

A NŐI VEZETŐK MEGÍTÉLÉSE – A VÁLASZADÓK NEMÉNEK, BEOSZTÁSÁNAK ÉS VÉGZETTSÉGÉNEK FÜGGVÉNYÉBEN AZ IPARBAN, AZ OKTATÁSBAN ÉS EGYÉB MUNKATERÜLETEKEN –

A női vezetők megítéléséhez szükséges adatait a szerző véletlenszerű mintavételből nyerte. A viszonylag kisszámú adathalmazból – több hasznosítható válaszon túlmenően – arra a következtetésre jutott, hogy a női vezetőket munkatársaik – különösen a saját nembéliek – ma még kevésbé fogadják el.

A történelem évszázadai során kialakult hagyományok a nőknek különleges gazdasági szerepet szántak – tevékenységük az otthonukhoz és a családjukhoz kötötte őket, feladatuk elsősorban a ház körüli teendők, házimunkák elvégzése, a gyermeknevelés, a család kiszolgálása volt. Sokáig zárva maradtak előttük az iskolák kapui, képzésük kimerült a háztartási ismeretek oktatásában, csak a módosabb leányok szerezhettek emellett elsősorban művészeti jellegű (zene, festés) ismereteket. Az egyetemeken a múlt században jelentek meg közülük az első fecskék, de csak a XX. században vált általánossá jelenlétük. A teljesen elszegényedett réteg kivételével munkavállalásuk szinte lehetetlen volt, a szegényebb középréteg számára egyedüli lehetőség jóformán a nevelőnői, társalkodónői munkakör vállalása lehetett.

Az ipari forradalmat követő gazdasági és társadalmi átalakulások azonban gyökeres változást hoztak a nők életében is. Századunkban már a nők egyre nagyobb arányban vállalnak munkát szerte a világon. Napjainkban hazánkban a nők körülbelül hetven %-a dolgozik, de Dániában pl. még ennél is magasabb ez az arány, Nyugat-Európa országaiban átlagosan a nők ötven-hatvan %-a rendelkezik munkahellyel¹, de hasonló a helyzet Észak-Amerikában, Ázsiában is².

Ugyanekkor a női vezetők száma köztudottan csekély még azokban az országokban is, ahol a nők viszonylag régóta vagy nagy számban dolgoznak a munkahelyeken. Csak minden ötvenedik angol vállalat igazgatója nő³. (1986) A Renault vállalat vezető beosztású alkalmazottai közül csak 3,5 % a nő⁴. (1985) A nyugatnémet vállalatok 115 ezer vezető állásából néhány éve még csak 5,9 %-ot tölthettek be nők⁵. Az Egyesült Államokban, Kanadában, Ausztriában a menedzserek több, mint negyven %-a nő⁶, de Dániában például kevesebb, mint tizenöt %. Ahol viszonylag nagyobb a női vezetők aránya, ott is elsősorban a kisvállalkozásokat érinti a kedvező megoszlás – az USA-ban például a „topmenedzsereknek” kevesebb, mint három %-a nő. A fejlődő afrikai országokban elenyésző az arányuk, az ázsiai országokban átlagosan tíz %-ra becsülik a vezető nők arányát, Latin-Amerikában ez a szám húsz % körüli. Magyarországon is húsz % körül mozog ez az arány, de nagyon eltérő az egyes gazdasági területeken. A vezető nők száma, noha jelentősen megnőtt az utóbbi egy-két évtizedben, még mindig világszerte elmarad a népességben és foglalkoztatottak között képviselt arányuktól.

¹ Dr. Hoóz István: A nők gazdasági aktivitása és a gyermeknevelés. Statisztikai Szemle, 1994/11.

² A munkaerő ára. Heti Világgazdaság, XVI. évfolyam 32. (794.) szám

³ Kennedy, K.: A nők lehetőségei felső vezetői munkakörök betöltésére. The Director, 1986. jan. 39. k. 6. sz. 46–48. pp.

