

KÖZÉPVEZETŐ NŐK AMBIVALENS HELYZETE A MUNKAHELYI SZERVEZETEKBEN

Bevezetés

Tanulmányomban a gazdasági szervezetekben dolgozó középvezető nők helyzetét tekintem át. A téma aktualitása többféle szempontból is indokolható. A középvezető nők száma növekvő tendenciát mutat, ez önmagában szükségessé teszi, hogy kutassuk ezt a csoportot, feltárjuk és újraértelmezzük, hogy mi az, ami alakítja a középvezető nők helyzetét a munkahelyi szervezetekben. A téma megközelítésének fókusza is változott. A szakirodalom a női vezetőkkel kapcsolatban eddig elsősorban azt vizsgálta, hogy miért jut be kevés nő a felsőszintű vezetésbe, így többnyire azzal foglalkozott, hogy feltárja és megmagyarázza az okokat, amelyek a nőket megakadályozzák ebben a lépésben (Tienari et al. 1998; Vanhala 2011).

Most azonban a középvezető nőkre mint csoportra való rátekintés változóban van. Míg korábban a női középvezetők egy köztes állapot megtestesítői voltak, akik karrierjükben megrekedtek, identitásukat pedig leginkább az áldozat szereppel való azonosulás határozta meg, mára ez megváltozott. A szakirodalom ezt a homogénnek és problematizált csoportnak a képét kezdi átértékelni (Vanhala 2011). Ennek megfelelően a középvezetőkről való diskurzusba bekerül a középvezető nők perspektívája is, hiszen különböző válaszaik vannak arra, hogyan küzdenek meg azzal a nehéz és ellentmondásokkal teli helyzettel, amiről a szakirodalom beszámol (Billing 2011; Tienari et al. 1998).

További változás, hogy a statisztikai adatok pozitív tendenciát mutatnak be a női vezetők számára vonatkozóan (EC Report 2014a; Powell 2012; Eagly – Carli 2007), melynek révén elvesztette relevanciáját az a kérdés, hogy 'Hol vannak a női vezetők?' (Powell 1999). A karrierjét építő nő létjogosultsága mára már teljesen elfogadottá vált egyre több országban (Billing 2011). Ahogy egyre nagyobb számban kerültek be a vezetésbe, úgy változott meg a vezetői képességeikhez való társadalmi hozzáállás is, és ezzel párhuzamosan vált elfogadottabbá az is, hogy a nők is lehetnek vezetők. A nők – lehet ugyan, hogy másképp gyakorolják a hatalmat, mint a férfiak –, nem kevésbé hatékony vezetők, sőt a nők vezetési stílusa előny is lehet (Carli – Eagly 2001). A maskulinitás és a vezetői pozíció között

nincs többé egy egymásnak automatikusan megfeleltethető kapcsolat, azaz demaszkulinizálódik a vezetés (de-masculinization of leadership) (Billing 2011).

A helyzet változásához az is hozzájárult, hogy a több évtizedes múlttal rendelkező esélyegyenlőségi szabályozások és kezdeményezések segítik a nők és férfiak közti esélyegyenlőség megvalósulását a gazdasági szférában is (ld. Mounia Utzeri tanulmányát a jelen kötetben). A nőket érintő akadályok tudatosítása társadalmi szinten is kimutatható (EC Report 2012). Az Európai Parlament is komoly lépéseket fontolgat, hogy jelentősen megnövekedjen a női vezetők száma a döntéshozói pozíciókban.²²¹ Összességében pozitív kép rajzolódik ki a női vezetők helyzetéről és elfogadottságáról. De vajon mi jellemző a nők által betöltött vezetői pozíciókra, azon túl, hogy a nők által betöltött vezetői pozíciók száma növekvő tendenciát mutat?

Tanulmányomban két fő szempontból nézem meg a középvezető nők helyzetét: először áttekintem, hogy mi jellemző a nők által betöltött középvezetői pozíciókra és milyen kihívásokkal találkoznak a női vezetők a 21. századi munkahelyi szervezetekben. A második részben pedig megnézem, hogy a karrierfejlődés értelmezését hogyan alakítja a középvezető nők perspektívájának, saját tapasztalatának beemelése a vizsgálatokba.

Középvezető nők helyzete a munkahelyi szervezetekben

A pozitív kép átértékelése

A nők közel felét adják a munkaerőnek, és a felsőfokú oktatásban – a műszaki terület kivételével – Magyarországon is több nő vesz részt, mint fér-

221 Az Európai Bizottság folyamatosan monitorozza a női vezetők számának alakulását. 2010-ben hivatalosan is elkezdődött egy kampány a női vezetők számának növelése érdekében. Az Európai Tanács 2012-ben tett javaslatot arra, hogy a nemi egyenlőség növeléséhez a 250 főnél többet foglalkoztató vállalatokban 40%-os női kvótát vezessenek be a felsővezetői pozíciókban (EC Report 2014b).

fi (Nagy 2013a). A nők olyan szintű végzettséggel rendelkeznek, ami alkalmassá teszi őket a vezetői pozíciók betöltésére, ezt mégsem tudják előnyükre fordítani a munkaerőpiacon, a felsővezetői pozíciókat pedig továbbra is a férfidominancia határozza meg (EC Report 2014a; Nagy 2013b). A női vezetők száma elsősorban az alsó- és középvezetői szinten növekedett, előrejutásuk a szervezeti hierarchiában továbbra is lassú. A nők továbbra is alulreprezentáltak a jelentős hatalommal, felelősséggel és magas fizetéssel járó pozíciókban a gazdaság, a politika és a tudomány területén egyaránt, továbbá a női vezetők elsősorban az elnöiesedett területeken érvényesülnek (Billing – Alvesson 2000; Gottfried 2012; EC Report 2014a). Ennek több oka is van, amelyekre röviden kitérek a következőkben.

