

KÜRTÖSI Zsófia

AZ INFORMÁLIS KAPCSOLATHÁLÓK MŰKÖDÉSÉNEK NEMI KÜLÖNBSÉGEI EGY SZERVEZETBEN

Az informális kapcsolathálózatok szerepe egy szervezet olajozott működésében, a feladatok elvégzésében megkérdőjelezhetetlen. A munkatársak egy része többé-kevésbé tudatosan támaszkodik ezen struktúrákra, mások inkább a formális utakat választják, és bíznak a szervezeti bürokráciák személytelen mechanizmusában. A végzett kutatás célja annak feltárása volt, hogy vajon egy magyarországi szervezetnél mi a véleménye a férfiaknak és nőknek a karrier, a személyes és a munkahelyi kapcsolatokról egy olyan szervezetben, ahol 80%-os női többség uralkodik, és a vezetésben is erős többségben vannak a nők. Bár a kapott eredmények nem általánosíthatók, az ilyen jellegű szervezeti kutatások hozzásegíthetnek minket annak megértéséhez, hogy hogyan működnek a szervezeten belüli informális kapcsolathálózatok és mennyiben befolyásolják a nők és férfiak társas világát.

Kulcsszavak: társas kapcsolathálózatok, nemi különbségek, hálózatok a szervezetben

Az informális kapcsolathálózatok szerepe egy szervezet olajozott működésében, a feladatok elvégzésében megkérdőjelezhetetlen. A munkatársak egy része többé-kevésbé tudatosan támaszkodik e struktúrára, és a saját hasznára fordítja őket a feladatok gyorsabb elvégzése, esetleg a szervezeti előrelépés érdekében. Mások inkább a formális utakat választják és bíznak a szervezeti bürokráciák személytelen mechanizmusában. A cikk célja annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy vajon a nők és férfiak eltérően ítélik-e meg a kapcsolatok szerepét a szervezetekben, mennyire használják ki az ebből adódó lehetőségeket, milyen elképzeléseik vannak saját hálózatuk működéséről.

A kapcsolatok jelentősége a munkaszervezetben

Az olvasók közül többen ennél a pontnál talán már el is lapoznak, vagy leteszik a folyóiratot, hiszen vezetői, szervezeti szempontból nem tartják érdekesnek a kérdést. A szervezet számára elsősorban az a lényeges, hogy a kitűzött célokat elérjék, ennek megfelelően a tagoktól hatékony és minőségi munkát várnak el. Azt, hogy ezeket a célokat a munkavállalók, vagy azok bizonyos csoportjai hogyan valósítják meg, mennyiben

hasznosítják, illetve képesek hasznosítani az informális hálózatokban rejlő potenciált, a vezetők sokkal inkább egyéni, mint szervezeti szintű problémának tartják. Ha pedig fontosnak is ítélik az informális kapcsolatok szerepét, nem feltétlenül a nemi dimenzió az, amire elsődlegesen kíváncsiak. Vannak azonban olyan szervezetek, melyek már felfigyeltek az informális kapcsolathálózatok bizonyos törvényszerűségeire, és néhány területen ennek megfelelő szervezeti mechanizmusokat működtetnek¹. Milyen területek lehetnek ezek?

Az egyik a mentori rendszerek működtetése. A mentoroknak fontos szerepe lehet abban, hogy a szervezetbe kerülő munkavállaló minél gyorsabban bekapcsolódjon a kommunikációs hálózatokba², magáévá tegye a szervezeti értékeket, átvegye a szokásokat, azaz elsajátítsa a szervezet kultúráját. Emellett nyilvánvalóan segítik a patronáltakat abban is, hogy támogatásukkal értékes lehetőségekhez (pl. kihívást jelentő feladat, fontos munkatapasztalat) juthasson hozzá, kiállnak érte a szervezet különböző fórumain, mindezekkel pedig segíthetik képességei kiteljesítését, szervezeti előrelépését (Kanter, 1977a). A legtöbb munkahelyen a patronáló kapcsolatok széles spektruma található meg az eseti tanácsadóktól a mentorokig (Shapiro et al., 1978).

Míg sok szervezetben informális támogatói kapcsolatok működnek, vannak olyan szervezetek is, ahol formálisan kialakított mentori hálózatot tartanak fenn, ahol a tagok felelőssége, kötelezettségei tisztázottak. Egyes kutatások szerint azonban az informális támogatói kapcsolatok hatékonyabban működnek, mint a formálisan kialakított struktúrák (Chao – Walz – Gardner, 1992). Az informális kapcsolatokról ugyanakkor tudjuk azt, hogy alapvető jellemzőjük a „hasonlóak vonzása”. Az emberek kapcsolataik jelentős részét elsősorban olyanokkal tartják fenn szívesen, akik hozzájuk hasonlóak, mert a személyes jellemzők hasonlósága megkönnyíti a bizalom kialakulását, a kommunikációt és az egyéni érdekek összehangolását (Lincoln – Miller, 1979). Az így kialakuló, bizonyos szempontból homogén csoportok között nagyon könnyen keletkeznek konfliktusok, hiszen a szervezeten belül mindannyian a szűkösen rendelkezésre álló erőforrásokért küzdenek, a verseny pedig kiélezi a csoporthatárokat, melyek megerősödése további negatív következményekkel járhat.

A csoportképződés alapjául szolgáló jellemzők sokfélék lehetnek, hiszen a szervezeti környezet gazdagon kínálja azokat a kategóriákat, melyekbe az egyén besorolhatja önmagát³. Mindannyian ismerjük a szervezeti egységen alapuló csoporttagságot és az így kialakuló konfliktusokat (pl. a „pénzügyesek” és a „marketingesek”), vagy éppen a területi alapon létrejövő szervezeti csoportokat („A épület” kontra „B épület”). Nem feledkezhetünk meg ugyanakkor a szociodemográfiai jellemzőkről – mint hasonlóság alapjául szolgáló tulajdonságokról – sem. Ilyen például a korosztály, a nem, a nemzetiség, vagy éppen a bőrszín. Ezek közül elsősorban azoknak a kategóriáknak lehet nagy szerepe, amelyek láthatóak, és amelyek esetében az egyén csoporttagsága egy életre szól. Mivel a szervezet számtalan lehetőséget biztosít az egyénnek a csoporttagság megválasztására, és ezen csoportok közti konfliktusok gyakran maguknak a csoportoknak a létéből eredeztethetőek (Ashforth – Mael, 1989), a szervezeteknek komoly erőfeszítéseket kell tenniük, ha a demográfiai diverzitást és az integrációt is szeretnék megőrizni. Nem véletlen, hogy vannak olyan szervezetek, melyek a csoporthatárok átvágása és a csoportközi kommunikáció elősegítése érdekében úgy alakították ki formális mentori rendszerüket, hogy a mentorok és a protezsáltak nem tartozhatnak ugyanabba a szociodemográfiai csoportba, így pl. ha az újonnan bekerülő fehér nő, akkor a fekete férfi mentorok közül kell támogatót választania⁴.

Hasonlóan érdekes terület lehet vezetői szempontból a munkavállalói elégedettség, a szervezetből való kilépés kérdésköre, valamint ezek informális kapcsolathálózatokkal való összefüggése. A munkavállalói

elégedettséggel, illetve általában a munkaattitűdök kutatásával a munkapszichológusok és szervezetszociológusok már régóta foglalkoztak. Az elégedettségvizsgálatok jellemzően két témakör köré csoportosultak: egyrészt az okokat, másrészt a következményeket kutatták. Az okok közt általában a személyes jellemzők (mint pl. a nem, a kor, az iskolai végzettség), a különböző környezeti tényezők (pl. munkaköri jellemzők, szervezeti kontextus), valamint a két csoport együttes szerepét vizsgálták.