⁴ Gérard Petitjean: Főnökasszonyok. IMP 1985/2.

⁵ A Stern alapján, 1989

⁶ Az elmúlt évtizedben világszerte... Napi gazdaság, 1993. nov. 2. 14. p.

Különösen kevés nőt találunk vezető székben, ahogy felfelé haladunk a „ranglétrán“, azaz az alsóbb szintű vezetők között az arányuk nagyobb, mint a középvezetők, és különösen a felsővezetők között. Az USA példáját már említettem, de hazánkban sincs másképpen. A pénzügyvezetőkben pl. – ahol az elmúlt évekre nagyon nagy arányú (82 %) lett a dolgozók között a nők aránya – az alsóbb szintű vezetők között több, mint 70 %, a középvezetők között már csak 50–60 %, míg a felsővezetők között 40 % alatti a nők aránya, (a bankigazgatók között pl. csak tíz %)⁷ holott a felsőfokú közgazdasági tanintézetekben arányuk már meghaladja a férfiakét.

Rendkívül aktuális kérdés tehát napjainkban a nők mint munkahelyi vezetők alkalmasságának, sikerességének kérdése – aktualitását a nők dolgozók közötti és vezetők közötti arányának eltolódása jelzi. Vajon arról van-e szó, hogy a nők késve, mindössze vagy száz éve „startoltak“, és ez a különbség egyszerűen a pillanatnyi képet, a „verseny“ jelenlegi állását mutatja? Vagy jelentős különbségek jelennek a férfi és női gondolkodás és személyiség mélyén, melyek eleve meghatározzák a férfiak irányításra termettségét? Miben különböznek a női vezetők férfitársaiktól? Az eddigi kutatások eltérő eredményeket hoztak: a női vezetőknek alacsonyabb a döntéshozó képességük és kevésbé jellemző rájuk az agresszivitás (Bowman, Worthy, Greyson); érzelgősebbek (Bowman; Orth és Jacobs; Schein); a nők vezető pozícióban jól kamatoztatják a családi körben évszázadok alatt elsajátított módszereket (Claudia Bernadoni); jobbak a férfiaknál a figyelem, a szóbeli/írásbeli kifejezőképesség, a nem szóbeli kapcsolatteremtő képesség terén, míg elmaradnak a magabiztosság, a bizalomkeltés és a közönség előtti beszéd, előadókészség terén⁸ (Berrymenn-Fink); alacsonyabb a direktív beállítottságuk⁹ (Kiechl Rolf) stb.

A nőknek – ahhoz, hogy vezetők lehessenek – két nagy „sárkánnyal“: az előítéletekkel és az eltérő szocializációs irányultsággal kell elsősorban megküzdeniük. Az előítéletekre most nem

térek ki – ezek egy része a gyakorlatot követve változni fog, bár bizonyára hosszú folyamat eredményeként, más része óhatatlanul fenn fog maradni, míg az emberiség két különböző nemre oszlik.

A szocializáció során a nőket és férfiakat gyerekkoruktól eltérő szerepre készíti fel a környezetük. A család szerepmintája évezredek hagyományokat közvetít, ugyanakkor napjainkban a nők egyre nagyobb arányú munkavállalásának köszönhetően fokozatos szerepkeveredésnek, szerepkiegyenlítődéssnek, a családi funkciók újraelosztásának lehetünk tanúi. Ma már egyre kevésbé jellemző a hierarchia felállítás a családon belül, az ilyen családban felnövő gyermek egyenrangúnak tekintheti a családi szerepeket¹⁰. Az iskolai környezet azonban merevebb normákat közvetít, elég ha csak a sport vagy a technika világára gondolunk. A fiúk barkácsolást, szerelést, esetleg gépkocsivezetést tanulhatnak, kikapcsolódásként pedig ott a foci, ugyanakkor a lányok nőiesnek tartott teendőket (varrás, főzés, fodrászat, kozmetika stb.) kínálják elsősorban képzés vagy továbbképzés céljából, és női focisapat – noha már nem képtelenség – még eléggé szokatlan. Sheppard¹¹ és Harragan¹² egybehangzó véleménye szerint a férfiakat a sport és a katonai élet szoktatja versenyképességre, növeli bennük az agresszivitást, és kialakít egyfajta stratégiai képességet. A mentális képességek oktatása terén ma már nincs éles különbség az elvárásokban, különösen a koedukált iskolák elterjedése óta. Azonban a személyiségformálás egyik legfontosabb színterén, a szocializáció során valóban erősen eltérő normák szerint fejlődik a két nem.