A nők munkaerő-piaci helyzetével foglalkozó szakirodalom kiemeli, hogy sem a nők nagyobb munkaerő-piaci jelenléte (EF Report 2009), sem az esélyegyenlőséget és a munka-magánélet összehangolását előmozdító kezdeményezések nem voltak képesek arra, hogy a társadalmi nemi alapú egyenlőtlenségeket jelentősen felszámolják (Wajcman 1998; Zanoni et al. 2010; Hochschild 1997; Gottfried 2012), ahogy a szervezetekre jellemző férfidominancia sem változott meg alapvetően (Acker 1998).

A munkahelyi szervezetek továbbra is a férfivezetők érvényesülésének kedveznek, és bár egyre több a női vezető, még mindig kevés a számuk a nagyobb hatalommal rendelkező pozíciókban. Az alapvetően patriarchális berendezkedésű szervezetekben többféle mechanizmus segíti ezt elő. Powell (2012) kiemeli a tokenizmust és a hasonló hasonlót választ elvének gyakorlatát (similarity-attraction paradigm). De a szervezetekben meglévő horizontális szegregáció, a nők nagy számban való foglalkoztatása részmunkaidőben, illetve jellemzően a gondoskodást igénylő foglalkozásokban, nem járult hozzá ahhoz, hogy megváltoztassa a férfi és női vezetőkkel kapcsolatos sztereotípiákat. A vezetői pozíció hagyományosan férfias jellege továbbra is a nők és férfiak közötti hagyományos munkamegosztásra utal (EF Report 2009).

Powell (2012) az eddigi eredményeket összegezve arra a megállapításra jut, hogy vannak ugyan pozitív irányú tendenciák a női vezetők elfogadásával, pozitívabb értékelésével kapcsolatban, ám ez még nem elég ahhoz, hogy eltűnjön a női vezetőket érő hátrányos megkülönböztetés. Hiába rendelkezik ugyanolyan vezetői képességekkel egy nő, mint egy férfi, mégsem lesznek azonos esélyei

arra, hogy sikeres, elfogadott vezetővé váljon. Az empirikus eredmények rendre azt mutatják, hogy a fiatalabb generációnak nincs egyértelmű preferenciája a férfivezetők iránt, általánosságban azonban a beosztottak még mindig a férfivezetőket preferálják, és továbbra is erősen él az a nézet, hogy a férfiak jobb vezetők, mint a nők. A női vezetőkkel kapcsolatos előítéletek és negatív sztereotípiák is enyhültek, hiszen a nők száma egyre jobban nő a vezetésben, melynek következtében egyre több pozitív tapasztalat gyűlhetett össze a női vezetőkről. Ennek megfelelően a jó vezetőt már nem csak a férfias tulajdonságokkal írják le, és az sem egyértelmű már, hogy a jó vezető csak férfi lehet, de alapvetően az nem változott meg, hogy a jó és sikeres vezető többségében férfias tulajdonságokkal rendelkezik. Ez nem csak a vezetői kiválasztásnál jelent hátrányos helyzetet a nőknek, hanem a női szerep és a vezetői szerep közötti ellentmondást is erősíti. A női vezetők megítélése is változóban van, de vannak olyan helyzetek, amikor a női vezetőket különösen negatívan értékelik: amikor hagyományosnak tartott férfias vezetői stílust alkalmaznak, amikor hagyományosan férfiasnak tartott vezetői pozíciót töltenek be, és amikor férfi beosztottak értékelik őket, mint vezetőket (Powell 2012).

Eagly és Carli (2007) makroszintű kulturális tényezők elemzése révén nézték meg, hogy azok hogyan befolyásolják a nők karrierútjának alakulását. Megvizsgálták a női szerepekkel kapcsolatos társadalmi elvárásokat, a vezetők felé irányuló attitűdöket, az olyan a kulturálisan konstruált jelentéseket, hogy mit jelent anyának lenni, illetve hogy mit vár el a társadalom az anyáktól, és hogy ezek hogyan határozzák meg a nők helyét a szervezeti hierarchiában. Tanulmányukban kiemelik, hogy a női vezetőkre nem csak abból a szempontból kell fókuszálni, hogy miért nem tudnak bejutni a felsővezetői pozíciókba, mert már a vezetői kiválasztás kezdeti szakaszánál is hátrányosabb helyzetben vannak, mint a férfiak. Az alsó- és középvezetői szinten is folyamatosan és sokféle akadállyal szembesülnek a női vezetők.

Az akadályok négy főbb csoportját azonosították be, amelyek szerepet játszanak a női vezetők karrierútjának lelassításában, és a férfiakéhoz képest egyenlőtlenebb verseny kialakulásában: (1) a női vezetőkkel kapcsolatos előítéletek, melynek következtében például másképp értékelik a női vezetők teljesítményét, vagy hogy kevésbé tartják alkalmasnak a nőket vezetőnek; (2) az ellenállás a női vezetőkkel szemben; (3) vezetői stílussal kap-

csolatos elvárások a női vezetők felé. Ezeknek mind szerepük van abban, hogy a nők milyen nehézségekkel küzdenek, hogy elismerjék pozíciójukat, és hogy képesek legyenek gyakorolni azt a hatalmat, ami egy adott pozícióval együtt jár. Végül negyedik akadályként a (4) családi étellel kapcsolatos kihívásokat veszik számba. Abból indulnak ki, hogy a családdal és háztartással járó kötelezettségek elvégzése és megszervezése még mindig elsősorban a nők feladata és felelőssége. Ezek a tényezők mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a nők kevésbé motiváltak a karrierelőmenetelben, vagy hogy olyan foglalkozások és pozíciók felé orientálódnak, amelyek nem járnak együtt nagy felelősséggel és hatalommal. A mindennapi élet gyakorlatából számos példát hoznak arra, hogy a családi kötelezettségek hogyan alakítják a nők lehetőségeit a szervezeti életben: a nők azok, akik több szabadságot vesznek ki, többen dolgoznak rész munkaidőben, többször szakítják meg karrierjüket a gyerekvállalás miatt. Ezek mind olyan tényezők, amelyek miatt lelassul a karrierjük, vagy amelyek miatt kevésbé kompetens vezetőknek tartják őket (Eagly – Carli 2007).

