára: részmunkaidőt vagy egyéb alternatív munkavállalási formákat. Ugyanakkor figyelni kell arra, hogy a kizárólag nők számára biztosított munkaidő-kezdmények rövid távon ugyan „megoldják a kérdést”, de hosszú távon és társadalmi szinten megerősítik a hagyományos nemek szerinti munkamegosztást, amely pontosan a nők esélyegyenlőségét ássa alá, és összhangban van egyébként a marxista feminista irányzatok érvelésével. Jobban elérhetjük a célunkat, ha az apák is több ösztönzést és lehetőséget kapnának, hogy ők is aktívabb szerepet töltsenek be a család életében (ezt a pszichoanalitikus feminizmus is támogatja), és ezért használják ki a családbarát juttatásokat: a gyermekek után járó kedvezményeket, a munkaidő-csökkentést, a rugalmasságot, a gyermekszületés utáni apanapokat, és vegyék igénybe az apák számára is lehetőségként adott szülői távollétet (gyes/gyed). A skandináv országokban gyakran elhangzó érv az apahónapok mellett, hogy a szervezet empatikusabb, megértőbb munkavállalóval gazdagodik. Ezek a lépések egy kiegyensúlyozottabb jövő generációhoz vezethetnek. Ennek ellenére a munkaadók egy része mégsem tud azonosulni ezekkel az intézkedésekkel. Fontosnak tartjuk éppen ezért a jó példák széles körű bemutatását.

Gyakori ellenvetés volt az 1970-es évekig, hogy nem véletlen a vezetők között a férfitöbbség, hiszen a férfiak jobban tudnak vezetni (think manager-think male). Erre az attitűdre mutatott rá az a vizsgálat, amelynek eredményeit a provokatív *Are women executives people?* címmel publikálta a Harvard Business Review (Bowman et al., 1965). Bár a nyílt, manifeszt előítélet csökkenni látszik, a magyarországi szervezeti kutatásokban találunk példát a latens

negatív hozzáállás fennmaradására, és a nők vezetői kompetenciáinak megkérdőjelezésére (Nagy – Vicsek, 2006). Ugyanakkor a tapasztalat azt mutatja, hogy a vezetéshez nemcsak a tradicionális férfitulajdonságok (konfliktusvállalás), hanem tradicionális női tulajdonságok (empátia) is szükségesek. Jelenleg folyó „Munkavállaló-barát szervezet” kutatásunkban vizsgáltunk olyan szervezeteket is, amelyben férfi, és olyat is, amelyben nő az első számú vezető. Bár a kutatás végső konklúzióihoz még további adatokat gyűjtünk, az eddig folytatott interjúk és fókuszcsoportos vizsgálatok alapján (amelyben a válaszadók száma eddig több mint száz) az a meglepő eredmény volt, hogy ugyanazon iparágban tevékenykedő, de nő, illetve férfi által vezetett szervezetnél mennyire eltértek a nemek lehetőségei. Míg a férfi vezette szervezeteknél elképzelhetetlen volt, hogy a korábban munkájában kiemelkedően teljesítő nő ugyanolyan pozícióba és teljes állásba kerüljön vissza kisgyerekes anyaként, addig a nő által vezetett szervezetnél a kisgyerekes lét nem volt akadály, „mindent meg lehet oldani” hangzott a jelszó, sőt volt olyan, ahol a cégvezető is kisgyerekes nő volt.

### Konklúzió

Cikkünk legfőbb üzenete, hogy a nők és férfiak között meglevő társadalmi különbségek nem biológiailag determináltak, hanem mi magunk, a társadalom tagjai építjük fel, tartjuk fenn, és ezért nekünk van esélyünk ezen változtatni. Ez az álláspont széles elfogadott a társadalomtudományokon belül, de miként a hasonlóság-különözőség dimenzióján alapuló megközelítések táblázatánál is jeleztük, nem ez az egyetlen megközelítési mód a szakirodalomban. A kutatók egy része amellet érvel, hogy van, amikor a hasonlóság, és van, amikor a nemek különbözősége a domináns a munkaerőpiacon és a szervezetekben. Hogy mikor melyik a fontosabb, azt egyedül a nők tudják eldönteni (Cockburn, 1991). A társadalmi sztereotípiák nagyon makacs módon tovább élnek, még ha a munkavállalók a mindennapi életben attól jelentősen el is térnek már. Cikkünkben megmutattuk, hogy a munkavállaló nőket horizontális és vertikális szegregáció sújtja, amely sem a nőknek, sem a férfiaknak nem kedvező, de társadalmi hasznossága is erősen megkérdőjelezhető.

