

## *Nők és férfiak a vezetésben*

Nagy Beáta

Magyarországon változatlanul kevés közgazdasági, szociológiai vagy pszichológiai elemzést olvashatunk a nők és férfiak vezetésben elfoglalt helyéről. Így van ez annak ellenére, hogy a társadalmi nemek kutatása (*gender studies*) iránti érdeklődés látványosan megnövekedett nemcsak a fiatalabb generációk körében, hanem a különféle gazdasági újságok oldalain is. Éppen ezért jelen tanulmány elsősorban és kizárólagosan nem arra vállalkozik, hogy új adatokat mutasson be, hanem sokkal inkább arra szeretné felhívni a figyelmet, hogy milyen sok megközelítési és értelmezési módja van a témának, és hogy melyek azok a legújabb tudományos és közpolitikai fejlemények, amelyeket a későbbiekben érdemes lesz nyomon követni.

### **1. A nemzetközi kontextus**

A különböző nemzetközi fórumokon a nemek közötti esélyegyenlőség a legfontosabb kérdések közé tartozik. Az ENSZ által szervezett női világkonferenciák központi kérdése: hogyan lehetne igazságosabb és egyenlőbb társadalmi viszonyokat kialakítani, és hogy ezek mérésére milyen nemzetközi mérőszámokat lehetne létrehozni. Az 1995-ben Pekingben az ENSZ szervezésében megrendezett Nők IV. Világkonferenciáján egyöntetű igény fogalmazódott meg egy nyilatkozat és egy cselekvési terv megalkotására, a társadalmi nemek helyzetének rendszeres monitorozására, az indikátorok kialakítására ([www.un.org/womenwatch](http://www.un.org/womenwatch)). Ezeket a törekvéseket a későbbi ENSZ-konferenciák is megerősítették öt, illetve tíz év múlva. (A 12 kritikusként minősített téma a következő: szegénység, oktatás és képzés, egészség, nők elleni erőszak, háborús konfliktusok, gazdaság, hatalom és döntéshozatal, nők támogatásának intézményi mechanizmusai, emberi jogok.)

Az ENSZ mellett az Európai Unió (EU) is mindig kitüntetett módon foglalkozott a nemek közötti egyenlőség kérdésével. Ennek első jele a *Római Szerződés* volt (1957), amelyben az *egyenlő munkáért egyenlő bér* elvét rögzítették, bár akkor elsősorban gazdasági okokból, az országok közötti verseny szabályozása érdekében. Viszont azóta egyre több, nemcsak gazdasági, hanem társadalmi és szociálpolitikai okokból fakadó intézkedést is hozott az

EU, és folyamatosan figyelmezteti a nemzetállamokat a nemek közötti esélyegyenlőség szempontjainak érvényesítésére a döntéshozatal minden pontján, azaz horizontális elvvé vált a *gender mainstreaming* gondolata. Ennek a folyamatnak az egyik jelenlegi eredménye a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó ütemterv (*Gender Roadmap*) a 2006–2010-es esztendőkre vonatkozóan (EC, 2006). Az ütemterv főbb pontjai a következőkben foglalhatók össze:

1. Gazdasági függetlenség elérése férfiak és nők számára egyaránt;
2. Munka és magánélet összehangolása;
3. Döntéshozatalban való egyenlő részvétel;
4. Nemi alapú erőszak és nőkereskedelem megsemmisítése;
5. Nemi sztereotípiák megszüntetése;
6. A női-férfi esélyegyenlőség előmozdítása az EU-n kívül is.

Látható tehát, hogy a döntéshozatalban való egyenlő részvétel igénye egyértelműen megjelenik a hivatalos európai uniós dokumentumokban és ajánlásokban. Az egyenlőség monitorozására rendszeresen elkészítik azt az összefoglaló jelentést, amely minden évben áttekinti, hogyan is alakult a férfiak és a nők helyzete a társadalom és gazdaság különféle területein. Már ezekből az összeállításokból is jól látható, hogy a tagországok többségében egyértelmű változások vannak: növekszik a nők jelenléte a vezetésen belül, főleg ha a politikai vezető pozíciókat figyelmen kívül hagyjuk (EC, 2008a). Egyre nagyobb figyelem irányul ugyanakkor arra, hogy nemcsak mennyiségileg, hanem minőségileg is jobb helyzetet kell elérni. (Ennek részletes kifejtését lásd az idézett dokumentumokban (EC, 2008a).)