Fitzsimmons és szerzőtársai (2014) is egyetértenek abban, hogy nem elég a karrierfejlődésnek egy adott szakaszát, a karriertörténet során jelentőssé vált állomásait kiemelni, és azokat értelmezni. Amerikai felsővezető nőkkel készített életinterjúk eredményeként azonosították azokat a tényezőket, amelyek a karrier egy-egy szakaszában meghatározzák a női vezetők lehetőségét a továbbfejlődésre. Ők is arra világítanak rá, hogy a karrier alakulása egy folyamat, amely behelyezhető az élettörténetbe. A társadalmi szerep elméletéből kiindulva figyelembe veszik a gyerekkorban, az iskolában és a munkahelyi szervezetben megszerzett tapasztalatokat a vezetővé válással kapcsolatban. Kétféleképpen csoportosítják az akadályozó tényezőket: az egyik csoportba a szervezet struktúrájából és a diverzitás figyelembe nem vételéből fakadó tényezők tartoznak, a másik csoportba pedig a nemek eltérő szerepeinek értelmezéséből, és a kapcsolódó nemi sztereotípiák diszkriminatív következményeiből fakadóak.

A középvezetőkre vonatkozóan Fitzsimmons és szerzőtársai (2014) a következőket emelik ki: A középvezetői pozícióba eleve kevesebb felhalmozott társadalmi tőkével érkeznek a nők, aminek okait a gyerekkorban, az iskolai és az első munkahelyi tapasztalatokban kell keresni. A férfiak jellemzően inkább olyan játékokat, főleg csapatjátékokat játszanak, amelyben a versengést, a győzelemre való törekvést gyakorolják már gyermekkorukban. A

nők ellenben kevesebb olyan szereppel tudnak azonosulni, ami a vezetővé válásukat segítené, például kevesebb olyan játékot gyakorolnak, amelyben a versengésről szereznek tapasztalatot. Így a nők mire eljutnak az első munkahelyükre már eleve kevesebb olyan tapasztalattal rendelkeznek, amely a vezetővé válásukat segítené elő. A szerzők azt állítják, hogy a férfiaknak már az iskolában több lehetőségük adódik megismerni a vezetői képességeket, míg a nők jellemzően az első vezetői pozíciójukban szerzik meg a vezetői tapasztalatokat. Továbbá, a rész munkaidő és a rugalmas munkaidő általánosságban nem segíti elő, hogy olyan szerepeket gyakoroljanak a nők, amik a vezetővé válásukat segítenék elő. A középvezető nők karrierjének fejlődését megakadályozza az is, hogy a kiválasztásban hátrányt szenvedjenek. Nevezhetjük ezt a szervezeti támogatás hiányának is, amely a nők számára kevésbé elérhető mentorok számában realizálódik. Megállapították azt is, hogy a nők sokkal többször váltanak munkahelyet, és vállalnak el kockázatosabb helyzeteket annak érdekében, hogy előbbre jussanak, illetve ha ezt nem teszik meg, akkor sokkal többet kell várniuk, hogy feljebb kerüljenek a szervezeti hierarchiában. A nők emellett kevésbé tudnak elvállalni nemzetközi megbízatásokat. Hátrányosan érinti a nőket középvezetői szinten a gyerekek megléte, vagy annak pusztán feltételezése, hogy esetleg gyereket vállalnak. Ugyanígy negatívan érinti a női vezetőket az a meggyőződés, hogy nem annyira elkötelezettek a karrierjük vagy munkájuk iránt, mint a férfiak, ezért kevesebbet fognak dolgozni (Fitzsimmons et al. 2014). A szakirodalom összességében egyetért abban, hogy ha a számok mögé nézünk, akkor már nem is olyan pozitív a kép a női vezetők helyzetéről (Eagly – Carli 2007; Powell 1999).

A 21. századi munkahelyi szervezetek kihívásai

A 21. századi munkahelyek sajátossága, hogy folyamatosan változik a szervezet, ami növeli a bizonytalanságot és a feszültséget. A munkavállalóknak állandó készségben kell lenniük, késznek a változásra: szervezeti átalakításokra, leépítésekre vagy akár termelési területek megszüntetésére (Martínez 2011). A munkaidőre vonatkozó elvárások is megváltoztak, és a posztfordista időrekszám nem kedvez a munka és magánélet egyensúlyban tartásának. (Ld. erről jelen kötetben Geszler Nikolett tanulmányát). Acker (1990) részletesen kimu-

tatta, hogy a szervezetek nemileg átítatott szerkezet (gendered substructure) a nőket még ma is diszkriminálja. A szervezet mélyén meghúzódó, és szinte láthatatlan mélyszerkezet negatívan befolyásolja a női vezetők pozícióját a szervezeten belül (Tienari et al. 1998).

A szakirodalom kiemeli, hogy a szervezeti átalakítások különösen rossz hatással vannak a nők szervezeten belüli pozíciójára, és az átalakítás a női vezetők esetében gyakran hatalomvesztéssel és szakmai munkájuk, presztízsük elvesztésével jár. A szervezeti átalakulás után megnőtt a munka intenzitása és mennyisége. A női vezetők helyzete tehát ellentmondásos és feszültségekkel teli (Martínez, 2011; Tienari et al. 1998).