Bemutattuk az ismert feminista elméleteket, amelyek a szegregáció horizontális és vertikális formáira adnak egy-egy magyarázatot. A feminista elméletek közül szándékosan egyik mellett sem tettük le a voksot, mert úgy gondoljuk, hogy mindegyik elmélet megragadja a probléma egy fontos részét. A feminista

elméletekben közös, hogy bírálják a fennálló patriar-chális (férfiuralmi) társadalmat, és annak megváltoztatására törekcsenek: más-más eszközökkel, ugyanakkor mindegyik feminista elmélet biztosít valamilyen lehetőséget arra, hogy a patriarchális társadalom negatívumait leépítsük. Cikkünkben bemutattuk, hogy a liberális feminista irányzat a jogegyenlőség után egyéni stratégiára (választás szabadsága) helyezi a hangsúlyt, a radikális feministák a tudatosságnövelésben és női szervezetek létrehozásában (women space) hisznek, a pszichoanalitikus feminizmust támogatók a gyermeknevelési sémák megváltoztatását támogatják, a marxista és szocialista feministák a családi munkamegosztás újraosztásán keresztül képzelik el a nők felszabadítását, a posztmodern és posztstrukturalista feministák a szövegek elemzésével, dekonstrukcióival mutatnak rá, és szándékuk szerint változtatnak a nők alávettségén, végül a posztkoloniális (vagy harmadik világbeli) feministák a globális kapitalizmus lebontását oktatással, képzéssel képzelik el. Bármelyik feminista irányzatot fogadjuk el, sokat tudunk tenni az igazságosabb, és egyben jobb és hatékonyabb társadalom megteremtése érdekében.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Érdekes átmenetet jelentenek a bináris skálán a transzneműek és egyes kutatások szerint a különböző szexuális orientációjú emberek, akiknél a biológiai nem elvlik a társadalmi nemtől. A helyzet azok esetében bonyolultabb, akiknél a látható nemi jelleg el-lentéiben van a társadalmi nemével, nekik kettős diszkriminációt kell megélniük, míg azoknak, akik transzneműek és a társadalmi nemük és a biológiai nemük (bár nem születésüktől fogva) egybeesik, gyakorlatilag ugyanazokkal a problémákkal kell szembe-szűlniük, mint az adott nemhez tartozóknak.
- <sup>2</sup> Badinter (1999) történelmi dokumentumok elemzése során meggyőzően bizonyítja, hogy az anyasággal kapcsolatos elvárások hogy változtak a francia társadalomban (akár egy-két generáció alatt), és az anyai érzés nem ösztönös, hanem társadalmi elvárások eredménye.
- <sup>3</sup> Hollandia hofstedei értelemben feminin kultúrának számít (Hofstede, 1994).
- <sup>4</sup> Ugyanakkor fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy nem ugyanolyan presztízsű munkából zárják ki a férfiakat és a nőket. Az Egyenlő Bánásmód Hatósághoz beérkezett panasz szerint egy nőt nem vettek fel targoncakezelőnek, noha megvolt a munka végzéséhez szükséges szaktudása. Ugyancsak gyakori, hogy vezető állások betöltésénél nem nőket választanak. Ezzel szemben a férfiakat akkor szorítják háttérbe, amikor pultoslányt, hostesszt vagy butikba eladót keresnek.
- <sup>5</sup> Women space-ként az Anita Roddick által vezetett Body Shopot szokták említeni, ahol a nők saját értékeiknek megfelelően dolgozhattak, semmilyen férfias normát nem kényszerített rájuk a szervezet.
- <sup>6</sup> A radikális feminizmus képviselői szerint erre a helyzetre megoldás lehet az androgunitás mindkét nem számára.