A fent említett ENSZ-indikátorrendszernek a hatásai felfedezhetők az európai uniós rendszeren belül is. A döntéshozatalra vonatkozó legújabb kiadvány már a pekingi világkonferencián elhatározott pekingi cselekvési terv értelmében 2010-ig a 12 kritikus területre vonatkozó új mutatókat dolgoz ki (*Beijing follow-up indicators*), és abban méri az európai uniós előrehaladást is (EC, 2008b), miként erről a fent említett ütemterv melléklete is részletesen beszámol, és később a trendek bemutatása során mi is fogunk hivatkozni rá.

A gazdasági döntéshozatal területén így került három indikátorcsoport a figyelem középpontjába:

1. A nők aránya az európai gazdasági intézmények irányításában;
2. A nők aránya a nemzeti gazdasági intézményekben;
3. A menedzserek nemek szerinti aránya.

Az egységes nemzetközi állásfoglalások mellett egyre jelentősebbé váltak azok a non-profit szerveződések, amelyek kimondottan a nők gazdaságon belüli helyzetét vizsgálják. Ezek közül is kiemelkedik a Catalyst, amely 1962 óta dolgozik azon, hogy a nők számára egyre jobb lehetőségek nyíljanak az üzleti életben. Tevékenységük során adott országok, elsősorban az USA és Kanada 500 legnagyobb vállalatában (Top 500) vizsgálják a nemek

közötti viszonyokat, a nők vezetővé válásának esélyét. Kivételes befolyásukat annak köszönhetik, hogy tagságukat 400 nagyvállalat alkotja, amelyek néhány vezetője a felügyelő-bizottságukban is helyet kap. Minden évben átadásra kerül a Catalyst-díj, amellyel a kiemelkedő szervezeti gyakorlatokat honorálják (www.catalyst.org). A Catalyst tevékenységének is köszönhető, hogy Észak-Amerikában fokozatosan növekszik a nők aránya a gazdasági élet vezetésén belül.

## 2. Megközelítési módok

A példák mind azt mutatják, hogy a nők és férfiak vezetésben elfoglalt helyzetének vizsgálata egyre magasabb szinten jelenik meg, és egyre több befolyásos cselekvőt mozgósít. Ennek a nyilvánvalóan érvényes kijelentésnek az ellenére fontos elgondolkodnunk, hogy mi motiválja ezeket a kezdeményezéseket, milyen megközelítések indokolják a növekvő érdeklődést. Ezt a tisztázást szolgálja az *1. ábra* a nők és a vezetés összefüggéseiről.<sup>1</sup>

Az Alvesson–Billing (2007) szerzőpáros két alapvető dilemmából indult ki, amikor a menedzseri, kutatói és közpolitikai megközelítéseket rendszerezte:

1. A hangsúly a nemek hasonlóságán/különbözőségén van-e;
2. Az esélyegyenlőségi politikák és etikai szempontok felől közelítünk-e vagy a szervezeti hatékonyság irányából.

Ebből a kérdésfelvetésből keletkezett az alábbi mátrix (*1. ábra*), amelyben négy eltérő kutatói és vállalati megközelítést is találhatunk. Ezek között mindenki megtalálhatja azokat a pontokat, amelyekről úgy gondolja, hogy a saját érték- és érvrendszerével a legjobban összeegyeztethetőek.

*1. ábra*

Megközelítések a nők és a vezetés témájának megértéséhez

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

*Forrás:* Alvesson–Billing (1997: 171)

<sup>1</sup> Ez a koncepció bővebben kifejtésre kerül a közel jövőben megjelenő írásunkban: Nagy–Primecz (megjelenés alatt).

Tekintsük át röviden az egyes cellák jelentését Alvesson és Billing értelmezésében!

Az *egyenlő esélyek* álláspont abból indul ki, hogy a társadalomban és a munka világában is egyenlőtlenség van a férfiak és a nők helyzetét tekintve. A nők egyértelműen hátrányos helyzetben vannak, diszkrimináció áldozatai, nem kapják meg ugyanazokat a lehetőségeket a vezetővé válásra, mint a férfiak. Részben az előítéletek, részben pedig a konzervatív gondolkodásmód távol tartja a nőket ezektől a pozícióktól. A másik dimenziót tekintve a nemek hasonlóságán van a hangsúly: ha a férfiak és a nők hasonló módon dolgoznak, tanulnak, vezetnek, akkor ez nem lehet oka, akadálya annak, hogy eltérő arányban legyenek a vezetésen belül. A feladat tehát a tisztességes szabályok felállítása és betartása, amelyre morálisan is szüksége van a társadalomnak (Cockburn, 1991).