Martínez (2011) értelmezése szerint a szervezet nemileg áthatott, elsősre nem látható mechanizmusai (gender subtext) járulnak hozzá ahhoz, hogy a nők alárendelt pozícióba kerülnek az átalakítások után, illetve hogy úgy érezhetik, hogy a férfi vezetőkhez képest ők képviselik a 'másikat', a normától eltérőt. Martínez spanyol egyetemeken dolgozó középvezető nőket vizsgált kutatásában, összesen 20 nővel készített interjút, akik különböző osztályok operatív vezetését látták el. Az általa megkérdezett női vezetők tipikusan olyan pozíciókat töltöttek be, amelyek sok adminisztrációval, kisebb-nagyobb ügyek intézésével és a beosztottakkal való sok törődéssel járt együtt. Feletteseik rendre arra hivatkoztak, hogy azért kerülnek ebbe a pozícióba, mert az átalakulással járó sok feszültséget női mivoltukból adódóan jól tudják majd kezelni. Az emberek közötti konfliktusokkal különösen sokat kellett foglalkozniuk, az ebbe fektetett érzelmi munka igen megterhelő volt számukra. Munkájuk kevésbé volt stratégiai vagy szakmai jellegű, inkább egyfajta háttérmunkát végeztek, de ez nagyon sok időt elvett. A megkérdezett nők kevésbé vezetőnek, inkább problémamegoldóknak tartották magukat, akiknek nincs hatalom a kezükben, de a hatalom működését biztosítják. Az interjúalanyok munkájukat a háztartás vezetéséhez hasonlították. Ugyanúgy ahogy a háztartási munka is, az ő munkájuk is alulértékelt volt. A pozíciójukat övező állandó feszültség részben abból adódott, hogy folyamatosan küzdeniük kellett azért, hogy elismerjék őket vezetőként, különösen, ami az idősebb és férfi kollégákat illette.

A vezetői stílus is olyan terület, amely állandó feszültségforrás a női vezetőknek. A női vezetőket kihívás elé állítja, hogy összegegyeztessék a női nemi szerepeket azzal, hogy a vezetői feladat még mindig alapvetően férfias szerep (Wajcman 1998). A szerve-

zetek továbbra is a maskulin vezető létjogosultságát közvetítik, ezért a női vezetőkre igen nagy nyomás helyeződik, hogy nőként hogyan viselkedjenek (Powell 2012). A középvezetőkkel végzett korábbi kutatásában Linstead (2002) női és férfi középvezetők identitáskonstrukcióját vizsgálta olyan szervezeteknél, amelyek nagy szervezeti átalakuláson mentek át. A női és férfivezetők tapasztalatán keresztül vezette le a szervezet maskulin jellegének megerősödését. Kimutatta, hogy olyan szervezetekben, ahol állandó bizonytalanság van, és nagy feszültségben dolgoznak a vezetők, ott a maskulin vezetői szerep és identitás megerősödik, függetlenül attól, hogy férfi vagy nő a vezető. A maskulin identitás volt a biztosíték arra, hogy pozíciójukat meg tudják tartani. Vizsgálatában a középvezetők, legyenek férfiak vagy nők, egyre inkább arra kényszerültek, hogy feláldozzák magánéletüket annak érdekében, hogy elkötelezettségükről biztosítsák a munkahelyüket. Linstead (2002) egyértelműen rámutatott, hogy a szervezet az otthoni, családi kötelezettségekkel nem rendelkező, hagyományosan férfiasnak tartott életutat részesítette előnyben.

A megnövekedett tudás- és információáramlással, és a mindezt elősegítő telekommunikációs rendszerek elérhetőségével összefüggésben a rugalmas munkaidő, illetve ezzel párhuzamosan a megnövekedett munka mennyisége az, amivel a középvezető nők napi szinten is szembesülnek. A rugalmas munkaidő szándékai szerint eredetileg családbarát intézkedés volt, mégsem tudják elősegíteni a munka és a magánélet összeegyeztetését, ami nem is fog változni addig, amíg a szervezetek nemileg semleges válaszokat adnak a munka-magánélet kihívásaira, például, hogy nem veszik figyelembe a nők és férfiak különböző élethelyzetét, eltérő feladatait, szerepeit a magánéletben (Eikhof 2012).

Hochschild (1997) részletesen bemutatta egy amerikai nagyvállalat példáján, hogy a családbarát vállalati politikák hogyan nem járultak hozzá a középvezető nők munka-magánélet összeegyeztetésének megkönnyítéséhez. A családbarát szolgáltatások közül, amit eleve nagyon kevesen vettek igénybe, a rugalmas munkaidő volt az, amit a legtöbben használtak, ugyanakkor a ledolgozott munkaórák száma nem csökkent. Sőt, a kisgyerekes szülők – leginkább a női középvezetők –, akik elvileg azért használták ki a rugalmas munkaidő lehetőségét, hogy összegegyeztessék családi kötelezettségeiket a munkával, és minél többet lehessenek együtt gyermekükkel, végül többet dolgoztak, mint a gyermektelenek. A hosszú munkanapot elváró szervezeti kultúra külö-

nösen nehéz helyzetbe hozta a kisgyerekes középvezető nőket, rákényszerítette őket a család és a karrier közti választásra, mivel nem a családbarát intézkedések segítették a munka-magánélet összeegyeztetését, hanem az, ha karrierjüket egy időre háttérbe helyezték.

A nők esetében a gyerekvállalás az egyik legkritikusabb tényező, amely a munkaerő-piaci pozíciójukat befolyásolja. A szakirodalom is széleskörűen tárgyalja, hogy a gyerekvállalás és általában a nők társadalom által elvárt otthoni szerepvállalása szoros összefüggésben van a nők munkahelyi pozíciójával, a női vezetők alkalmasságának megítélésével. A gyerekvállalás nemcsak lassítja a nők karrierjét, hanem negatívan hat a munkába visszatérő anyák kompetenciájának, munkájuk és karrierjük iránti elkötelezettségének megítélésére (Glass – Fodor 2011; Halrynjo – Lyng 2009). Halrynjo és Lyng (2009) arról számolnak be, hogy még Norvégiában is, ahol az esélyegyenlőség mind társadalompolitikai, mind szervezeti szinten valódi prioritás, és ahol a nők számára kiváló lehetőségek vannak a karrier és a család összeegyeztetésére, a gyerekvállalás negatív hatással van a karrierre. A norvég nők is fokozatosan viszalépnek eredeti karrierépítési elképzeléseiktől, miután egyre jobban szembesülnek a gyermekük születése előtti karrierterveik megvalósíthatatlanságával. Ez összefügg azzal a jelenséggel is, hogy amellett, hogy többnyire főleg a nők felelősek a családi és háztartási feladatok elvégzéséért, folyamatosan nő az elvárás a gyerekekkel való intenzív időtöltéssel kapcsolatban is (intensive parenting jelensége) (Eagly – Carli 2007; Hochschild 1997)