Érdekes vizsgálatok születtek pl. arra vonatkozóan, hogy a különböző szempontok szerint kiegyensúlyozatlan összetételű csoportokban milyen az elégedettség. Kanter (1977a) a kisebbségben dolgozó nők helyzetét vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy az ilyen helyzetben lévő nők, mivel arányuk kicsi, állandó reflektorfényben állnak. A többségi csoport általában kritikusan figyeli munkájukat, hibáikat azonnal észreveszik, gyakran lesznek szervezeti pletykák tárgyai. E nagyfokú „láthatóság” következménye az erős teljesítménykényszer és a csoporthatárok domináns csoport általi túlhangsúlyozása (Kanter, 1977b). Ez utóbbi jellemzően együtt jár az informális tevékenységekből, kommunikációs láncokból való kirekesztéssel, az izoláció pedig befolyásolhatja a kisebbségi csoport teljesítményét, vagy akár szervezetben maradását is.

A fent említett hatások azonban nem minden kisebbségi csoportot érintenek egyformán, a negatív következmények ugyanis függenek például a csoportok heterogenitásának mértékétől. Kanter (1977b) szerint ezek elsősorban akkor jellemzőek, ha a kisebbségi csoport aránya a teljes populációban 15% alatt marad⁵. Spangler és munkatársai (1978) empirikusan is tesztelték Kanter teljesítményre és izolációra vonatkozó hipotéziseit. Míg a kiegyensúlyozottabb nemi arányokkal rendelkező szervezetekben nem voltak lényeges különbségek a nők és férfiak teljesítménye közt, az erős kisebbségben lévő nők rosszabbul teljesítettek, és nagyobb arányban fontolgatták a kilépést. Az izolációra vonatkozó eredmények azonban már nem voltak ennyire egyértelműek. Alexander és Thoits (1985) ugyanakkor a kisebbségi lét teljesítményre való hatását vizsgálva nem találtak arra bizonyítékot, hogy az erős kisebbségben lévők rosszabbul teljesítenének, mint a többségi csoport tagjai. Nemcsak a nőkre, hanem a kisebbségben dolgozó férfiakra is végeztek hasonló vizsgálatokat. Fairhurst és Snaveley (1983) pl. azt találta, hogy a férfiakból álló kisebbségi csoportok nem feltétlenül szembesülnek a kommunikációs hálózatokból való kizárással. Sheppard (1992) véleménye szerint ennek oka a hatalmi relációkban rejlik: ha a kisebbségi csoport magasabb státusú, mint a többségi csoport, akkor őket nem, vagy kevésbé érintik

a kisebbségi létből eredő hátrányok, ellenben ha az alacsonyabb státusú csoport van kisebbségben, akkor nekik ezekkel inkább szembesülniük kell.

Felmerült a kérdés, hogy pusztán a számbeli kiegyensúlyozottság segíthet-e mérsékelni a negatív hatásokat az alacsony státusú kisebbségi csoportok számára, illetve hol vannak azok a fordulópontok a kisebbségi-többségi csoport arányban, ahol megváltozhat a folyamatok dinamikája. Az érem másik oldalát is meg kell azonban vizsgálni: egyes kutatások szerint a csoportok közti interakció jóval kevésbé lesz harmonikus akkor, ha a kisebbségi csoport aránya növekedni kezd, és minél kiegyensúlyozottabb az arány, annál inkább erősödik az ellenségeskedés és a diszkrimináció, mivel a kisebbségi csoport egyre nagyobb fenyegetést jelent a többségi csoport számára. South és munkatársai (1982) szerint az erős kisebbségben lévő nők és férfiak több és jobb kapcsolatot alakítottak ki a többségi csoporttal, mint azon helyzetekben, mikor a csoportarányok kiegyensúlyozottabbak voltak. Wharton és Baron (1987) tanulmányukban a férfi munkavállalók elégedettségét vizsgálták különböző szervezeti arányok esetén. Azt találták, hogy a férfi munkatársak a leginkább a szinte teljesen férfiakból álló (nők aránya kisebb mint 5%), valamint a főleg nőkből álló (a nők aránya meghaladja a 70%-ot) csoportokban jelezték a legmagasabb elégedettséget, míg a legalacsonyabb elégedettségről a kiegyensúlyozott nemi arányokkal rendelkező csoportban (nők aránya 20-70%) számoltak be. Szintén a nő-többségű csoportban dolgozó férfiak számoltak be a legkisebb depresszióról. A kutatók szerint a szegregált munkahelyeken a nemek „számbeli kiegyensúlyozására való törekvés, ha az nem jár együtt a csoportok közti interakciók mennyiségi és minőségi növelését célzó intézkedésekkel, mind a férfiak, mind a nők számára káros következményekkel járhat” (Wharton – Baron, 1987: 586. old.).

A következőkben a szervezeti kapcsolathálózatok néhány alapvető jellemzőjét mutatom be röviden, valamint kitérek a nemek szerinti sajátosságokra is, a cikk második felében pedig egy szervezeti kapcsolathálózat-kutatás apró szeletét ismertetem.

Szervezeti kapcsolathálózatok és ezek nemi aspektusai

A szervezeti kapcsolatoknak két markáns jellemzőjük is van a szervezeten kívüli kapcsolatokhoz képest. Az egyik, hogy ezek a kapcsolatok az egyéni preferenciák mellett erősen függenek a szervezeti struktúra által nyújtott lehetőségektől: az egyes emberek kapcsolati elérhetősége erősen lehatárolhatja az egyéni választásokat. Ahogy már említettük, a kapcsolatokban van egy-

fajta törekvés a hasonlóak választására, e homofílikus kapcsolatok kiépítése és fenntartása a munkaszervezetekben adott jellemzőkkel bíró csoportok számára nehézkes lehet a szervezeti alanyok egyéni jellemzők szerinti összetételének meghatározottsága miatt. McPerson és Smith-Lovin (1987) kutatásuk során, melyet önkéntes szervezetekben fennálló barátságkapcsolatokról folytattak, megpróbálták elkülöníteni a szereplők elérhetőségi korlátaiból fakadó indukált homofíliát, illetve az egyéni preferenciák eredményeként létrejövő választott homofíliát, azaz azt próbálták felderíteni, hogy a különböző jellemzők során fennálló homofília mekkora részben tudható be pusztán a szervezeti összetételnek. Vizsgálatukban azt is kimutatták, hogy ha nő a csoportméret, nő a homofília is, mivel nagyobb csoportokban nagyobb az esélye a hasonló tulajdonságokkal bírók elérésének. Természetesen a különböző hálózati tartalmak (azaz a kapcsolatok jellege) befolyásolhatják a homofíliára való törekvés mértékét. E hálózati tartalmak nagyon sokfélék lehetnek (pl. barátság és kommunikációs hálózatok, tanácsadási/-kérési, valamint segítségnyújtó hálózatok stb.) (Wasserman – Faust, 1994), a kutatók pedig általában egymástól elkülönítve vizsgálják ezeket a tartalmakat. A szervezeti kutatásoknál azonban problémát jelenthet, hogy a lehatároltság miatt az egyes kapcsolattípusok nehezen elkülöníthetők. Legjellemzőbb példa erre a szervezeti barátságok működése, melyek jelentős része a szervezeten kívül egyáltalán nem funkcionál, a szervezeten belüli barátságshálózatok tehát másként „viselkednek”, mint azok a barátságok, melyeket nem korlátoznak szervezeti keretek, mivel a munkahelyi „barátságok” fontos szerepet játszanak a döntéshozatalban, az erőforrások elérésében, vagy éppen az információ áramoltatásában (Lincoln – Miller, 1979). A hálózati tartalmak többféleképpen csoportosíthatók: az egyik jellemző besorolás az érzelmi töltésű expresszív és az erőforrásokhoz való hozzájutást biztosító instrumentális kapcsolatok elkülönítése (Knobe – Kuklinski, 1982), így pl. a barátság kapcsolatokat inkább az előbbihez, míg a tanácskérési/-adási kapcsolatokat az utóbbihoz sorolhatjuk. A megkülönböztetés oka az, hogy feltételezzük, a kétféle kapcsolattípus más működési jellegzetességekkel bír. Az expresszív-emocionális kapcsolatokat intimebbnek, erősebbnek, míg az instrumentális kapcsolatokat gyengébbnek tételezzük fel⁶ (Angelusz – Tardos, 1991).