Végy egy kérdőívet!

Vajon előnyt vagy hátrányt jelent-e ez a másság a munkahelyeken vezető pozíciókban? Egy kérdőív segítségével arra próbáltam választ kapni, hogy hogyan ítélik meg a nők munkahelyi vezetés terén mutatott képességeit.

Két kérdést tettem fel:

⁷ Bihari Zsuzsanna: Nők a pénzügyi szféra vezetésében. Tér és Társadalom, 1993. 1–2. 72–87. pp.

⁸ Berrymenn-Fink, C.: Férfi és nő menedzser nézetei a vezetésben működő nők kapcsolatteremtő képességeiről. Public Personnel Management 1985. 14. 3.

⁹ Kiechl Rolf: Férfiak és nők hatalmi szükségletei a vállalatonál. Zeitschrift Führung + Organization, Baden-Baden, 1986

¹⁰ Bagdy Emőke: Családi szocializáció és személyiségzavarok. Tankönyvkiadó, Budapest 1986

¹¹ Sheppard: Férfiak a szervezetekben. 1977

¹² Harragan: Játékok, amelyekre anyád sohasem tanított. 1977

1. a női vezetők általában:
 jobbak, mint a férfiak
 rosszabbak, mint a férfiak
 nemek szerint nincs különbség
2. a kérdezett személy szerint milyen „főnököt” kedvel jobban:
 férfit
 nőt
 mindegy (nem a nem a döntő).

A megkérdezettek 3,8 %-a alap-, 46,2 %-a közép- és 50 %-a felsőfokú végzettséggel rendelkezett. A felsőfokú végzettségűek között 50 %-os a vezetők aránya, a férfiaknál ez az arány 57,9 %, a nőknél csak 41,2 %.

A válaszadók közül 66,7 % az iparban (főként vegyipar), 12,8 %-a az oktatás területén dolgozik.

1. táblázat

A kapott válaszok megoszlása

terület végzettség	vezető			beosztott			beosztása nem ismert			Összesen		
	férfi	nő	összesen	férfi	nő	összesen	férfi	nő	összesen	férfi	nő	összesen
Ipar	11	5	16	20	15	35	–	1	1	31	21	52
alapfokú	–	–	–	1	2	3	–	–	–	1	2	3
középfokú	2	1	3	13	9	22	–	–	–	15	10	25
felsőfokú	9	4	13	5	4	9	–	1	1	14	9	23
nem ismert	–	–	–	1	–	1	–	–	–	1	–	1
Oktatás	1	1	2	3	5	8	–	–	–	4	6	10
alapfokú	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
középfokú	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
felsőfokú	1	1	2	3	5	8	–	–	–	4	6	10
Egyéb	2	5	7	–	9	9	–	–	–	2	14	18
alapfokú	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
középfokú	–	3	3	–	8	8	–	–	–	–	11	11
felsőfokú	2	2	4	–	1	1	–	–	–	2	3	5
Összesen	14	11	25	23	29	52	–	1	1	37	41	78
alapfokú	–	–	–	1	2	3	–	–	–	1	2	3
középfokú	2	4	6	13	17	30	–	–	–	15	21	36
felsőfokú	12	7	19	8	10	18	–	1	1	20	18	30
nem ismert	–	–	–	1	–	1	–	–	–	1	–	1