Heikkinen (2014) és szerzőtársai 25, különböző szinten dolgozó finn középvezető nővel készítettek interjút arról, hogy társuk hogyan támogatja őket a karrierjükben. Megállapították, hogy a házastárs támogatása különböző módokon nyilvánult meg, és a társas támogatás szintje is eltérő volt, azonban a nők karrierfejlődésében rendkívül jelentős volt a társas támogatás, és nagyon feltűnő volt annak hiánya. Eredményeiket a társadalmi nemi rend elméletével (gender order theory) magyarázták meg. A támogatás egyik esetben sem volt automatikus vagy problémamentes, de mértéke nagyban függött a házastársak közötti nemi szerepekre épülő hatalmi viszonyoktól. Akkor volt pozitív a társ támogatásának hatása, ha a kettőjük kapcsolatát nem a hagyományos nemi szerepek jellemezték. Bár azok a nők is eljutottak a középvezetői szintre, akiket nem támogatott a társuk, de ahol egalitáriánusabb viszonyban éltek egymással, és az önálló, karrierorientált nő

képe legitim volt, ott a nők karrierjére és teljesítményére pozitív hatással volt a társ támogatása. Ha az egalitáriánus felállás csak a nő részéről jelent meg igényként, az negatívan hatott a karrierjére. Azok a nők, akik karrierjükben sikeresek voltak, de csak kevés támogatást kaptak társuktól, ráadásul elfogadták a hagyományos nemi szerepeket, egyfajta szuperanyaként működtek (Heikkinen et al. 2014).

A támogatás formája is sokat számított, azaz, hogy mennyire volt valóságos (gyakorlati és pszichológiai), vagy csak elméleti maradt. Ezen túl a támogatás időzítése is számított, és különösen fontos volt ebből a szempontból az az időszak, amikor a női vezetőknek gyerekük született, illetve amikor már egy magasabb szintet értek el a karrierjükben. Ezek voltak azok az időszakok, amikor a legtöbb konfliktus alakult ki a házastársak között a nők karrierje, munkája miatt. Úgy tűnik, hogy a családi kapcsolatoknak nagy szerepe van abban, hogy azok támogató forrásként vagy gátló tényezőként jelennek meg (Heikkinen et al. 2014).

A középvezetői pozíciók elnöiesedése

Mivel egyre több női vezető dolgozik a munkahelyi szervezetekben, a középvezetői pozíciók elnöiesedése is releváns témává vált. Az elnöiesedés kérdése a vezetői stílusra is vonatkozik, amely többek között azért is vált témává, mert része volt annak az új diskurzusnak, amely megfogalmazta a jó vezető kritériumait. A jó vezető jellemzői kiegészültek azokkal a készségekkel, értékekkel, amelyek a női vezetőkre jellemzőek, és amely így hozzájárult a női vezetési stílus felértékelődéséhez (Linstead 2012; Calas – Smirich 1996). Ennek részeként elmozdulás volt megfigyelhető az olyan ún. soft készségek felé, mint a kommunikáció, gondoskodás, érzelmi kötődés (emotional bonding) a beosztottak felé. Ez az új típusú vezető egyértelműen a hagyományos, férfias vezető megkérdőjelezését jelentette. Mivel a nők jellemzően elnöiesedett területeken töltenek be vezetői pozíciókat, ezért nem mondható általánosnak, hogy minden szervezet elnöiesedett középvezetői szinten (EF Report 2009).

A nőiesnek tartott vezetői képességek ilyen módon való elismerése annak ez egyik példája, hogy a személyes vezetői kompetencia szervezeten belüli értékelése is egy nemileg meghatározott folyamat. A nőket tipikusan azokban a helyzetekben választják vezetőnek, amikor a szervezet válságos helyzetben van, ilyenkor személyes kompetenciájuk – amellet

hogy annak megléte elvárás, kevésbé számít a vezetői kiválasztásban, mint az, hogy nők (Martinez 2011). Ilyenkor kifejezetten elvárják a női vezetőktől, hogy azokat a készségeket gyakorolják, amelyeket hagyományosan a nőies vezetési stílusal asszociálunk, ilyen például a jó szervezőkészség, a komplex folyamatok kézben tartása, az emberekkel való kommunikáció vagy stresszkezelés. Ezen képességek pozitív értékelése azonban nem jár együtt a női vezetők pozíciójának megerősödésével vagy elismerésével (Tienari et al. 1998).

Martínez (2011) felhívja a figyelmet arra, hogy az elnöiesedés jelensége jelenthetné a szervezetek nemileg semleges voltának megkérdőjelezését, lehetőséget adva ezzel a változás és szervezeti átstrukturálás elindulásának. A gyakorlatban azonban a középvezetői pozíciók elnöiesedése a nemi szerepekre alapozott munkamegosztás olyan új jelensége, amely a nők mint vezetők elismerését nem segíti elő (Martínez 2011), sőt a társadalmi nemek binaritását erősíti meg, amelyben a nőies az alárendelt, a férfias pedig a domináns norma a nemek hierarchiájának szempontjából (Linstead 2012).

Középvezető nők karrierorientációja

A női karrierútakat akadályozó tényezők mellett a szakirodalom másik nagy irányát az teszi ki, hogy a női vezetőknek milyen tapasztalataik vannak karrierjükről, illetve hogyan élnek meg saját karrierfejlődésüket. A karriertipológiák felállításának egyik célja, hogy azonosítsák a nők karriertervét befolyásoló tényezőket, a középvezetőkre vonatkozóan például, hogy akarnak-e magasabb pozíciókba kerülni vagy sem.