A *meritokratikus álláspont* képviselői abban érdekeltek, hogy a társadalom és a szervezetek leküzdjék a nők útjában álló akadályokat, hiszen azok megakadályozzák az emberi erőforrások tökéletes kihasználását, s ezáltal gátolják a szervezeti hatékonyságot. Itt tehát kevésbé a morális, etikai szempont érvényesül, sokkal inkább az az üzleti szemlélet, miszerint minden pozícióra a legjobb embert kell megtalálni, és ennek érdekében az összes potenciális jelöltet számba kell venni, így nemcsak a férfiakat. Ha az adott szervezet nem tud ezzel az elvvel élni, akkor rosszul fogja kihasználni emberi erőforrásait. A ranglétrán való haladás tehát személyes érdem, ne pedig nemi, életkori, vallási, etnikai stb. hovatartozás függvénye legyen. Alvesson és Billing szerint a meritokratikus álláspontot elfogadják többnyire az üzleti, akadémiai szférában dolgoznak, míg az esélyegyenlőségi megközelítés képviselői gyakrabban társadalomtudósok vagy politikusok.

A *speciális hozzájárulás* álláspontja azt hangsúlyozza, hogy a nemek jellegzetességei között nem elhanyagolható különbségek vannak. Képviselői általában a sajátos női tapasztalatokból indulnak ki, amelyek kiegészítik a férfiak tapasztalatait. Véleményük szerint a komplementer tudás, a nőies vezetés, a feminista menedzsment fontos hozzájárulás a szervezetekre vonatkozó korábbi tudáshoz. Napjaink társadalmában meglehetősen elterjedt vélemény az, hogy a nők valami lényeges, esszenciális dologgal tudnak hozzájárulni a szervezetek működéséhez. Erre utal az is, hogy a nőies vezetési stílus híveinek egyre növekvő tábora van, akik abban hisznek, hogy a nők emberközpontú, demokratikus módon irányítanak, kevésbé hierarchikusak, továbbá nagyobb teret adnak a megérzéseknek, az intuíciónak. Az erről szóló írások, illetve az ezt körüljáró kutatások száma jelentősen bővült az elmúlt tíz évben (Wajcman, 2007).

Az *alternatív értékeket* emlegetők kiindulópontja szintén az, hogy a két nem alapvetően különbözik, és így például nem ugyanaz érdeklő a férfiakat és a nőket, mások a prioritásaik és a célkitűzéseik. Az előző felfogáshoz képest itt sokkal erőteljesebben hangsúlyozzák a különbséget a tipikus férfi és a tipikus női értékek között. Ennek megfelelően a nők erősebben kötőd-

nek az otthonhoz, a családhoz, ahol gondoskodhatnak a többiekéről, kiszolgálhatják őket. Ezzel szemben a férfiak a közsférában való szerepvállalásra szocializálódnak, és arra hogy versenyezzenek, legyenek kockázatvállalók, és ne legyenek sérülékenyek. Természetesen a nők és férfiak pályaválasztását is esszenciális tulajdonságokkal magyarázzák: mi férfias és mi nőies az elsajátított sztereotípiák alapján (Alvesson–Billing, 1997).

### 3. Tendenciák

A nemzetközi adatok lassú változásról számolnak be. A Catalyst összehasonlításai arra mutatnak rá, hogy az Amerikai Egyesült Államokban a legmagasabb a női vezetők aránya, illetve arányuk növekedése, és az Európai Unió országainak átlaga jelentősen elmarad ettől az adattól (Catalyst, 2008). Nagy-Britanniában a 2007 elején újra megalapított Esélyegyenlőségi és Emberi Jogi Bizottság legfrissebb jelentése szerint csigatempóban haladnak a dolgok (EHRC, 2008). Ha ez a tempó változatlan marad, akkor további 73 évbe fog telni, hogy a 100 legnagyobb cég élén ugyanannyi női, mint férfi igazgató legyen. 200 év, azaz 40 választás kell, hogy a parlamentben azonos számban legyenek nők és férfiak (<http://www.equalityhumanrights.com>). Minden bizonnyal így történik ez, amíg a kritikus tömeget, azaz kb. az egyharmadot el nem éri a nők jelenléte a gazdasági élet vezetésében.