78 értékelhető választ kaptam, ezek közül azonban nem mindegyik volt értékelhető minden szempont szerint. A mintavétel teljesen véletlenszerű volt, azonban a kérdőív többféle csoportosító kérdést is tartalmazott. Ezek alapján a következő arány alakult ki az egyes csoportokon belül: (1. táblázat)

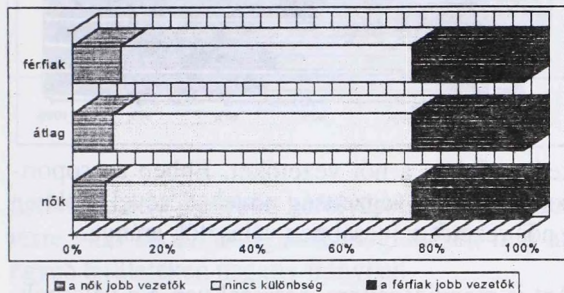
A megkérdezettek 52,6 %-a nő volt, 32 %-a vezető, ennek 44 %-a nő. A megkérdezett nők 26,8 %-a, a megkérdezett férfiak 37,8 %-a volt vezető. A férfi vezetők 7,1 %-ának nő a közvetlen vezetője, míg a női vezetők 36,4 %-ának. A férfiak 83,8 %-a az iparban dolgozik, a megkérdezett férfi vezetőknél 78,6 % ez az arány, míg a nők 51,2 %-a és a női vezetők 45,5 %-a volt ipari dolgozó.

Annak ellenére, hogy egyes csoportokban nagyon alacsony a mintaszám (pl. alapfokú végzettségűek), a nagyobb elemszámú csoportok lehetőséget adnak különböző következtetések levonására.

• Az első kérdésre (vezetők általános megítélése) adott válaszok

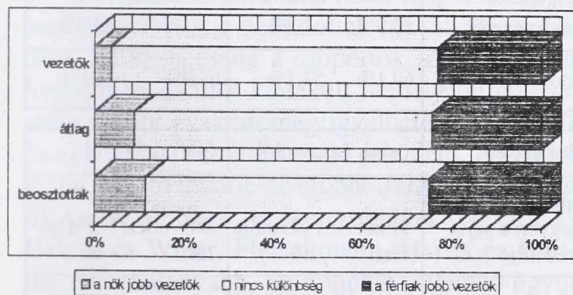
Az összes választ figyelembe véve a megkérdezettek 9 %-a úgy vélte, hogy a nők kifejezetten jobb vezetők a férfiaknál, míg a férfiakra 24,2 % voksolt. A további 66,6 % véleménye szerint a vezetők neme nem befolyásolja számottevően a vezető tevékenységét.

Érdekes, hogy a nők szigorúbban ítélték meg a női vezetőket, az ő válaszaik alapján csak 7,3 %-uk tartotta a nőket jobbnak, míg a férfiak 10,8 %-a ítélte úgy, hogy a nők jobb vezetők a férfiaknál. A férfiak megítélése mindkét nem



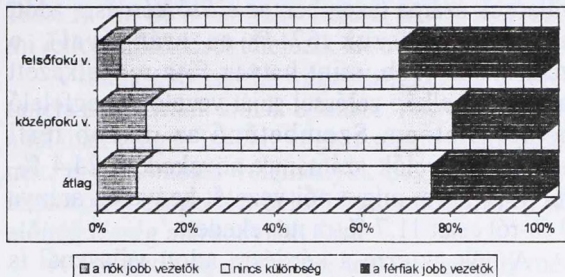
válasza alapján azonos volt. Ez valószínűleg a nők gyengébb önértékelésével áll összefüggésben.