A nők karrierútjának megértésében, és annak magyarázatában, hogy miért más a nők karrierútja, mint a férfiaké, Acker azt a fontos szempontot hozta be a már klasszikusnak számító, 1990-ben megjelent tanulmányában, hogy bár a szervezeteket látszólag egy nemileg semleges munkakultúra jellemzi, de azok a normák és elvárások, amelyek formálják a szervezeti kultúrát, mégiscsak a férfiaknak kedveznek (Acker 1990). Ez a szervezeti kultúra nem tudja kezelni a nők eltérő karrierútját, és a nőkre továbbra is elősorban mint anyákra vagy potenciális anyákra tekint (Acker 2006).

A nők karrierjével foglalkozó szakirodalomban a középvezető nőkre sokáig elősorban a felsővezetésbe való bejutás lehetőségeinek a perspektívájából, egyszersmint homogén, passzív cso-

portként tekintettek. A frusztrált nőkről kialakult képet az a nagymértékű eltérés is erősíti, ami a középvezető nők karrieraspirációja és a tényleges felsővezetésbeli számuk között van. A kutatások szerint ugyanis a nők nagy többsége felsővezetői pozícióba szeretne jutni, ezzel szemben igen kevesen jutnak el oda (Vanhala, 2011).

Ma már a középvezető nők csoportján belüli különbségek kutatására is nagy hangsúlyt fektetnek. A női vezetők karrierjével kapcsolatos kutatásokban fontos elemzési dimenzióvá nőtte ki magát az identitáskonstrukció, és a nőkre mint karrierjük alakításának aktív szereplőire tekintenek. Ez a szemléletváltás egyrészt annak is köszönhető, hogy egyre több nő került be vezetői pozícióba, másrészt annak is, hogy a női vezetők percepciója, tapasztalata is bekerült a kutatások fókuszába. Ez az új szemlélet a középvezető nőket olyan csoportnak mutatja be, amelynek tagjai aktív személyként vesznek részt identitásuk megkonstruálásban, nem pedig pusztán egy olyan csoportként, amelynek frusztrált tagjai közösen szenvednek az üvegplafon áttörhetetlen súlya alatt (Vanhala 2011; Tienari et al. 1998).

A női vezetők karrierútját vizsgálva Billing (2011) is arra hívja fel a figyelmet, hogy a női vezetők tapasztalatát sokkal árnyaltabban kell kezelni, mint eddig, mivel a vezetői tapasztalatok nem minden esetben szólnak a leküzdendő akadályokról. Olvasatában esszencialista hozzáállást tükröz az, ha a női vezetőket a férfias normák áldozatainak mutatjuk be. Ehelyett a női vezetők helyzetére mint komplex, variációkkal és ellentmondásokkal teli jelenségre kell tekinteni. A női vezetők helyzetét nemcsak a nemük határozza meg, hanem sok más tényező is, például a szervezet jellege, a szervezeti hierarchiában elfoglalt szint, az életkor, a munka jellege, csak hogy a szervezet falain belül maradjunk.

A női vezetési stílus pozitív értékelésének ellenére, a női vezetőknek nem mindig egyértelmű ennek alkalmazása. Igen nagy nyomás helyeződik a nőkre, hogy nőies vezetési stílust alkalmazzanak, jellemzően azokon a területeken, ahol nők nőket irányítanak, és olyan feladatkörük van, amelyet a társadalmi elvárások a női szerepkörbe utalnak. Ez nem egyértelműen pozitív helyzet a női vezetők számára. Tienari (1998) és szerzőtársai olyan banki területen dogozó női vezetőket mutattak be empirikus tanulmányukban, akik korábbi férfias stílusukat meg kellett, hogy változtassák, miután kinevezték őket középvezetőnek. Eleinte nehézséget okozott számukra, hogy elvárták tőlük a nőiesnek tartott

készségek gyakorlását, amit a kinevezésük előtt ők nem tartottak fontosnak, például a beosztottakkal való törődést. A férfias vezetési stílus elfogadásának egy másik példáját írja le Martínez (2011). Ő azt mutatja be, hogy középvezető nők hogyan alkalmazzák tudatosan a férfias vezetési stílust, miután meggyőződtek annak hatékonyabb voltáról. Billing (2011) olyan svéd és dán leginkább középvezető és néhány felsővezető nőkkel készített interjúkat, akik vezetői pozíciójukkal kapcsolatban nem éltek meg feszültséget. Jellemző volt rájuk, hogy a társadalom által férfiasnak tartott vezetési stílust gyakorolták és a szervezet maskulin kultúrájában is, vagy mondhatni annak ellenére sikeres vezetőnek élték meg magukat. A női vezetők erre vonatkozó tapasztalatai ellentmondanak annak az elméleti megközelítésnek, miszerint a női vezetők helyzetét alapvetően a szervezeti kultúra által megkövetelt férfi norma határozza meg. Ebbe illik bele az az empirikus tapasztalat, hogy a nők elsődleges élménye, hogy ennek a férfi normának, a maskulin szervezetnek az áldozatai lennének. Billing azt hangsúlyozza, hogy a női vezetők tapasztalatát nem kizárólagosan az áldozatszerep határozza meg, vagyis az, hogy alapvetően olyan munkát végeznek, ami a társadalmi konstrukció révén férfiaknak való, és azért, hogy a nem megfelelő nemmel végzik a vezetői munkát, állandó feszültséget élnének meg. Ennek alátámasztására mutat be olyan női vezetőket, akik a férfiasnak tartott normákkal azonosultak és nem éltek meg semmilyen feszültséget vezetői pozíciójukban, sőt inkább pozitív tapasztalataik voltak a férfiasnak tartott vezetési stílus alkalmazásáról. Ezt azzal összefüggésben is alátámasztotta, hogy olyan női vezetőket is bemutatott, akiknek éppen az okozott feszültséget, amikor a nőiesnek tartott vezetés elvárásával kellett szembesülniük, annak ellenére, hogy az számukra addigi vezetői tapasztalataikkal, személyiségükkel összeegyeztethetetlen volt.