1. táblázat

A nők aránya a gazdasági ügyekért felelős miniszterek\* között, 2007

30% vagy több	Lichtenstein, Belgium, Dánia, Németország, Litvánia, Hollandia, Szlovénia
20–30%	Bulgária, Norvégia, Egyesült Királyság, Finnország, Svédország, Írország, Lengyelország, Franciaország
10–20%	Spanyolország, Lettország
Kevesebb, mint 10%	Olaszország
Nincs	Cseh Köztársaság, Észtország, Görögország, Ciprus, Luxemburg, Magyarország, Málta, Ausztria, Portugália, Románia, Szlovákia, Horvátország, Törökország, Izland

Forrás: EC (2008b: 34)

Megjegyzés: Idetartoznak a pénzügy-, a kereskedelmi, az ipari, a mezőgazdasági, illetve egyéb más gazdasági ügyekért felelős miniszterek. A miniszteri tárcák csoportosítására használt ún. BEIS-besorolásról részletesen ld. EC (2008c: 27).

Az egyes kategóriákban az országok a női miniszterek aránya szerinti csökkenő sorrendben vannak rendezve. Abban az esetben, ha egy ország e besorolás szerint épp a kategóriahatárra esett, akkor azt a magasabb arányt képviselő csoportban szerepeltették a jelentés készítői.

Az európai uniós adatbázisok a döntéshozatal elemzésekor három területet vizsgálnak elkülönítve: a politikai életet, a gazdasági élet, valamint a köz-

szolgálati szférát. Jelen tanulmányban csak a második csoportot, a gazdaságban vezető szerepet betöltő személyekre vonatkozó adatokat fogjuk bemutatni.

Bármelyik indikátort is nézzük, a menedzseri pozíciókat egész Európában a nők folyamatos alulreprezentáltsága jellemzi, bár az országok között igen jelentős különbséget találunk. Így például figyelemreméltó, hogy a gazdasági ügyekért felelős miniszterek arányában milyen nagy a változatosság az egyes nemzetállamok között, miként azt az 1. táblázat is mutatja.

Ehhez hasonló változatosságot láthatunk a nemzeti bankok legfelsőbb döntéshozó szervezeteiben is, ahol Svédország és Norvégia messze elől jár az országok sorában 40% körüli női részvétellel, míg több országban egyetlen nő sincs ezekben a grémiumokban, és az összevont indikátorok sem mutatnak e tekintetben változást (EC, 2008b: 32–33).

Az üzleti életre áttérve egyértelműen megmutatkozik a piramisszerkezet: a tágabb vezetői kategóriákban már Európa-szerte egyre több nőt látunk, és az európai uniós átlag 28% (lásd 2. táblázat).

2. táblázat

Női és férfi vezetők aránya az üzleti életben\*, 2007 (%)

Ország	Nők	Férfiak	Ország	Nők	Férfiak
<i>EU-27 átlag</i>	28	72	Cseh Köztársaság	27	73
Franciaország	38	62	Görögország	27	73
Lettország	38	62	Svédország	27	73
Lengyelország	36	64	Dánia	26	74
Egyesült Királyság	34	66	Észtország	26	74
Olaszország	34	66	Luxemburg	26	74
Spanyolország	34	66	Szlovénia	26	74
Ausztria	33	67	Horvátország	24	76
Litvánia	33	67	Norvégia	21	79
<i>Magyarország</i>	32	68	Finnország	20	80
Portugália	32	68	Írország	20	80
Bulgária	29	71	Izland	17	83
Németország	29	71	Málta	14	86
Románia	29	71	Ciprus	13	87
Szlovákia	29	71	Törökország	8	92
Hollandia	28	72	Liechtenstein	n.a.	n.a.
Belgium	27	73	<i>Összes ország</i>	27	73

*Forrás:* EC (2008c) alapján

*Megjegyzés:* ISCO (International Standard Classification of Occupations) kategória rendszer szerint a 121-es (igazgatók és ügyvezető igazgatók) és a 13-as (kisvállalatok vezetői) kódot kapók csoportja.

\*Országok csökkenő sorrendje a női vezetők aránya szerint.

n.a.: nincs adat.

## Szerepváltozások

Az európai uniós átlag tehát 28%, a magyar adatok pedig 32%-os értéken vannak. Viszont ha másik irányból nézzük az adatokat, mégpedig a felsőoktatásban végző fiatalok oldaláról, akkor ki kell jelentenünk, hogy ezzel az aránnyal még nem lehetünk elégedettek. A gazdasági vezetői pozíciók betöltéséhez szükséges képzettséggel (elsősorban gazdasági, jogi végzettség) már évtizedek óta ugyanolyan arányban rendelkeznek az aktív korosztályban dolgozó férfiak és nők, sőt az utóbbi tizenöt évben erőteljes női túlsúly figyelhető meg. Miként a 3. táblázat megmutatja, ezek a nők ott tömörülnek a 2. és 3. foglalkozási főcsoportban („Egyetemi, főiskolai képzettség önálló alkalmazását igénylő foglalkozások”, „Egyéb felsőfokú képzettséget igénylő foglalkozások”). Ezek a foglalkozási főcsoportok azonban kevesebb presztízst és fizetést ígérő foglalkozásokat tartalmaznak, mint az első.