Megállapítható az is, hogy a beosztottak határozottabb véleménnyel rendelkeznek a jónak tartott vezető neméről, mint a vezetők (csak 63,5 %-uk vélte úgy, hogy nem a nem befolyásolja a vezető minősítését, míg a vezetők 73,1 %-a), ugyanak-



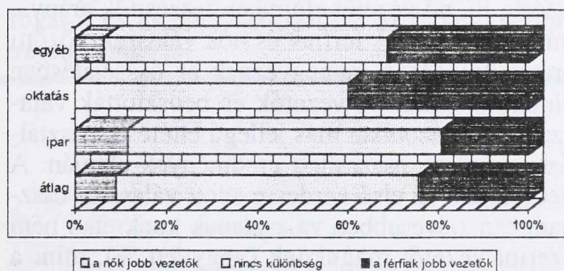
kor sokkal kisebb a különbség, a férfi és női vezető választása között (25 % ill. 11,5 %), mint a vezetők esetében (23,1 % és 3,8 %).

Az iskolai végzettség hatását nehéz függetleníteni az előzőekben tárgyalt két tényezőtől, mivel a középfokú végzettséggel rendelkezők között nagyobb a nők aránya, a felsőfokú végzettségük között pedig a vezetők aránya magas. Ennek ellenére megállapítható, hogy a férfiakat kifejezetten magasabb arányban vélték jobb vezetőnek a felsőfokú végzettséggel rendelkezők, míg a középfokú végzettségük az átlagosnál magasabb arányban vélték a nőket jobb vezetőknek, és kevésbé a férfiakat. A férfi vezetőt a középfokú végzettségük között 19–20 % tartotta jobbnak mind a nők, mind a férfiak esetében, míg a felsőfokú végzettségükénél mindkét nem válaszaiban 30 % felett van ez az arány. A középfokú vég-



zettségük több, mint kétszer olyan gyakran ítélték a nőket kifejezetten jobb vezetőknek a férfiaknál, mint a felsőfokú végzettségük.

Az eddigieknél is nagyobb az eltérés a válaszok között a különböző gazdasági ágak esetében. A válaszadók többsége ipari dolgozó, további nagyobb csoport képezhető az oktatásügy területéről. Az ipari dolgozók 11,5 %-a minősítette a nőket a férfiaknál jobb vezetőnek, míg a férfiak 19,2 %-a. Az ipari dolgozók egyes csoportjain (nők, férfiak; vezetők, beosztottak; iskolai végzettség) belüli eltolódások tendenciái megegyeznek az imént ismertetettekkel. Az oktatásügyi dolgozók között egyetlen „a nők jobb vezetők” válasz sem érkezett, negyven % tartotta egyértelműen jobbnak a férfi vezetőket, a többi hatvan % véleménye szerint a nem nem játszik szerepet a vezető megítélésében. Az egyéb területek dolgozói (elsősorban szolgáltatás és kereskedelem) is az iparénál nagyobb arányban tartják jobbnak a férfi vezetőket (31,1 %) és csak 6,3 % tartja a



nőket jobbnak. Különösen nagy (42,9 % ill. 60 %) a férfi vezető elismertsége a vezetők és a felsőfokú végzettségük között.

• A második kérdésre (saját megítélése) adott válaszok

A második, saját magára vonatkozó kérdésre a válaszadók – úgy tűnik – felszabadultabban, szubjektívebben válaszoltak. Negyven % alatt van a „mindegy, nem a vezető neve a döntő”

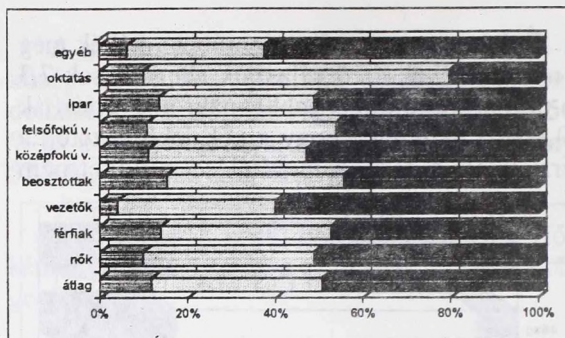
válaszok száma (szemben az előző kérdésre adott hasonló válaszok 67 %-os arányával), a válaszadók több, mint hatvan %-a rendelkezett határozott elképzeléssel saját vezetője megfelelő nemét illetően. Szembetűnő az inkább férfi vezetőt kedvelők számának növekedése 24,4 %-ról 49,4 %-ra, míg a női vezetőt kedvelők aránya 9 %-ról csak 11,7 %-ra növekedett.