Felmerül a kérdés, hogy csak a valóban fennálló, létező és működő kapcsolatokat lehet vizsgálni, vagy az is nyújthat információt, ha a közösség szerkezetét úgy térképezzük fel, hogy a kognitív, a megkérdoztetek tudatában jelenlévő rajzolatot is próbáljuk megragadni.

Mérei (1998) szerint ahhoz, hogy a közösségek rejtett hálózatát feltárjuk, nem csupán a létező kötésekből kell kiindulni, hanem az expresszív, valamint az instrumentális terület mellett célszerű kérdéseket feltenni a közösségi helyzetre (pl. népszerűség) is, mely nem jelent konkrét kapcsolatokat, viszont jól mutatja azt, hogy a közösség tagjai kitartanak központi szereplőnek.

A másik szervezeti jellegzetesség, hogy a tagok sok esetben nem arra törekednek, hogy a hozzájuk hasonlókkal tartsanak fenn kapcsolatot, egyszerűen olyan szervezeti szereplőkhöz igyekeznek kapcsolódni, akik segíthetik őket a szűkösen rendelkezésre álló erőforrásokhoz való hozzájutásban. Ezért kapcsolataik egy részét magasabb pozícióban lévő, nagyobb hatalommal bíró emberek felé irányítják. Ilyen esetekben tehát nem a homofílikus választás az elsődleges szempont, mégis a szervezeti alanyok egy részének ez a választás homofílikus kapcsolatot fog eredményezni, mivel a magasabb szervezeti státus korrelálhat, pl. a nemmel, az etnikummal vagy más személyes jellemzőkkel (Blau, 1977).

A kapcsolatok nemi aspektusait tekintve elterjedt vélekedés, hogy a nők és a férfiak eltérően használják szervezeti kapcsolataikat: míg a férfiak nagyobb kapcsolati kört tartanak fenn, és szívesen mozgósítják kapcsolataikat céljaik eléréséhez a szervezetben, addig a nők jobban hagyatkoznak a formális struktúrára. Ennek egyik lehetséges oka, hogy a nők kapcsolati kapacitásainak nagyobb része irányul a szervezeten kívülre, így kevesebb energiát fordítanak a szervezeten belüli kontaktusokra⁷. Az otthoni feladatokban való hangsúlyosabb részvételük olyan társas körökbe vonzza őket, melyek elsősorban a családdal és rokonsággal kapcsolatos információk, értékek és lehetőségek áramlását segítik, míg a férfiak kapcsolati köre elsősorban a karrierhez, munkához és a szabadidős tevékenységekhez nyújt információkat és hozzáférési lehetőségeket⁸ (Smith-Lovin – McPherson, 1993). Mások szerint a nők azért hagyatkoznak inkább a formális struktúrára, mert – különösen a vezetői körökben – a szervezet domináns csoportját alkotó férfiak kizárják őket az informális láncokból (Albrecht, 1983). Kanter (1977a) szerint ugyanakkor a nők és férfiak informális hálózatának szeparálódása a bizonytalanságkerülésből ered – ahogy erre már utaltunk –, ez indukálja a hasonlóak választását: a nők tehát adott esetben éppúgy kizárják hálózatukból a férfiakat, mint a férfiak a nőket.

A nők feltételezett gyenge kapcsolataktívitása miatt több szervezet is támogatja a nők egymás közötti kapcsolathálózatának kiépítését, Brass (1985) azonban úgy véli, az ilyen hálózatok nem produktívak, ehelyett a szervezetnek a férfiak és nők egymás mellett működő interakciós hálózatának integrálására kellene töre-

kednie. Ibarra (1992) kutatása Kanter (1977a) véleményével ellentétben arra mutatott rá, hogy a kapcsolati tartalmaktól függően férfiak és nők másképp alakítják szervezeti kapcsolataikat. Míg a férfiak mind expresszív, mind instrumentális kapcsolataiknak inkább férfiakat választanak, addig a nők instrumentális hálózati kapcsolataiknak inkább választanak férfiakat, míg expresszív kapcsolataiknak nőket, ugyanakkor kommunikációs hálózatukban férfiak és nők kiegyensúlyozott arányban szerepelnek. Ez nyilvánvalóan eredhet abból, hogy az instrumentális kapcsolatok a szervezeti hierarchia magasabb szintjeire, illetve a centrális pozíciókat betöltők felé irányulnak, akik az esetek többségében férfiak. Ha a hierarchia legfelsőbb szintjein a nők vannak többségben, elvileg elképzelhető, hogy a férfiak instrumentális hálózata mutat heterofil jellegzetességeket, ilyen szervezeteket azonban nehéz találni.

A kutatás célja, az alkalmazott módszer

A kutatás⁹ célja annak feltárása volt, hogy vajon egy magyarországi szervezetnél mi a véleménye a férfiaknak és nőknek a karrier, a személyes és a munkahelyi kapcsolatokról. Milyen jellegű kapcsolatokat tartanak fenn a nők és milyen a férfiak, mennyire jellemző a két nemre a hasonlóak preferálása a kapcsolati választásoknál, kik a befolyásosabbak a két nem képviselői közül egy olyan szervezetben, ahol 80%-os nőbőbbség uralkodik, és a vezetésben is erős többségben vannak a nők.

Egy ilyen jellegű szervezeti vizsgálat több szempontból is érdekes lehet. A hasonló jellegű, azaz egy-egy szervezetet érintő angolszász kutatások olyan szervezeteknél zajlottak, melyekben a nemi arányok közel kiegyensúlyozottak voltak, ez pedig nyilvánvalóan befolyásolja a kapcsolati választásokat. A vezetésben, illetve a felsővezetésben a legtöbb szervezetben alig találunk nőket, így az instrumentális kapcsolatok jelentős része – melyek a szervezet felsőbb pozíciói felé irányulnak – férfiak felé mutat. Mindezek mellett számításba kell venni azt is, hogy az angolszász országokban más a nők és férfiak munkaerő-piaci helyzete, mint Magyarországon¹⁰. Mivel hazánkban a nemek munkaerő-piaci pozíciója jóval kiegyensúlyozottabb, elképzelhető, hogy a nemek közötti kapcsolati különbségek, ha vannak egyáltalán, kevésbé markánsak.

A vizsgálat egy polgármesteri hivatal munkatársi kapcsolathálózatának feltárására irányult. Az eredeti tervekben profitorientált szervezetek vizsgálata is szerepelt, azonban a hazai vállalatok többsége ódzkodik attól, hogy a kutatókat a szervezet kapuin belülre engedje. Többségüket nehéz meggyőzni arról, hogy aktívan támogassák azokat a vizsgálatokat, melyek gyakor-

lati haszna nem jelentkezik közvetlenül, vagy nehezen forintosítható. Emellett a kapcsolati vizsgálatokat az is akadályozhatja – különösen a hazai viszonyok közt –, hogy a munkatársak túlságosan bizalmatlanok ahhoz, hogy őszintén valljanak, pl. a szervezeti barátságokról. Az ilyen jellegű kutatásokhoz nemcsak a vezetőség teljes támogatása, hanem a nyitott légkör is szükséges (lenne). A hivatal ebből a szempontból is ideálisabb kutatási terepnek volt tekinthető.