3. táblázat

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

Foglalkozási főcsoport	Foglalkoztatottak száma (1000 fő)		Foglalkoztatottak aránya (%)	
	Nők	Férfiak	Nők	Férfiak
1. Törvényhozók, igazgatási, érdekvépviseleti 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
<i>Személyi foglalkozások összesen</i>	<i>997,8</i>	<i>638,2</i>	<i>61,0</i>	<i>39,0</i>
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. Gépközelők, összeszerelők, járművezetők	127,7	347,7	26,9	73,1
9. Szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozások	158,2	123,9	56,1	43,9
<i>Fizikai foglalkozások összesen</i>	<i>779,5</i>	<i>1474,6</i>	<i>34,6</i>	<i>65,4</i>
0. Fegyveres erők, fegyveres testületek foglalkozásai	5,9	30,2	16,3	83,7
<i>Foglalkoztatottak összesen</i>	<i>1783,2</i>	<i>2,143</i>	<i>45,4</i>	<i>54,6</i>

Forrás: KSH (2008: 3. tábl.)

A piramis folytatódása teljesen szembeeső akkor, ha egy szűkebb csoportot, a tőzsdén bejegyzett legnagyobb cégek adatait nézzük, miként azt a 4. táblázat mutatja. Itt az adatok arra utalnak, hogy a testületi tagságig né-

hány nő eljut. Magyarországon a tagok 11%-a nő, de a testület elnökeként sehol sincsen nő a mintában szereplő 15 vállalatból. Európai szinten hasonló tendenciákat mutatnak az adatok.

4. táblázat

A nők és férfiak aránya a legmagasabb döntéshozó testületben\*

Országok	Elnök		Tag	
	Nők	Férfiak	Nők	Férfiak
<i>EU-27 átlag</i>	3	97	10	90
Szlovákia	20	80	24	76
Horvátország	20	80	14	86
Bulgária	13	87	15	85
Norvégia	11	89	34	66
Lengyelország	11	89	12	88
Cseh Köztársaság	11	89	11	89
Lettország	8	92	17	83
Izland	8	92	10	90
Málta	8	92	4	96
Észtország	7	93	10	90
Litvánia	5	95	18	82
Törökország	5	95	8	92
Írország	5	95	7	93
Olaszország	5	95	3	97
Egyesült Királyság	2	98	12	88
Svédország	0	100	24	76
Finnország	0	100	18	82
Románia	0	100	18	82
Dánia	0	100	15	85
Hollandia	0	100	14	86
Szlovénia	0	100	14	86
Görögország	0	100	11	89
<i>Magyarország</i>	0	100	11	89
Németország	0	100	11	89
Franciaország	0	100	9	91
Belgium	0	100	6	94
Spanyolország	0	100	6	94
Ausztria	0	100	5	95
Luxemburg	0	100	3	97
Portugália	0	100	3	97
Ciprus	0	100	2	98
<i>Összes ország</i>	4	96	11	89

Forrás: EC (2008c) alapján

Megjegyzés: \*Országok csökkenő sorrendje az elnöki pozícióban szereplő nők aránya szerint az ország tőzsdén jegyzett, legnagyobb vállalatainál.



#### 4. Magyarázó metaforák: túllépés az üvegplafonon

A nők és férfiak egyenlőtlen esélyeit számtalan elmélet magyarázza, figyelembe véve azokat a társadalmi, kulturális és gazdasági változásokat, amelyek jelentősen meghatározzák, hogy az elit merítési bázisának (*elite pool*) nemek szerinti összetétele miként változott az utóbbi időben. Korábbi tanulmányunkban összefoglaltuk, hogy milyen komplex magyarázatra van szükség, ha a változások mögött meghúzódó tényezőket meg szeretnénk ismerni (Nagy, 2005). Most éppen ezért néhány olyan metaforára szeretnénk rávilágítani, amely a tudományos és a hétköznapi élet érdeklődői számára is kifejezi a nők vezetésben elfoglalt pozíciójának jellemzőit.