A nők az erre a kérdésre adott válasznál is szigorúbbak voltak a női vezetőkkel szemben, mint a férfiak. A férfi vezetőkre az előző kérdésre a két nem azonos arányban „szavazott“, ennél a kérdésnél azonban a férfiak kisebb arányban választották maguknak férfi vezetőt, mint a nők (47,2 %, ill. 51,2 %).

A beosztottak és a vezetők véleményét összehasonlítva azt tapasztaltam, hogy a „mindegy“ válaszok aránya ennél a kérdésnél a vezetők esetében valamivel kisebb, mint a beosztottak esetében. Nagy a különbség a férfi, ill. a nő vezetőt „igénylő“ vezetők és beosztottak aránya között: a férfi vezetőt kedveli a vezetők hatvan %-a, míg a beosztottaknak csak 44,2 %-a, a női vezető mellett voksoló vezetők aránya csak négy %, szemben az ugyanilyen választ adó beosztottak 15,4 %-os arányával.

Az iskolai végzettség növekedése úgy tűnik, a tolerancia növekedésével jár: a férfiakat jobbnak tartók aránya rendre 67 %, 53 % és 46 % az alacsonyabb végzettségtől a magasabb felé haladva. A női vezetők választásánál is hasonló a tendencia, csak lényegesen kisebb léptékű a csökkenés.

Az ipari dolgozók között két-két %-al nagyobb a férfi, ill. nő vezetőt előnyben részesítők aránya, mint átlagosan. A férfiak és nők válaszai közötti arányeltolódások megegyeznek az összesítésben elmondottakkal. A vezetők és beosztottak válaszai között azonban más jellegű eltérés tapasztalható, mint az összesített eredmények alapján. A beosztottak az első kérdésre adott válasszal összhangban szívesebben választottak konkrétan nem szerint vezetőt maguknak (negyven %), mint a vezetők (33,3 %). A nem szerint választók között az általános viszonyok tükröződnek: a vezetők inkább férfivezető pártiak. Az oktatás területén dolgozóknak az első kérdésnél nagyobb aránya (hatvan, ill. hetven %) válaszolta a második kérdésre, hogy a vezető neme nem lényeges a vezetői tevékenysége megítélésében, vagyis az ő esetükben megfordult a két válasz viszonya. Az egyéb dolgozónál – különösen a vezetők között – az átlagosnál lényegesen gyakoribbak a férfi vezetőt kedvelők (62,5 %, ill. a vezetők között 85,7 %). Közöttük is a beosztottak ítélik meg



kedvezőbben a női vezetőket. Ebben a csoportban az iskolai végzettség növekedésével csökken a női vezetőt szívesebben választók aránya.

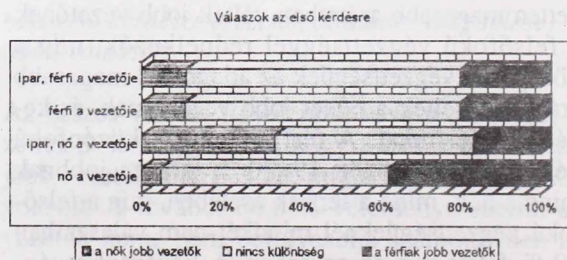
Azt is megvizsgáltam, hatással van-e a válaszok a válaszadó jelenlegi vezetőjének neme. Az

1. kérdés	összes válaszolók		ipari dolgozók	
	közvetlen vezetője férfi	közvetlen vezetője nő	közvetlen vezetője férfi	közvetlen vezetője nő
általában				
a férfiak jobb vezetői	20,0%	38,1%	20,0%	16,7%
a nők jobb vezetői	10,9%	4,8%	11,1%	33,3%
nincs különbség	69,1%	57,1%	68,9%	50,0%