Az adatfelvételre 2004 júliusa és októbere között került sor. A felmérés keretében a szervezet valamennyi nem vezető beosztású dolgozóját igyekeztünk megkeresni önkéntes kérdőívekkel. A kérdőívek kiosztása és visszagyűjtése személyesen történt, a lebonyolítás irodánként, osztályonként zajlott. A vezető beosztásban dolgozókkal, így az osztály- és irodavezetőkkel, a hivatal vezetőivel, valamint a politikai vezetéssel a válaszadási hajlandóság növelése céljából a kérdőívtől némileg eltérő struktúrájú interjú készült. A kérdőív első, bevezető blokkjában a válaszadókat a karrier, a személyes és a munkahelyi kapcsolataikról kérdeztük, 15 állítást fogalmaztunk meg, melyet 5 fokú skálán értékeltünk. E kérdéseknek eredetileg pusztán azt a szerepet szántuk, hogy kérdőív „törzsét” alkotó, instrumentális és expresszív kapcsolatokra vonatkozó kérdésblokkot bevezessék és növeljék a válaszadási hajlandóságot. Jelen cikkben a hálózati adatok bemutatására terjedelmi korlátok miatt nincs mód, így csupán ezen első kérdésblokkból származó eredményeket közöljük nemek és vezetői szintek szerinti bontásban.

Az alapsokaság és a minta

Alapsokaságnak a szervezet telefonkönyvében szereplő személyeket tekintettük. Összesen 246 főt kerestünk meg: 216 főnek készült kérdőív, illetve 30 személlyel zajlott interjú. A munkatársak betegsége, szabadságolása vagy anyasági ellátáson való részvétele, illetve a válaszadás megtagadása miatt ténylegesen 196 fő válaszolt: 166 kérdőívet kaptunk vissza, illetve a vezetők teljes köre (30 fő) személyesen válaszolt a kérdésekre. A válaszadók valamivel kevesebb, mint egyötöde volt férfi, míg több mint 80%-a nő. Az arányok jól tükrözik az alapsokaság összetételét (20-80%), a mintában egyik nem sem felülreprezentált. A válaszadók zömében (76%) a 41 évesnél idősebb korosztályhoz tartoztak, míg a legkisebb arányban a 30 évnél fiatalabb korosztály volt jelen a mintában. A minta több mint felét adták gimnáziumi, illetve szakközépiskolai végzettséggel rendelkezők, míg több mint harmadát tették ki a felsőfokú végzettségűek (36%), az alapfokú végzettséggel rendelkezők aránya nem érte el a 8%-ot.

Általános vélemények a kapcsolatokról

Az első 4 kérdésből álló blokk a kapcsolatok és a karrier viszonyára vonatkozó általános kérdéseket tartalmazott, a következő 6 kérdés a válaszadó személyes kapcsolati tapasztalataira fókuszált, az utolsó 5 kérdésből álló blokkban pedig a munkahelyi kapcsolatok megítélését kértük a válaszadótól¹¹. Minden állítást 5 fokozatú skálán lehetett értékelni, ahol az 1 jelentette az „egyáltalán nem ért egyet/ nem jellemző”, míg 5 a „teljes mértékben egyetért/ nagyon jellemző” választ. A válaszadók száma 172 és 189 közt ingadozott, a legkevesebben a szervezeti kommunikációra irányuló kérdésre, a legtöbben pedig a munkahelyi kapcsolatokkal való elégedettségi kérdésre válaszoltak. A vélemények két munkahelyi kapcsolatot érintő kérdésben, illetve a kapcsolatok szakmai előmenetelhez történő kihasználását érintő kérdésben szóródtak a leginkább (*ld. 1. táblázat*).

A kapcsolatok és a karrier viszonyának megítélése

Ha nem csupán az átlagokat, hanem a megoszlásokat is megnézzük, azt találjuk, hogy a válaszadók több mint háromnegyede értett egyet (azaz adott 4-es vagy 5-ös választ) azzal az állítással, hogy a mai világban lehetetlen kapcsolatok nélkül előrejutni – a teljesen egyetértők aránya pedig meghaladja az 50%-ot –, míg az egyet nem értők (azaz 1-es vagy 2-es értékelést adók) aránya mindössze 6%. A munkahelyi kapcsolatok jelentősége a karrier szempontjából szintén nem elhanyagolható: a válaszadók kétharmada értett egyet ezzel az állítással, míg az egyet nem értők aránya 11%. Ugyanakkor csaknem a válaszadók fele (49%) gondolta úgy, hogy a kapcsolatok kihasználása az előmenetelhez egyáltalán nem tisztességes, egyötödük szerint viszont a karrier érdekében a kapcsolatok kihasználhatók. A barátságok ilyen formában való „használatát” a válaszadók nagy többsége (73%) egyáltalán nem tudta elfogadni.

A nők és férfiak véleménye e kérdésekben csekély mértékű eltérést mutat: az átlagok eltéréseinek legtöbbször nem szignifikáns, bár a nők inkább gondolják úgy, hogy manapság nehéz kapcsolatok nélkül előrejutni, illetve, hogy e kapcsolatok kihasználása nem tisztességes, míg a férfiak a nőknél nagyobb arányban vannak azon a véleményen, hogy karrier szempontjából lényegesebbek a munkahelyi kapcsolatok. A véleménykülönbség az átlagokat tekintve egy esetben tekinthető gyengén szignifikánsnak: a férfiak kevésbé tartják tisztességtelennek a kapcsolatok kihasználását az előrelépéshez, mint a nők (*ld. a 2. táblázat*).

A kapcsolatokra vonatkozó állítások megítélése 5 fokozatú skálán, átlag, szórás

	Válaszadók száma (N)	Átlag	Szórás
Kapcsolatok és karrier általános megítélése			
A mai világban lehetetlen kapcsolatok nélkül előrejutni	185	4,22	1,02
A karrier szempontjából nem mindegy, hogy az ember kivel van jóban a munkahelyen	181	3,93	1,17
A kapcsolatok kihasználása a szakmai előmenetelhez nem tisztességes	175	3,81	1,41
Helyes dolog csupán azért barátságot kötni, mert hasznunkra van	179	1,61	1,18
Személyes kapcsolati tapasztalatok			
Társasági embernek tartom magam	186	3,68	1,21
Fontos, hogy sok emberrel tartsam a kapcsolatot	185	3,78	1,28
Gyakran megyek vendégségbe, látogatóba	184	2,77	1,27
Gyakran jönnek hozzám vendégségbe, látogatóba	185	2,85	1,27
A családom és munkám mellett nem sok időm marad a szakmai kapcsolatokra	182	3,37	1,34
Mindig számíthatok barátaim segítségére	180	4,16	1,08
Kapcsolatok a munkahelyen			
Gyakran csak folyosói pletykákból értesülök az engem is érintő ügyekről	183	3,13	1,43
A munkahelyen kívül kollégáimmal nem tartom a kapcsolatot	183	3,07	1,43
Elégedett vagyok munkahelyi kapcsolataimmal	189	3,60	1,15
Az önkormányzatnál jó az osztályok közötti kommunikáció	172	2,85	1,16
Többször éreztem már úgy a munkahelyen, hogy kimaradok fontos dolgokból	179	3,16	1,30

Forrás: saját kutatás

Az egyes állítások 5 fokozatú skálán történő megítélése a nők és férfiak szerint, átlag, szórás

Kapcsolatok és karrier általános megítélése	Férfiak			Nők			Sig
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	
A mai világban lehetetlen kapcsolatok nélkül előrejutni	36	4,06	1,170	149	4,26	0,982	0,278
A karrier szempontjából nem mindegy, hogy az ember kivel van jóban a munkahelyen	34	4,09	0,933	147	3,89	1,217	0,377
A kapcsolatok kihasználása a szakmai előmenetelhez nem tisztességes	35	3,40	1,397	140	3,91	1,396	0,053
Helyes dolog csupán azért barátságot kötni, mert hasznunkra van	33	1,70	1,212	146	1,6	1,172	0,657

Forrás: saját kutatás

Ha a vezető és nem vezető beosztásúak véleményét vizsgáljuk ugyanezekben a kérdésekben, az első két állítás tekintetében szignifikáns eltéréseket találunk (3. táblázat). A nem vezető beosztásúak inkább gondolják úgy, hogy nehezen lehet kapcsolatok nélkül előrejutni, illetve, hogy a munkahelyi kapcsolatok fontosak a karrier eléréséhez. Csekélyebb mértékű, nem szignifikáns különbséget találtunk a vezetők és nem vezetők közt arra vonatkozóan, hogy a kapcsolatok „használatát” mennyire tartják tisztességesnek (ld. a 3. táblázatot).