A legnagyobb népszerűsége kétségtelenül az üvegplafon metafora tett szert, mert nagyon szemléletesen mutatja be, miként ütközik akadályba a női vezetők ambiciózus csoportja. Erre a metaforára először 1986-ban Hymowitz és Schellhardt hívta fel a figyelmet a *Wall Street Journal*-ban (Hymowitz–Schellhardt, 1986). Az üvegplafont nem úgy kell elképzelni, mint egy külső akadályt, hiszen a nők az akadályokat erősen interiorizálják, ezáltal gátolva saját előrelépésüket (Powell–Graves, 2003). A dolog jelentőségére utal, hogy az USA-ban nemzeti szinten működött 1991–1996 között az ún. „üvegplafon bizottság” (*Glass Ceiling Commission*). Az üvegplafon metaforával szemben az üvegfal metafora a horizontális szegregáció tényét emeli ki, hiszen a választott szakterületek közötti átjárhatóság korlátozott, így a nőknek nincs sok esélyük arra, hogy a „nőies” pályákról, például a HR-területről vagy számvitelről áttérjenek olyan szakterületekre, amelyek több előrelépési lehetőséget rejtenek.

Magyarországon is világosan látható, hogy a szervezeti vezetésen belül megtalálhatók mind az üvegplafon, mind az üvegfal jelei, amelyek a további egyéni, szervezeti és társadalmi szintű akadályokkal együtt azt eredményezik, hogy noha egyre magasabb a nők aránya a szervezetek vezetésében, még korántsem azonosak a lehetőségek (Nagy, 2007). Mire az üvegplafon metafora Magyarországon lassan elterjedt, a *Wall Street Journal* egy újabb cikkében már éppen arról szólt, hogy vannak nők, akik át tudtak jutni az akadályokon: *Through the Glass Ceiling. How these 50 women got where they are – and why they bear watching* (WSJ, 2004). Ez a fejlemény új helyzetet teremtett a kutatók számára is: egyes szervezetkutatók arra hívják fel a figyelmet, hogy nem elég az üvegplafonnal megjeleníthető akadályra koncentrálni, mert a női vezetők előrelépése nem lineáris folyamatként, hanem inkább labirintusként írható le<sup>2</sup> (Eagly–Carli, 2007a; 2007b). Nemcsak a jelenlét, hanem az elfogadottság, a kompetencia feltételezése is fontos részét alkotja a nemekre vonatkozó kutatásoknak. Feladatorientált csoportokban rendszere-

<sup>2</sup> Hálás vagyok Horváth Krisztinának, a Raiffeisen Bank Rt. vezérigazgató-helyettesének, hogy felhívta a figyelmemet a *Harvard Business Review*-ban megjelent cikkeire.

sen azzal találkozunk, hogy a férfiak nagyobb hozzáértését feltételezik (Nagy–Vicsek, 2007).

Eagly és Carli (2007a; 2007b) tehát a labirintus metaforát használja, mivel a karrier során nem egyetlen akadály van, hanem állandó útvesszőben találhatják magukat a nők. A legfőbb akadályok a következők.

1. A labirintus az *előítéletekkel* kezdődik, amelyek előnyben részesítik a férfiakat és büntetik a nőket: a férfiakat gyorsabban léptetik elő, még ha ugyanaz is a szakképzettségük, mint a nőknek. Így történik ez akkor is, ha hagyományosan nőies környezetről van szó: oktatás, gondozás.

2. Az akadályok a női vezetőkkel való *ellenállással* folytatódnak: az emberek a sikeres női menedzsereket kevésbé fogadják el, mert nyomulósnak, önzőnek, kellemetlennek tartják őket.

3. Az útvessző magában foglalja a *vezetési stílust* és hitelességet is, mivel a nőknek egyszerre kell „nőiesnek” lenniük, megértőnek mutatkozni mások iránt, de határozott, asszertív, ellenőrző vezetőnek is.

4. Noha sokat változtak a női vezetők életében a háztartási munka végzésével kapcsolatos elvárások, a *munka és magánélet kombinálása* örök feladatot fog jelenteni számukra, különösen, ha a férfiakhoz viszonyítjuk a helyzetüket. Még mindig a nők azok, akik átmenetileg félbeszakítják a karrierjüket, hogy összhangba hozzák a két területet, továbbá sokkal kevesebb idejük marad a szakmai, társadalmi kapcsolatok ápolására, ami pedig elengedhetetlen az előrelépéshez (Eagly–Carli, 2007b).

## 5. Törekvések a helyzet változtatására

Bár kétségtelenül mindig vannak olyan nézetek, miszerint a helyzet magától is meg fog változni, a világ több részén is vannak olyan intézkedések, amelyek a merev státuson módosítani szeretnének. Az alábbiakban néhány olyan átalakulásra hívom fel a figyelmet, amelynek a sorsára mindenképpen érdemes figyelmet szánni:

### a) Nemzeti kezdeményezések

Norvégiában hosszú társadalmi vita és egyeztetés előzte meg a kvótatörvény 2005-ös elfogadását. Ennek értelmében a nemek kiegyensúlyozott arányát (40%) kellett megcélózni a többségében köztulajdonban lévő cégekben. A norvég akciót sok helyen vitatták, azonban ma már Hollandiában, az Egyesült Királyságban is fontolgatják egy állami támogató akció bevezetését.