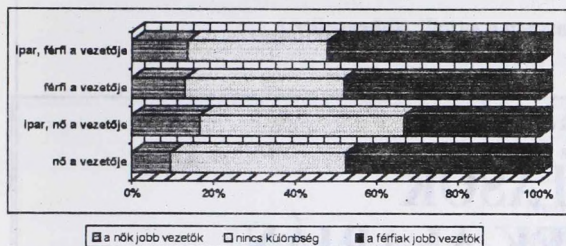
2. kérdés	összes válaszolók		ipari dolgozók	
	közvetlen vezetője férfi	közvetlen vezetője nő	közvetlen vezetője férfi	közvetlen vezetője nő
milyen nemű legyen a saját vezetője				
férfi	48,1%	47,6%	52,3%	33,3%
nő	13,0%	9,5%	13,6%	16,7%
mindegy	38,9%	42,9%	34,1%	50,0%

összes megkérdezettek közül 21 főnek (27 %) nő a vezetője. A két kérdésre adott válaszokat a következő táblázat foglalja össze:

Látható, hogy az iparban jobb a női vezetők megítélése, mint általában, és a közvetlen női felettes



Válaszok a második kérdésre



hatása pozitív irányban befolyásolja a nők vezetésre való alkalmasságának megítélését, míg az egyéb területeken negatív irányban.

Összességében elmondható, hogy a férfi vezetők megítélése kedvezőbb valamennyi vizsgált csoportban. A férfiak nagyobb arányban fogadják el a nőket vezetőnek, mint a nők – ez valószínűleg a nők önbizalomhiányával, önmaguk és nő társaik alulértékelésével (pl. Zhuravlev, Zhuravleva, Haschenko) van összefüggésben.

A vezetők szigorúbban ítélik meg a nőket vezető pozícióban, a beosztottak inkább elfogadják őket. Ez egybecseng a csoportok formális és informális vezetőiről kialakult némely felfogással, mely szerint gyakran megfigyelhető egy formális és egy társas, érzelmi vezető jelenléte. A csoport tagjai érthető módon az utóbbi irányítása alatt ítélik kedvezőbbnek tevékenységüket (O. Grusky, Halpin és Winer, Fleischmann, Harris és Burt), bár leghatékonyabb, ha mindkét jellemző együttesen magas szinten áll (Shartle, Misumi és

Tasaki). Ha nő a formális vezető, akkor az érzelmi jelleg erősödését tételezik fel a válaszadók.

A magasabb iskolai végzettséggel nő a tolerancia a nők iránt, annak ellenére, hogy a vezetők általában magas iskolai végzettséggel rendelkeznek, így ellentétes véleményük nagy súllyal jelentkeznek a csoporton belül. Oka valószínűleg az előítéletesség alacsonyabb foka.

A válaszok foglalkozási terület szerinti mélyebb értékeléséhez viszonylag kevés adat áll rendelkezésre az egyes csoportokon belül, így erre vonatkozóan nem vonok le következtetéseket. Ehhez tágabb körű és nagyobb mennyiségű adat gyűjtésére van még szükség.

Végezetül a közvetlen vezető nemének hatása: az iparban jobb a női vezetők megítélése, mint általában, és a közvetlen női felettes hatása pozitív irányban befolyásolja a nők vezetésre való alkalmasságának megítélését, míg az egyéb területeken negatív irányban.

Általánosságban ma még a női vezetők elfogadottsága lényegesen kisebb, mint a férfiaké (a férfiakat általánosságban kilenc % tartja a nőknél rosszabb vezetőnek, míg a nőket a férfiaknál csaknem huszonöt %).

Természetesen tisztában vagyok azzal, hogy a vizsgált minta igen kicsi volt, így az eredmények szükségszerűen megbízhatatlanabbak, mintha valamilyen előzetes csoportosítás alapján történő, szélesebb körű felmérés készült volna. Ha az eredményül kapott konkrét számértékeket nem is kell elfogadni, a kapott eredmények mindképp hűen tükrözik a dolgozók általános felfogását és az eltérések irányát az egyes csoportokon belül.