Az eredményeket kettős csoportbontásban is megvizsgáltuk, azaz a női és férfi vezetők, valamint a férfi és nő

beosztottak véleményátlagait is összevetettük. Az eredmények azt mutatják, hogy a két magyarázó változó együttes figyelembevétele árnyalja a véleménykülönbségeket: az első két kérdésben a női vezetők adták a legpozitívabb véleményeket, azaz ők gondolták a legkevésbé azt, hogy kapcsolatok nélkül nem lehet előrejutni, illetve szerintük fontos a legkevésbé, hogy kivel van jóban az ember a munkahelyen. A harmadik kérdésben a férfi beosztottak véleményátlaga tért el leginkább a többi csoporttól: szerintük a kapcsolatok kihasználása tisztességesnek is nevezhető. A nem és a beosztás interakciós hatása ugyanakkor csak az első kérdésnél volt szignifikáns ($p < 0,05$).

Az egyes állítások 5 fokozatú skálán történő megítélése a vezető és nem vezető beosztásúak szerint, átlag, szórás

Kapcsolatok és karrier általános megítélése	Vezetők			Nem vezetők			Sig.
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	
A mai világban lehetetlen kapcsolatok nélkül előrejutni	28	3,32	1,056	157	4,38	0,931	0,000
A karrier szempontjából nem mindegy, hogy az ember kívül van jóban a munkahelyen	28	3,36	1,026	153	4,03	1,167	0,005
A kapcsolatok kihasználása a szakmai előmenetelhez nem tisztességes	28	3,50	1,478	147	3,87	1,391	0,202
Helyes dolog csupán azért barátságot kötni, mert hasznunkra van	27	1,33	0,877	152	1,66	1,218	0,178

Forrás: saját kutatás

Az egyes állítások 5 fokozatú skálán történő megítélése a nők és férfiak szerint, átlag, szórás

Személyes kapcsolati tapasztalatok	Férfiak			Nők			Sig
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	
Társasági embernek tartom magam	35	3,91	0,951	151	3,63	1,263	0,211
Fontos, hogy sok emberrel tartsam a kapcsolatot	35	4,34	0,938	150	3,65	1,316	0,004
Gyakran megyek vendégségbe, látogatóba	34	2,74	1,214	150	2,78	1,289	0,854
Gyakran jönnek hozzám vendégségbe, látogatóba	34	2,65	0,981	151	2,90	1,330	0,296
A családom és munkám mellett nem sok időm marad a szakmai kapcsolatokra	34	2,97	1,193	148	3,46	1,362	0,055
Mindig számíthatok barátaim segítségére	34	4,18	0,968	146	4,15	1,104	0,900

Forrás: saját kutatás

Személyes kapcsolati tapasztalatok

A válaszadók csaknem 60%-a tartja magát társasági embernek, és gondolja úgy, hogy számára fontos, hogy sok emberrel tartsa a kapcsolatot. Ez a kapcsolattartás azonban nagyrészt nem személyes látogatásokban ölt testet: a válaszadók ötödére egyáltalán nem jellemző, hogy gyakran menne vendégségbe, illetve valamivel kevesebb, mint ötödére, hogy maga fogadna vendégeket, további ötödük jelölte mindkét esetben az „inkább nem jellemző” választ. A család és a munka sokuk (46,7%) idejét nagyrészt leköti, így már nem marad elegendő idő a szakmai kapcsolatok ápolására. A barátok segítségére a válaszadók több mint fele minden esetben számíthat, 10% alatt marad azok aránya, akik nem értenek egyet ezzel az állítással.

A nők és férfiak véleményátlagai között a személyes kapcsolati tapasztalatokban sincsenek jelentősebb különbségek (ld. a 4. táblázat). A két nem véleménye egy kérdésben tér el egymástól szignifikánsan az átlagot tekintve: a férfiak inkább tartják fontosnak, hogy

sok emberrel tartsák a kapcsolatot, mint a nők. Gyengén szignifikáns az átlageltérés a tekintetben, hogy mennyi idejük marad a szakmai kapcsolatok ápolására a családi és a munkahelyi kötelezettségek miatt (ld. a 4. táblázat).

A vezető és nem vezető beosztásúak véleményét vizsgálva eltérés két kérdésben adódik, ezek a vendégséghez kapcsolódó kérdések (bár ezek közül az egyik csak gyengén szignifikáns). Úgy tűnik, a vezető beosztásban dolgozók gyakrabban járnak látogatóba, és fogadnak vendégeket, mint nem vezetőként dolgozó kollégáik (ld. az 5. táblázatot).

Ha a kapott értékeket itt is megvizsgáljuk a négy csoportra, azaz a női és férfi vezetőkre, illetve beosztottakra, akkor a két magyarázó változó hatását együttesen vizsgálva nem kapunk eltérő eredményeket: az első két kérdésben a két nőből álló csoport, valamint a két férfi csoport véleménye mozog együtt, míg a vendégséggel kapcsolatos kérdéseknél a női és férfi vezetők vélekednek teljesen hasonlóan. A két alkalmazotti csoport közt csak kismértékű az eltérés: a férfi beosztottakra jellemző legkevésbé ez a kapcsolattartási forma.

Az egyes állítások 5 fokozatú skálán történő megítélése vezető és nem vezető beosztásúak szerint, átlag, szórás

Személyes kapcsolati tapasztalatok	Vezetők			Nem vezetők			Sig.
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	
Társasági embernek tartom magam	28	3,64	0,911	158	3,69	1,261	0,851
Fontos, hogy sok emberrel tartsam a kapcsolatot	28	3,82	1,335	157	3,78	1,247	0,866
Gyakran megyek vendégségbe, látogatóba	28	3,43	1,168	156	2,65	1,258	0,030
Gyakran jönnek hozzám vendégségbe, látogatóba	28	3,29	1,049	157	2,78	1,299	0,052
A családom és munkám mellett nem sok időm marad a szakmai kapcsolatokra	28	3,29	1,329	154	3,38	1,349	0,725
Mindig számíthatok barátaim segítségére	28	4,36	1,026	152	4,12	1,085	0,282

Forrás: saját kutatás

Az egyes állítások 5 fokozatú skálán történő megítélése a nők és férfiak szerint, átlag, szórás

Kapcsolatok a munkahelyen	Férfiak			Nők			Sig.
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	
Gyakran folyosói pletykákból értesülök az engem is érintő ügyekről	35	3,09	1,269	148	3,14	1,474	0,855
A munkahelyen kívül kollégáimmal nem tartom a kapcsolatot	35	3,06	1,235	148	3,07	1,478	0,969
Elégedett vagyok munkahelyi kapcsolataimmal	36	3,44	1,157	153	3,64	1,145	0,357
Az önkormányzatnál jó az osztályok közötti kommunikáció	33	2,52	1,164	139	2,94	1,175	0,062
Többször éreztem már úgy a munkahelyen, hogy kimaradok fontos dolgokból	36	3,50	1,363	143	3,08	1,279	0,082

Forrás: saját kutatás

Munkahelyi kapcsolatok

A munkahelyi kapcsolatokról a vélemények jelentősen szóródnak. A válaszadók több mint 40%-a gondolja úgy, hogy csak pletykákból értesül az őt is érintő ügyekről, illetve csaknem 40% érezte már úgy, hogy kimarad fontos dolgokból. Ennek megfelelően 36%-uk szerint nem jó az osztályok közti kommunikáció. Ezt azonban nem a személyes kontaktusok hibájának tudják be, hiszen mindössze 14% elégedetlen munkahelyi kapcsolataival. A munkahelyen kívüli kapcsolattartás a kollégák több mint harmadára jellemző, míg csaknem 40% nem tartja ezeket a kapcsolatokat.