Finnországban is nagy hagyományai vannak az esélyegyenlőség vizsgálatának és ösztönzésének. Itt az esélyegyenlőségi törvény kötelezi a többségben állami vagy önkormányzati tulajdonú cégeket a kiegyensúlyozott nemi reprezentációra a felügyelőbizottságokban.

Hasonlóan ambiciózus elképzeléseket szeretnének megvalósítani több mediterrán országban is: Olaszországban pozitív diszkriminációra vonatkozó

cselekvési tervet kell kidolgozniuk a közszféra munkaadóinak, míg Spanyolországban a 2007-es esélyegyenlőségi törvény szerint a 250 főnél több embert alkalmazó cégeknek nemcsak nemi esélyegyenlőségi tervre van szükségük, hanem nyolc éven belül el kell érniük a 40%-os (női) arányt a felügyelőbizottságokban.

b) Vállalati kezdeményezések

Az állami rendelkezések mellett egyre több olyan vállalati intézkedést vezetnek be a fejlett országokban, amely a nemek szerinti egyenlőtlenségek lebontását célozza meg. A szervezetek változásainak fontos része volt, hogy az egyenlő esélyekkel kapcsolatos értékek fokozatosan előtérbe kerültek, és többé-kevésbé beépültek a változóban lévő szervezeti kultúrába, így egyértelműen kijelenthetjük, hogy felértékelődött az esélyegyenlőség és a diverzitás kérdése. A vállalati intézkedések egy részét a törvény ereje kényszeríti ki (lásd az esélyegyenlőségi tervek kötelező elkészítését a többségében állami tulajdonú szervezeteknél Magyarországon), de több multinacionális vállalat is bevezetett olyan programokat, amelyek az esélyegyenlőséget kívánják elősegíteni (Nagy, 2004).

A diverzitás-programok mellett a vállalati felelősségvállalás, illetve a családbarát politikák, a munka és magánélet egyensúlyának megteremtése adják a fontos témákat a munkaerőről való gondoskodás terén. Emellett tűnik fel a vállalati hálózatépítés mint hatékony eszköz a nők hátrányainak leküzdésére. Ennek kapcsán több multinacionális vállalat is kidolgozta már a programját.

## 6. Összefoglalás

Tanulmányunkban amellet érveltünk, hogy a nemzetközi színtereken egyre fontosabbá vált a nemek közötti esélyegyenlőség egyik fontos aspektusa, a döntéshozatalban való részvétel. A nemzetközi szervezetek elvárása, hogy a nemzetállamok rendszeresen monitorozzák az esélyegyenlőség helyzetét, és olyan intézkedéseket hozzanak, amelyek a kiegyensúlyozottság irányába vezetnek. Az alapvető fórumok és dokumentumok bemutatása után felvázoltuk, hogy a nemek és a vezetés összefüggései több szempontból is értelmezhetők. A mátrixban ábrázolt négy megközelítési lehetőséget annak alapján lehet elkülöníteni, hogy egyrészt a hangsúly a nemek közötti hasonlóságon vagy különbségen van-e, másrészt pedig az esélyegyenlőségi politikák vagy a szervezeti hatékonyság oldaláról vizsgáljuk-e a kérdést. A négy álláspontot képviselők tehát eltérő érvekre támaszkodva, de egyetértenek abban, hogy fontos, sőt elengedhetetlen a nők arányának növelése, növekedése a gazdasági élet vezetésében. Az itt bemutatott legújabb európai adatok azonban csupán csekély mértékű növekedésről számolnak be e tekintetben. Az iskolázottsági arányok változása ellenére az Európai Unióban a középvezetői pozíciók mindössze 28%-ában találunk nőket, a felsőszintű vezetésben pedig

még szembetűnőbb a piramisszerkezet, azaz a nők hiánya. A lehetséges magyarázatok köre széles és komplex, miként erről már a magyarul is elérhető szakirodalmak is beszámolnak. Nagy sikerre tettek szert ugyanakkor az üvegplafon, illetve üvegfal metaforák, amelyeket most kezd felváltani a labirintus metafora. Ez utóbbi arra utal, hogy a nők előrejutása nem lineáris, hanem inkább egy útvesztőben való haladásként jellemezhető, amelyben folyamatosan ott van négy nagy akadály: az előítélet, az ellenállás, a vezetési stílus, illetve a magánélet és a munka kombinálása.