A középvezető nők esetében különösen érdekes az a kérdés, ők maguk hogyan magyarázzák, hogy nem akarnak feljebb kerülni a szervezeti hierarchiában. Még érdekesebb az a kérdés, hogy a női vezetők magyarázatát a karrierjükkel kapcsolatban hogyan értelmezzük. Már a feminista szervezeti kutatások kezdetén teljesen természetesen jelent meg az a szempont, hogy a nők perspektíváját is figyelembe kell venni, ha karrierútjukat akarjuk magyarázni (Calas – Smircich 1996; Vanhala 2011), ebben a megközelítésben a nők önálló individuumokként jelennek meg, akik szabadon dönthetnek karrierjük további alakulásáról. Az ilyen típusú kar-

riermagyarázatok a nőket saját élethelyzetükből kiemelve mutatják be, nem veszik figyelembe a szervezeti sajátosságokat, a társadalom által elvárt női szerepeket, vagy éppen a gyermekgondozási intézmények elérhetőségét. Azok a karrierértelmezések, amelyek viszont figyelembe veszik, inkább azokat a folyamatokat tárják fel, amelyek hozzájárulnak a nők karrierútjának alakulásához, és rávilágítanak arra, hogy a nők döntése a család karrierrel szemben való előbbre helyezése egy nemileg meghatározott folyamat következménye (Halrynjo – Lyng 2009; Vanhala 2011).

Vanhala (2011) finn középvezető nők karrierútját tipologizálta egy kérdőíves felmérés alapján. A kérdőíveket majdnem 400 középvezető nő töltötte ki, akik a gazdasági szférában dolgoztak. Vanhala a karrier utat a munka és a karrier adott szakaszával való elégedettség szempontjából vizsgálta. Öt karriertípust azonosított be az alapján, hogy milyen karrierterveik voltak és hogy mennyire voltak elégedettek a karrierjükkel és a munkájukkal. Azokat a folyamatokat nézte meg tehát, amelyek hozzájárulnak egy sikeres karrier kialakításához, de ezt nem a család és a munka összeegyeztetésének dimenziójával, hanem a munkával, karrierrel való elégedettség és a meglévő karrierlehetőségek viszonyában. Ez utóbbiban benne volt a jelenlegi – felívelő vagy állandósult – pozíció is. A következő karriertípusokat azonosította be: karriert befutó (career maker), a türelmetlen karrierista (impatient career orientation), semleges karrierorientáció (neutral career orientation), karrierje csúcán lévő nő (on the top) és végül a megrekedt karrier típusa (in the career trap).

A tanulmány eredményeiből a szerző azt a következtetést vonta le, hogy a felsővezetésbe való bekerülésnek nemcsak egy módja van, továbbá, hogy többségben voltak azok, akik elégedettek voltak munkájukkal, karrierjük aktuális állapotával. De az ilyen irányú elégedettség nem függött össze azzal, hogy ez komolyabb karrieraspirációkat is jelentett volna. A megkérdezetteknek ugyanis csak alig több mint egyharmada nyilatkozott úgy, hogy felsővezetői ambíciói vannak. Vanhala szerint mindez arra mutat, hogy a középvezető nők életét nem kizárólag a felsővezetésbe való bejutás határozza meg. A középvezető nők nem feltétlenül az elégedetlen és frusztrált emberek homogén csoportja a szervezeti hierarchián belül, ahogy azt korábban a menedzsment szakirodalom sugallta (Vanhala 2011).

Az öt karriertípusból kettőben találta úgy, hogy nincs reális esélyük a felsővezető pozíciókra: ők

vagy a türelmetlen karriertípusba tartoztak, mivel karrierjük elején álltak, vagy pedig karriercsapdában voltak. Továbbra is kérdés azonban, hogy miért nem akarnak bekerülni a felsővezetői pozíciókba a nők. A karriercsapdában lévő nőkkel kapcsolatban Vanhala a család és karrier viszonyát nézi meg, és megkérdőjelezte, hogy a családi kötelezettségek magyarázzák a középvezető nők karrierrel kapcsolatos visszalépését. A csoportban ugyanis magas volt a karrier és a család iránti elkötelezettség is – a kettő tehát nem zárta ki egymást. A munka és a szervezet iránti elkötelezettség viszont alacsony volt – összehasonlítva a többi csoport elköteleződésével –, annak ellenére, hogy a karrierjük irányába elkötelezettek voltak. Vanhala szerint ennek a csoportnak a család felé való nagy elkötelezettsége annak is köszönhető, hogy nincs lehetőségük továbbfejlődni a karrierjükben, nem pedig annak, hogy tudatos döntést hoztak volna a család preferálásáról. Norvég (Halrynjo – Lyng 2009) és amerikai (Hochschild 1997) tanulmányok is arról írtak, hogy a középvezető nőknek nem voltak reális esélye arra, hogy a családot és a karriert összeegyeztessék, az általuk megkérdőzött nők mind arra kényszerültek, hogy karrierjüket egy időre feladják családi feladataik ellátása érdekében.

Következtetések

A középvezető nők számának növekedése első pillantásra pozitív képet mutat, ám szervezeti helyzetüket vizsgálva mégsem mondhatjuk el, hogy ez a kép pozitív lenne. Empirikus tanulmányok kimutatták, hogy a középvezető nőknek a karrierút során folyamatosan sok nehézséggel kell megküzdeniük, amellett hogy továbbra is jelentős férfidominciával szembesülnek a munkahelyi szervezetekben. A szakirodalom kiemeli, hogy bár egységesen problematikus helyzetben találják magukat ezek a nők, erre a helyzetre különbözőképpen reagálnak adott élethelyzetnek és munkahelyi helyzetnek megfelelően. A középvezető nők csoportja tehát nem homogén, és ők maguk sem tartják magukat kizárólag a férfi normák áldozatainak. A csoport vizsgálatával kapcsolatos fókusz is megváltozott: már nemcsak a felsővezetői pozícióba be nem jutó frusztrált nők csoportjaként tekintenek rájuk, hanem mint önálló és aktív munkavállalókra, akik különböző karrierutakkal rendelkeznek, és akik különböző módon érdekeltek a karrierfejlődésben.