Az egyes kérdésekre adott válaszaik átlaga alapján azt mondhatjuk, hogy a férfiak és nők véleménye munkahelyi kapcsolatokat tekintve nem különbözik jelentősen egymástól. Két kérdésnél azonban az átlag némiképp elfedi a véleménykülönbségeket. A 33 válaszadó férfi több mint fele gondolja úgy, hogy nem kifejezetten jó az osztályok közti kommunikáció, míg a nőknél ez „csak” egyharmad. A férfiak inkább érzik azt, hogy kimaradnak fontos dolgokból a munkahelyen, arányuk itt is meghaladja az 50%-ot, míg a nőknél ez az arány 35% (ld. az 6. táblázatot).

A vezető és nem vezető beosztásban dolgozóknál a pozícióból adódóan e tekintetben több kérdésben is szignifikánsak voltak a különbségek. A vezetők elégedettebbek az osztályok közti kommunikációval, és kevésbé érzékelik úgy, hogy kimaradnának fontos dolgokból, vagy azokról csak a folyosón értesülnének. Ők azok, akik a munkahelyen kívül is inkább tartják a kapcsolatot a kollégákkal, és valamivel elégedettebbek munkahelyi kapcsolataikkal, bár ez utóbbi két kérdésben az eltérés a két csoport véleménye közt nem volt szignifikáns (ld. a 7. táblázatot).

Az eredményeket itt is megvizsgáltuk a nem és a beosztás együttes figyelembevételével. Azt találtuk, hogy a női vezetők általában jobbnak ítélik a munkahelyi kapcsolatokat és a kommunikációt, mint a másik három csoport. Ők érzik úgy a legkevésbé, hogy csak folyosói pletykákból értesülnének az őket is érintő ügyekről, és szintén ők azok, akik kevésbé érzik azt, hogy kimaradnának fontos dolgokból. A munkahelyi kapcsolatokkal való elégedettség is ebben a csoportban a legmagasabb. A munkahelyi viszonyokról a férfi beosztottak véleménye mondható általánosan a legrosszabbnak. A munkahelyen kívüli kapcsolattartás leginkább a férfi vezetőkre igaz, a női és férfi beosztottak véleménye pedig nem tér el egymástól lényegesen. A jó munkahelyi kommunikációval legkevésbé a

Az egyes állítások 5 fokozatú skálán történő megítélése a nők és férfiak szerint, átlag, szórás

Kapcsolatok a munkahelyen	Vezetők			Nem vezetők			Sig
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	
Gyakran csak folyosói pletykákból értesülök az engem is érintő ügyekről	28	2,39	1,227	155	3,26	1,432	0,003
A munkahelyen kívül kollégáimmal nem tartom a kapcsolatot	28	2,61	1,343	155	3,15	1,436	0,066
Elégedett vagyok munkahelyi kapcsolataimmal	28	3,75	0,844	161	3,58	1,192	0,464
Az önkormányzatnál jó az osztályok közötti kommunikáció	28	3,25	0,967	144	2,78	1,185	0,049
Többször éreztem már úgy a munkahelyen, hogy kimaradok fontos dolgokból	28	2,61	1,166	151	3,26	1,305	0,014

Forrás: saját kutatás

férfi beosztottak és leginkább a női vezetők értenek egyet. A nem és a beosztás együttes hatásának vizsgálatánál a tapasztalt eltérések sehol sem szignifikánsak.

Kapcsolati csoportok a szervezetben

Úgy gondoltuk, érdemes a kapcsolatokról alkotott vélemények alapján a munkatársakból csoportokat, klasztereket képezni, és ezen csoportok alapvető tulajdonságait feltárni. Ugyanakkor úgy véltük, a 15 változó alapján nehézkes lenne a klaszterjellemzéseket elvégezni, ezért megvizsgáltuk, hogy az általunk használt kapcsolati változókat hogyan lehetne szűkíteni úgy, hogy azok információtartalmának jelentős részét

megőrizhessük. A változók közötti kapcsolatok feltérképezésére fő komponens-elemzést végeztünk. Öt főkomponenst hagytunk meg, melyek együttesen a teljes információ 59,5%-át tartalmazzák (ld. a 8. táblázatot).

Az első főkomponenst a társasági lét változónak is nevezhetnénk, míg a második főkomponens kapcsolati frusztráltságot tükröz. A harmadik főkomponens jó munkahelyi kapcsolatokat mutat, a negyedik a kapcsolatok iránti érdektelenséget sűríti magába, míg az ötödik csak egy változót tartalmaz, ezt „törtetés”-nek neveztük. A 15 eredeti kapcsolati változónk alapján elvégeztük a klaszterezést, és az így kialakított csoportokat az előbbieken ismertetett főkomponens-szókórok átlagaival jellemeztük. Az egyes klaszterek létszámát és átlagértékeit a 9. táblázat tartalmazza¹².

A kapcsolatokra vonatkozó állítások főkomponens-súlyai

	1	2	3	4	5
Gyakran jönnek hozzám vendégségbe, látogatóba	0,875				
Gyakran megyek vendégségbe, látogatóba	0,871				
Társasági embernek tartom magam	0,642				
Fontos, hogy sok emberrel tartsam a kapcsolatot	0,493			- 0,431	
Gyakran csak folyosói pletykákból értesülök az engem is érintő ügyekről		0,733			
A mai világban lehetetlen kapcsolatok nélkül előrejutni		0,730			
Többször éreztem már úgy a munkahelyen, hogy kimaradok fontos dolgokból		0,717			
A karrier szempontjából nem mindegy, hogy az ember kivel van jóban a munkahelyen		0,453			
Elégedett vagyok munkahelyi kapcsolataimmal			0,794		
Mindig számíthatok barátaim segítségére			0,636		
Az önkormányzatnál jó az osztályok közötti kommunikáció			0,602		
A munkahelyen kívül kollégáimmal nem tartom a kapcsolatot				0,713	
A családom és munkám mellett nem sok időm marad a szakmai kapcsolatokra			0,454	0,577	
A kapcsolatok kihasználása a szakmai előmenetelhez nem tisztességes				0,525	
Helyes dolog csupán azért barátságot kötni, mert hasznunkra van					0,846

Forrás: saját kutatás

A főkomponens-szkórok átlagai klaszterek szerint

	Társasági lét	Frusztráltság	Jó munkahelyi kapcsolatok	Kapcsolati érdektelenség	Törtetés
	Átlagok	Átlagok	Átlagok	Átlagok	Átlagok
Flegmatikusak (n=35)	-0,8331	-0,0116	-0,4684	0,4613	-0,3724
Társasági emberek (n=37)	0,8864	0,0141	-0,0276	-0,2049	0,3384
Frusztráltak rossz munkahelyi kapcsolatokkal (n=18)	-0,1040	0,9296	-1,2455	-0,3690	0,3398
Frusztráltak jó munkahelyi kapcsolatokkal (n=15)	-0,6222	0,8920	1,0308	-0,1135	-0,1375
Nem frusztráltak (n=33)	0,2463	-1,1365	0,4028	0,0353	-0,1838
Összesen (N=138)	0,0041	-0,0527	-0,0803	0,0100	-0,0183

Forrás: saját kutatás

10. táblázat

Klaszterek beosztás és nem szerinti bontásban

	Férfi vezető	Női vezető	Férfi beosztott	Női beosztott	Összesen
Flegmatikusak					
Fő	1	3	6	25	35
%	2,9	8,6	17,1	71,4	100
Társasági emberek					
Fő	4	5	5	23	37
%	10,8	13,5	13,5	62,2	100
Frusztráltak rossz munkahelyi kapcsolatokkal					
Fő	0	0	7	11	18
%	0	0	38,9	61,1	100
Frusztráltak jó munkahelyi kapcsolatokkal					
Fő	1	1	1	12	15
%	6,7	6,7	6,7	80,0	100
Nem frusztráltak					
Fő	2	10	2	19	33
%	6,1	30,3	6,1	57,6	100
Összesen					
Fő	8	19	21	90	138
%	5,8	13,8	15,2	65,2	100

Forrás: saját kutatás

Az első csoportba 35 fő került, őket leginkább bizonyos mértékű kapcsolati érdektelenség jellemzi: nem élnek nagy társasági életet, nem különösebben jók a munkahelyi kapcsolataik, és nem jellemzi őket a törtetés, valamint közepesen érdektelenek a kapcsolatok iránt¹³. Ezen tulajdonságok alapján neveztük el őket flegmatikusnak. A második csoportba tartozó 37 főt leginkább a társasági élet iránti erős érdeklődés különbözteti meg a többi csoporttól, közepesen törtető, és valamelyest érdeklődést tanúsítanak a kapcsolatok iránt, így a társasági emberek elnevezést kapták (ld. a 9. táblázatot).