## Felhasznált irodalom:

- Abbott, P. – Wallace, C. (1990): An Introduction to Sociology. Feminist Perspectives. London, Routledge
- Acker, J. (1990): Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender and Society*, vol. 4, no. 2
- Acker, J. (2007): A „társadalmi nem és a szervezetek” irányzat jövője: kapcsolódások és határvonalak. In: Nagy Beáta (szerk.) Szervezet, menedzsment és nemek. Bp., Aula
- Alvesson, M. – Willmott, H. (eds.) (2003): Studying Management Critically, London, Sage
- Alvesson, M. – Billing, Y.D. (1997): Understanding Gender and Organizations, London, Sage
- Anker, R. – Melkas, H. – Korten, A. (2003): Gender-based occupational segregation in the 1990's. Working paper. International Labour Office
- Badinter, E. (1999): A szerető anya. Az anyai érzés története a 17–20. században), Debrecen, Csokonai
- Barron, R.D. – Norris, G.M. (1976): Sexual divisions and the dual labour market In: Allen, Sheila – Barker, Diana (szerk.) Dependence and Exploitation in work and marriage. London, New York, Longman, p. 47–69.
- Belinszki E. (1997): A munka nemesít? Elméleti magyarázatok a nők munkaerő-piaci helyzetéről, Szociológiai Szemle, 1. szám, p. 133–153.
- Borbíró F. – Juhász B. – Nagy B. – Pál K. (2007): Férfibeszéd – családról és munkáról, A tanulmány letölthető: www.fiona.org.hu
- Bourdieu, P. (2000): Férfiuralom, Budapest, Napvilág
- Bowman, G.W. – Worthy, N.B. – Greyser, S.A. (1965): Are Women Executives People? Harvard Business Review, 4(4) July-August
- Calás, M. – Smircich, L. (1996): From 'The Woman's' Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies, in: Clegg, S.– Hardy, C., Nord, W. R. (eds.) Handbook of Organization Studies, London, Sage
- Calás, M. – Smircich, L. (2006): From 'The Woman's' Point of View Ten Years Later: Towards A Feminist Organization Studies, in: The SAGE Handbook of Organization Studies, 2nd ed.
- Calas, M. – Smircich L. (eds.) (1997): Postmodern Management Theory, Ashgate, Dartmouth, Aldershot
- Cenov D. (2007): Kismamaprogram a nők szolgálatában? Szakdolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet
- Chang, M.L. (2000): The Evolution of Sex Segregation Regimes American Journal of Sociology Vol. 105 Number 6 (May2000), p. 1658–1701.
- Clegg, S.R. – Hardy C. – Lawrence T.B. – Nord, W.R. (eds.) (2006): The SAGE Handbook of Organization Studies, Sage Publications, London
- Clegg, S.R. – Hardy, C. – Nord, W.R. (eds.) (1996): Handbook of Organization Studies, London, Sage
- Cockburn, C. (1991): In the Way of Women, Basingstoke, Macmillan

## VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 1. SZÁM / ISSN 0133-0179

- Collins Dictionary of Sociology (1991): Harper Collins Publishers
- Cunliffe, A.L. (2008): Organization Theory: A Sage Course Companion
- Economist (2006): A guide to womenomics, április 12.
- Ely, R. – Padavic, I (2007): A Feminist Analysis of Organizational research on Sex Differences, Academy of Management Review, Vol. 32, No. 4, p. 1121–1143.
- EU (2007a): Persons in managerial positions 2007 [http://ec.europa.eu/employment\\_social/women\\_men\\_stats/out/measures\\_out4311\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measures_out4311_en.htm). Letöltve: 2008. április 4.
- EU (2007b): Decision-making in the largest publicly quoted companies 2007 [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/women\\_men\\_stats/out/measures\\_out438\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/women_men_stats/out/measures_out438_en.htm) Letöltve: 2008. április 4.
- EU (2009): Indicators for monitoring the Employment Guidelines including indicators for additional employment analysis, 2009 Compendium, Latest update: 25/06/2009, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=477&langId=en> Letöltve: 2009. július 16.
- Giddens, A. (1995): Szociológia, Osiris, Budapest
- Hatch, M.J. (1997): Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives, Oxford University Press, Oxford
- Hatch, M.J. – Cunliffe, A. (2006): Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives, Second edition, Oxford University Press, Oxford
- Hofstede, G. (1994): Cultures and Organizations, HarperCollins Business, London
- Hymowitz, C. – Schellhardt, T.C. (1986): The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from top jobs. Wall Street Journal, March 24, special supplement, 1, 4.
- ILO (1996): World of Work magazine. No. 17. September/October 1996. <http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/magazine/17/women.htm> Letöltés: 2004. november 25.
- Kanter, R.M. (1977): Some Effect of Proportions on Group Life: Skewed Sex ratios and Responses to Token Women. American Journal of Sociology, Vol. 82, No. 5., p. 965–990.
- KSH (2007): Nők és férfiak Magyarországon 2006, Bp., KSH-SzMM
- KSH (2008): Munkaerő-piaci jellemzők 2007. IV. negyed-évben <http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/munkero/munkero074.pdf>. Letöltés: 2008. április 8.
- Kürtösi Zs. (2004): Nők a felső vezetésben: hozhat-e újat a kapcsolathálózati megközelítés? Irodalmi áttekintés. Szociológiai Szemle 2. szám, p. 77–95.