A vezetőkre vonatkozó adatokat tekintve érdekes kivételnek tekinthető a norvég példa, ahol a kormányzat határozta el magát a pozitív diszkrimináció mellett, amelynek az eredményei már egyértelműen láthatók. A norvég intézkedések más országok kormányzati akcióira is kétségtelenül jelentős hatással voltak. Mivel Magyarország nem tartozik ezen országok közé, számunkra az előremutató példákat továbbra is a vállalatok esélyegyenlőségi, családbarát-, vagy éppen diverzitás-politikáiban kell keresnünk, amelyek példaértékűek lehetnek számos munkaadó számára.

## Irodalom

- Alvesson, M.–D. Y. Billing, 1997: *Understanding gender and organizations*. London–Thousand Oaks–New Delhi: Sage Publications.
- Catalyst, 2008: *Women in management. Global comparison*.  
<http://www.catalyst.org/publication/215/women-in-management-global-comparison>  
(Letöltés dátuma: 2008. okt. 22.)
- Cockburn, C. 1991: *In the way of women. Men's resistance to sex equality in organizations*. London: Macmillan.
- Eagly, A. H.–L. L. Carli, 2007a: *Through the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H.–L. L. Carli, 2007b: *Women and the labyrinth of leadership*. *Harvard Business Review*, 2007. Sept.
- EC, 2006: *A roadmap for equality between women and men 2006–2010*.  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/gender\\_equality/gender\\_mainstreaming/roadmap\\_en.html](http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/gender_mainstreaming/roadmap_en.html) (Letöltés dátuma: 2008. okt. 1.)
- EC, 2007: *Database on women and men in decision-making*.  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/women\\_men\\_stats/measures\\_in4\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/measures_in4_en.htm) (Letöltés dátuma: 2008. okt. 22.)
- EC, 2008a: *Report on equality between women and men 2008*. European Commission.  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2008/keaj08001\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_en.pdf) (Letöltés dátuma: 2008. okt. 1.)
- EC, 2008b: *Women and men in decision-making 2007 – analysis of the situation and trends*. European Commission. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2008/ke8108186\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf) (Letöltés dátuma: 2008. okt. 1.)
- EC, 2008c: *European Commission, DG EMPL, Database on women and men in decision-making*. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/women\\_men\\_stats/measures\\_in4\\_en.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/measures_in4_en.htm) (Letöltés dátuma: 2008. okt. 22.)
- EHRC, 2008: *Equality and Human Rights Commission 2008: Sex and power*.  
<http://www.equalityhumanrights.com> (Letöltés dátuma: 2008. okt. 1.)

## Szerepváltozások

- Hymowitz, C.–T. C. Schellhardt, 1986: The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from top jobs. *The Wall Street Journal*, March 24, 1986, special supplement, 1, 4.
- KSH, 2008: Munkaerő-piaci jellemzők 2007. IV. negyedévében.  
<http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/munkero/munkero074.pdf>. (Letöltés dátuma: 2008. ápr. 8.)
- Nagy, B., 2004: Hungarian companies' equal opportunity policies. Final research paper. Kézirat, <http://www.policy.hu/nagy>
- Nagy B., 2005: Nők a vezetésben. In: Nagy I.–Pongrácz T.–Tóth I. Gy., szerk.: Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2005. Budapest: TÁRKI–Ifjúsági Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium, pp. 44–56.
- Nagy B., 2007: A társadalmi nem szerepe a vezetésben Magyarországon – Érzékelése és magyarázatai. In: Nagy B., szerk.: Szervezet, menedzsment és nemek. Budapest: Aula, pp. 110–121.
- Nagy B.–Vicsek L., 2006: Mit ér a női vezető szava? Férfi és női vezetők megítélése önkormányzati dolgozók körében. Századvég, Új Folyam 41. sz. (3) pp. 123–160.
- Nagy B.–Primecz H., megjelenés alatt: Nők és férfiak a szervezetben. Mítosz és valóság, Kézirat.
- Powell, G. N.–L. M. Graves, 2003: *Women and men in management*. Third edition. London: Sage.
- Wajcman, J., 2007: Nehéz lágynak lenni: Van-e a vezetői stílusnak neme? In: Nagy B., szerk.: Szervezet, menedzsment és nemek. Budapest: Aula, pp. 122–141.
- WSJ, 2004: Through the glass ceiling. How these 50 women got where they are – and why they bear watching. *The Wall Street Journal*, Nov. 8, 2004.