A harmadik csoport 18 főt tartalmaz, rájuk leginkább a jó munkahelyi kapcsolatok hiánya, valamint a kapcsolati frusztráltság jellemző, míg a kapcsolatok iránt valamelyest azért érdeklődnek, és a törtetés sem áll tőlük távol. Mindezen jellemzőket sűrítettük be a „frusztráltak rossz munkahelyi kapcsolatokkal” elnevezésbe. A legkisebb létszámú (mindössze 15 fős) negyedik klasztert a frusztráció mellett elsősorban pont a jó munkahelyi kapcsolatok, ugyanakkor a társasági lét hiánya jellemzi. Az utolsó csoport legkiugróbb tulajdonsága, hogy nem jellemzi őket kapcsolati frusztráció, emellett közepes mértékben jónak tekinthető munkahelyi kapcsolataik.

Az öt klasztert ezután nemek és beosztás szerint is megvizsgáltuk, hogy lássuk, ezen két jellemző alapján vannak-e eltérések (10. táblázat). Az elemszámok az egyes cellákban sok esetben rendkívül alacsonyak, mi-

vel eleve kevés volt a szervezetben a vezető, és különösen a férfi vezető, így az adatok csak korlátozottan elemezhetők (mindössze két cellaérték tekinthető szignifikánsnak, ezeket kiemeltük, jelöltük).

A kapcsolati szempontból flegmatikusak között nagyobb arányban találunk női beosztottakat, mint a minta egészében. A társasági csoportban összlétszámukhoz képest magas a férfi vezetők aránya, a férfi vezetők fele ebbe a csoportba tartozik. A férfi beosztottak a mintában betöltött arányukhoz képest felülreprezentáltak a kapcsolati frusztrált, rossz munkahelyi kapcsolatok-

kal rendelkezők csoportjában, harmaduk tartozik ide. Ebben a kis létszámú klaszterben nem találunk vezetőket. A jó munkahelyi kapcsolatokkal rendelkező, de frusztrált csoportban a női alkalmazottak a mintabelinél magasabb arányban képviseltetik magukat, de az eltérés itt sem szignifikáns. A nem frusztrált csoportban a női vezetők viszonylag magas arányban képviseltetik magukat, és felük ebbe a csoportba sorolható.

Eredmények

A vizsgált szervezetet lapos szervezeti struktúra jellemezte, a nemi arányokat tekintve jelentős többségben voltak a nők, a vezetők többsége is közülük került ki. Összességében a férfiak és nők sok tekintetben hasonlóan vélekedtek a kapcsolatoknak a karrierben és életben betöltött szerepéről, fontosságáról, és sok esetben egyezett munkahelyi kapcsolataikról alkotott véleményük is a vizsgált szervezetnél. A két nem véleményének eltérései csupán néhány kérdésnél azonosíthatók: a nők kevesebb fontosságot tulajdonítottak a nagyobb kapcsolati körnek, és kevésbé tartották etikusnak kihasználni a kapcsolatok nyújtotta lehetőségeket a szakmai előrelépésben, mint férfi kollégáik. A munkahelyi és családi feladatok is őket akadályozzák jobban a kifejezetten szakmai kapcsolatok fenntartásában. Az eredmények ugyanakkor azt sugallják, hogy a női vezetők véleménye a karrier és a kapcsolatok viszonyáról, valamint a munkahelyi kapcsolatokról sok esetben „pozitívabb” az adott szervezetben, mint a többi munkatársé: kevésbé érzékelik hangsúlyosnak a személyes kontaktusok szerepét az előrejutásban mind a munkahelyen, mind azon kívül, nem érzik azt, hogy kihagynák őket a fontos munkahelyi történésekből, és jónak ítélik a szervezeten belüli kommunikációt is. Összességében a nők kevésbé tulajdonítanak jelentőséget az informális kapcsolatoknak, és kevesebb hajlandóságot mutatnak az ilyen kontaktusok mozgósítására. A férfi beosztottak véleménye ugyanakkor bizonyos kapcsolati frusztráltságot tükröz, munkahelyi kapcsolataikkal is kevésbé elégedettek, további csoportjukra pedig egyfajta kapcsolati érdektelenség jellemző.

A vizsgálatokat természetesen itt nem zártuk le, hiszen arra is kíváncsiak voltunk, hogy a tényleges kapcsolati választások melyik csoport felé mutatnak: kit tartanak a szervezetben befolyásosnak, kitől kérnek tanácsot, kik élvezik a többség bizalmát, azaz a tényleges kapcsolatok alapján milyen csoportokat lehet azonosítani, ezek milyen jellegzetességekkel bírnak, és mennyiben vannak átfedésben a kapcsolati vélemények alapján alkotott klaszterekkel. Ezen eredmények bemutatása azonban túllépi jelen cikk kereteit. Az itt kapott eredmények természetesen nem általánosítható-

ak, hiszen a kapcsolathálózatok jellemzői szervezetről szervezetre változhatnak attól függően, hogy milyenek az adott struktúrában jellemző nemi arányok, mekkora a szervezet, hány szervezeti szint található a hierarchiában, milyen mértékű a horizontális széttagoltság, és milyen az irodák elhelyezkedése (pl. hány épületben dolgoznak az alkalmazottak). Emellett meghatározóak lehetnek a külső körülmények, azaz a szervezeti kontextuson kívül a tágabb társadalmi környezet is befolyásolhatja a szervezetben működő informális struktúrákat. Az eredményeket azért is óvatosan kell kezelnünk, mert több vizsgált csoport (vezetők, férfiak) meglehetősen kis elemszámú volt. A kutatók nehéz helyzetben vannak akkor, ha olyan szervezetet keresnek, mely a nemi arányokban meghatározott jellegzetességekkel bír (pl. a vezetésben többségben vannak a nők), elég nagy ahhoz, hogy egyes alcsoportjait önállóan is vizsgálni lehessen, és olyan szervezeti légkörrel rendelkezik, ami egyrészt tolerálja a munkarendet megszakító kutatói jelenlétet, másrészt elég nyílt ahhoz, hogy a munkatársak többsége hajlandó legyen a kérdések megválaszolására. Ennek ellenére az ilyen jellegű vizsgálatok nem feleslegesek, minden egyes újabb szervezetben végzett vizsgálat eredményei hozzásegíthetnek ahhoz, hogy jobban megértsük a szervezeten belüli kapcsolatok működési elveit, esetleges hatásait, és ezen keresztül a nők és férfiak szervezeti társas világát.