- Kürtösi Zs. (2008): A nők és férfiak társadalmi kapcsolat-hálózatának eltérései a munkaszervezetben, Doktori disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológia Doktori Iskola. Letölthető: [phd.lib.uni-corvinus.hu/352/01/kurtosi\\_zsofia.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/352/01/kurtosi_zsofia.pdf)
- March, J. (2007): The Study of Organization and Organizing since 1945, Organization Studies, 28 (1), p. 9–19.
- Nagy B. (2001): *Női menedzserek*, Aula, Budapest
- Nagy B. (2007): A társadalmi nem szerepe a vezetésben Magyarországon – Érzékelése és magyarázatai In: Nagy Beáta (szerk.) Szervezet, menedzsment és nemek, Aula, Budapest
- Nagy B. – Vicsek L. (2006): Mit ér a női vezető szava? Férfi és női vezetők megítélése önkormányzati dolgozók körében. Századvég, Új Folyam 41. szám 2006/3., p. 123–160.
- Pongrácz T. (2005): Nemi szerepek társadalmi megítélése. In: Nagy I. – Pongrácz T. – Tóth I. Gy. (szerk.): Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről. TÁRKI-IcsSzEM, Budapest, p. 73–86.
- Powell, G.N. – Graves, L.M. (2003): Women and Men in Management. Third edition, Sage, London
- Powell, G.N. (2007): Gondolatok az üvegplafonról. Irányzatok a közelmúltból és jövőbeni kilátások. In: Nagy B. (szerk.): Szervezet, menedzsment és nemek. Aula, Budapest, p. 74–95.
- Saxonberg, S.–T. Sirovátka (2006): Failing Family Policy in Post-Communist Central Europe. in: Journal of Comparative Policy Analysis, Vol. 8, No. 2., p. 185–202.
- Smircich, L. – Calas, M. (eds.) (1980): Critical Perspectives on Organization and Management. Dartmouth Publishing Limited, Hants
- Tilly, L.A. – Scott, J.W. (1978): Women, Work and Family, Holt, Rinehart and Winston
- Tong, R. (1994): Feminist Thought. A Comprehensive Introduction. Routledge, London
- Toarniczky A. (2008): Munkahelyi diverzitás mint szervezeti csodaszer?! Munkaügyi Szemle, 52. évfolyam, 2. szám
- Tsoukas, H. – Knudsen, Ch. (eds.) (2003): The Oxford Handbook of Organization Theory, Oxford University Press
- Világgazdaság (2008): Nem szeretik a nők a nőket. 2008. augusztus 21. <http://www.vilaggazdasag.hu/> Letöltés: 2008. augusztus 31.
- Wajcman, J. (2007): Nemek közötti egyenlőség a szervezetekben. In: Nagy B. (szerk.): Szervezet, menedzsment és nemek. Aula, Budapest, p. 74–95.

Cikk beérkezett: 2009. 2. hó  
Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2009. 9. hó

## VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 1. SZÁM / ISSN 0133-0179