Lábjegyzet

- ¹ Az informális kapcsolatok kutatása természetesen nem újdonság, hiszen voltak ilyen jellegű vizsgálatok már az 1930-as években is, sőt ipari kutatások is folytak, elég csak a Hawthorne kutatás-sorozatra gondolni: akkor kezdték el a kapcsolathálózat kutatásban még ma is alkalmazott szociogramokat használni a csoport struktúra megjelenítéséhez (Scott, 2000). A technikai apparátus azóta már sokat finomodott.
- ² A szervezetbe újonnan belépők általában szeretnének kapcsolatokat kiépíteni, a korábbi belépőknek ugyanakkor már jól kialakult kommunikációs hálózata van. Éppen ezért a közel azonos időben a szervezetbe lépők összetartó csoportot fognak alkotni, mivel azokkal tudnak elsősorban kommunikálni, akiknek a kommunikációs kapacitásai még nincsenek lekötve: egymással (Wagner -, Pfeffer és- O'Reilly, 1984).
- ³ Mivel az egyén egyszerre több csoportnak is tagja lehet, az, hogy éppen melyik csoporttagság aktivizálódik több társas és kognitív tényező eredőjeként alakul ki.
- ⁴ Az ilyen szabályok alkalmazása persze számtalan további problémát vet fel, melyekkel jelen cikk keretein belül nem tudunk foglalkozni (a problémákról ld. például Ragins és- Cotton, 1991).
- ⁵ Ezt a situációt hívta Kanter jelkép (token) situációnak.
- ⁶ Az erős és gyenge megkülönböztetés a kapcsolat szorosságát jelenti, ami értelmezhető az interakciók gyakoriságaként, érzelmi intenzitásuk vagy a reciprocitás alapján (Granovetter, 1973).
- ⁷ Amerikai vizsgálatok szerint a nők beszélgetési hálózataiban több a rokonsági és szomszédsági kapcsolat, míg a férfiak kapcsolat-

hálózában nagyobb a munkakapcsolatok aránya (Wellman, 1985). Ez a különbség valószínűleg országonként eltérő mértékben jellemzi a kapcsolathálózatokat, hiszen függhet a nők munkaerőpiaci részvételétől, illetve a férfiak otthoni szerepvállalásától is. Egy 1986-ban végzett, hét ország (többek közt Magyarország) reprezentatív mintáján készített összehasonlító szerint hazánkban jelentős volt az átfedés a baráti és munkatársi kapcsolatok között (Utasi, 1991). Ennek okát az akkoriban Magyarországot jellemző, mindkét nem képviselőit érintő, hosszú munkaidőnek tudták be: a második gazdaságban is munkát vállalók jelentős részének nem volt ideje a munkahelyen kívüli baráti kapcsolatok ápolására.

⁸ Ezt erősíti meg az is, hogy Wellman (1985) az egyedülálló férfiak és nők kapcsolathálózatában nem talált jelentős különbségeket.

⁹ A kutatás a LIBRA 2003 (Programme Relating to the Community Framework Strategy on Gender Equality) keretében zajlott. A program magyarországi partnere a Budapesti Szociális Forrásközpont és a Budapesti Corvinus Egyetem volt. A projektet Nagy Beáta vezette.

¹⁰ Nagy-Britanniában például a nők jelentős része (kb. 43%) dolgozik részmunkaidőben, míg hazánkban ez az atipikus foglalkoztatási forma jóval kevésbé terjedt el (6%) (Employment in Europe 2006). A részmunkaidőben dolgozók munkahelyi integrációja általában alacsonyabb, mivel kevesebb időt töltenek a munkahelyen, a munkatársakkal fenntartott kapcsolataik valószínűleg kevésbé sokrétűek.

¹¹ A kérdések közt voltak pozitív és negatív töltésű állítások, valamint tagadó állítások is. Ez utóbbiakat a kérdőívkészítők általában elkerülik, mivel a válaszadókat elbizonytalanítja.

¹² A válaszadók száma itt 138 főre apadt, ők azok, akik mind a 15 kérdésre válaszoltak.

¹³ A 9. táblázat a standardizált átlagértékeket tartalmazza, a 0 körüli értékeket tekintettük átlagosnak, míg az 1-nél nagyobb abszolút értékeket magasnak.

Felhasznált irodalom

- Albrecht, S.L. (1983): Informal Interaction Patterns of Professional Women. In Judith R. Gordon (ed): A Diagnostic Approach to Organizational Behavior. Boston: Allyn and Bacon
- Alexander, V.D. – P.A. Thoits (1985): Token Achievement: An Examination of Proportional Representation and Performance Outcomes; *Social Forces*, Vol. 64., No. 2, 332–340. o.
- Angelusz R. – Tardos R. (1991): A „gyenge kötések” ereje és gyengesége. In Utasi Á. (szerk.): Társas kapcsolatok. Budapest: Gondolat
- Ashforth, B.E. – F. Mael (1989): Social Identity Theory and the Organization; *Academy of Management Review*, Vol. 14., No. 1., 20–39. o.
- Blau, P.M. (1977): Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure; New York: Free Press
- Brass, D. J. (1985): Men’s and Women’s Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization. *Academy of Management Journal*, Vol. 28., No. 2., 327–343. o.
- Chao, G.T. – P.M. Walz – P.D. Gardner (1992): Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts; *Personnel Psychology*, Vol. 45., ősz, 619–636. o.
- Fairhurst, G. T. – B. K. Snavely (1983): A Test of the Social Isolation of Male Tokens; *Academy of Management Journal*, Vol. 26., No. 2., 353–361. o.

- Granovetter, M. (1973): The Strength of Weak Ties; *American Journal of Sociology* Vol. 78., No.6, 1360–1380. o.
- Ibarra, H. (1992): Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37., szeptember, 422–447. o.
- Kanter, R. M. (1977a): Men and Women of the Corporation; New York: Basic Books
- Kanter, R. M. (1977b): Some Effect of Proportions on Group Life: Skewed Sex ratios and Responses to Token Women; *American Journal of Sociology*, Vol. 82., No. 5., 965–990. o.
- Knoke, D. – J. H. Kuklinski (1982): Network Analysis; Beverly Hills: Sage.
- Lincoln, J. R. – J. Miller (1979): Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative Analysis of Relational Networks; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24., július, 181–199. o.
- McPherson, J.M. – L. Smith-Lovin (1987): Homophily in Voluntary Organizations: Status Distance and the Composition of Face-to-Face Groups; *American Sociological Review* Vol. 52., Június, 370–379. o.
- Mérei F. (1998): Közösségek rejtett hálózata; Budapest: Osiris
- Ragins, B.R. – J.L. Cotton (1991): Easier Said than Done: Gender Differences in Perceived Barriers to Gaining a Mentor, *Academy of Management Journal*, Vol. 34. No 4., 939–951. o.
- Scott, J. (2000): Social Network Analysis; Newbury Park, CA: Sage
- Shapiro, E.C. – F. P. Haseltine – M.P. Rowe (1978): Moving Up: Role Models, Mentors, and the „Patron System”; *Sloan Management Review*, Vol. 19., No. 3., 51–58. o.
- Sheppard, D. (1992): Women Managers’ Perceptions of Gender and Organizational Life; In Albert J. Mills és Peta Tanerred (szerk.): Gendering Organizational Analysis. London: Sage, 151–166. o.
- Smith-Lovin, L. – J.M. McPherson (1993): You Are Who You Know: A Network Approach to Gender. In Paula England (ed): Theory on Gender/Feminism on Theory. New York: Aldine de Gruyter, 223–251. o.
- South, S.J. –, C.M. Bonjean – W.T. Markham – J. Corder (1982): Social Structure and Intergroup Interaction: Men and Women of the Federal Bureaucracy; *American Sociological Review*, Vol. 47., 587–599. o.
- Spangler, E. – M.A. Gordon – R.M. Pipkin (1978): Token Women: An Empirical Test of Kanter’s Hypothesis; *The American Journal of Sociology*, Vol. 84., No.1., 160–170. o.
- Utasi Á. (1991): Az interperszonális kapcsolatok néhány nemzeti sajátossága. In Utasi Á., (szerk.): Társas kapcsolatok. Budapest: Gondolat
- Wagner, W.G. – J. Pfeffer – C. A. O’Reilly (1984): Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29., 74–92. o.
- Wasserman, S. – K. Faust (1994): Social Network Analysis: Methods and Applications; Cambridge: Cambridge University Press
- Wellman, B. (1985): Domestic Work, Paid Work, and Net Work. In Steve Duck és Daniel Perlman (szerk.): Understanding Personal Relationships. London: Sage, 159–192. o.
- Wharton, A.S. – J.N. Baron (1987): So Happy Together? The Impact of Gender Segregation on Men at Work; *American Sociological Review*, Vol. 52 (October), 574–587. o.