Absztrakt

A cikk a középvezető nők munkahelyi szervezetekben való helyzetével foglalkozik, melynek során áttekinti azokat a tényezőket, amelyek meghatározzák helyzetüket és karrierjüket. A szakirodalom pozitív tendenciáról ír a női vezetők számának növekedésével kapcsolatban az alsó és középvezetői szintre vonatkozóan. Az empirikus tanulmányok azonban arról számolnak be, hogy a középvezető nők helyzete a szervezetekben sok feszültséggel, kihívással jár együtt, számos előítéllettel kell megküzdeniük, és a munka-magánélet összeegyeztetésére sincs továbbra sem működő alternatíva, amelyet tovább nehezít a munkahelyi kultúra hosszú munkaidőt elváró követelése. A középvezető nőkről szóló kutatások nagy részét a korábbiakban az határozta meg, hogy milyen akadályokat kell leküzdeniük a felsővezetői pozíciókba való bejutáshoz. A szakirodalom kezdi átértékelni a középvezető nők csoportját, ennek megfelelően már nem csak homogén és karriernehézségeik miatt frusztrált csoportként tekint rájuk. Azt látjuk, hogy a női vezetők aktív szereplői karrierjük alakításának, akik eltérő karrieraspirációkkal rendelkeznek jövőbeli karrierterveikre vonatkozóan.

Abstract

Middle-level women managers' ambivalent situation in work organizations

The paper gives an overview on middle-level women managers' situation in work organizations and raises questions on the influential factors shaping their situation and their career opportunities. The proportion of women managers in work organizations shows a positive trend, however empirical studies demonstrate that middle-level women managers experience a great amount of pressure. Being a manager is still a challenge for women as they still have to face prejudices and the difficulties of balancing work and family in a work culture which requires long working hours. Studies so far mainly focused on the barriers women face when they aspire to achieve a top-level position. Further literature have started to focus on middle women managers' group from a different angle, as they are not seen exclusively as a homogenous and frustrated group of women suffering under the glass ceiling. Middle-level women managers are active

agents in shaping their careers and they have various career aspirations.

Felhasznált irodalom

- Acker, Joan 1990 Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, June, 4:139-158.
- Acker, Joan 1998 A „társadalmi nem és a szervezetek” irányzat jövője: kapcsolódások és határvonalak. In Nagy Beáta szerk. *Szervezet, menedzsment és nemek*. 2007. Aula Kiadó, 13-30.
- Acker, Joan 2006 Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, Vol. 20. No. 4:441-464.
- Billing, Yvonne Due – Alvesson, Mats 2000 Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*, Vol. 7, No. 3:144-157.
- Billing, Yvonne Due 2011 Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm? *Gender, Work and Organization*, 18. (3):298-317.
- Calas, Marta B. – Smircich, Linda 1996 From "The Women's Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies. In S. R. Clegg – C. Hardy – W.R. Nord eds. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Carli, Linda L. – Eagly, Alice H. 1999 A társas befolyásban és a vezetővé válásban mutatkozó nemi eltérések. In: *Szervezet, menedzsment és nemek*. Szerkesztette Nagy Beáta. Aula Kiadó, 50-73.
- Carli, Linda L. – Eagly, Alice H. 2001 Gender, Hierarchy, and Leadership: an Introduction. *Journal of Social Issues*, Vol. 57 No. 4:629-36.
- Eagly, Alice H. – Carli, Linda L. 2007 *Through the Labyrinth*. Harvard Business School Press.
- EF Report, 2009. Lyly-Yrjänäinen, Maija – Macías, Enrique Fernández. *Women managers and hierarchical structures in working life*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- EC Report, 2014a. Report on Progress on equality between women and men in 2012. letöltve: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/swd_2014_142_en.pdf
- EC Report 2014b. Gender Balance on Corporate Boards. Europe is cracking the glass ceiling. Letöltve: http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/documents/140303_factsheet_wob_en.pdf
- Eikhof, Doris Ruth 2012 A double edged sword: twenty first century workplace trends and gender equality. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 27 Iss 1:7-22.
- Fitzsimmons, W. Terrance – Callan J. Victor – Paulsen, Neil 2014 Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top? *The Leadership Quarterly* 25:245-266.
- Glass, Christy – Fodor Éva 2011 Public Maternalism Goes to Market: Recruitment, Promotion and Hiring in Hungary. *Gender & Society*, 25. (1):5-26.
- Gottfried, Heidi 2012 *Gender, Work, and Economy: Unpacking the Global Economy*. Polity Press, Cambridge.
- Halrynjo, Sigtona – Lyng, Selma Therese 2009 Preferences, Constraints or Schemas of Devotion? Exploring Norwegian Mothers' Withdrawals from High-Commitment Careers. *British Journal of Sociology*, 60. (2):321-43.
- Heikkinen, Suvi – Lämäsa, Anna-Maria – Hiillos, Minna 2014 Narratives by women managers about spousal support for their careers. *Scandinavian Journal of Management*, 30:27-39.
- Hochschild, Arlie R. 1997 *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. Henry Holt and Company. New York
- Linstead, Alison – Thomas, Robyn 2002 What Do You Want from Me? A Poststructuralist Feminist Reading of Middle Managers Identities. *Culture and Organization*, Vol. 8. (1):1-20.
- Martínez, José Manuel L. 2011 „Feminizing” Middle Management? An Inquiry Into the Gendered Subtexts in University Department Headsip. *SAGE Open* (1): originally published online 5 July 2011. DOI: 10.1177/2158244011414731
- Nagy Beáta 2013a Nemek iskolázottsága a 2011-es népszámlálás adatai tükrében, *Educatio*, 4:505-515.
- Nagy Beáta 2013b Nők a vállalati vezetőtestületekben és irányításban Magyarországon. *TNT&F* 3(2):52-63.

- Powell, Gary N. 2007 Gondolatok az üvegplafonról. A legújabb trendek és jövőbeni kilátások. In Nagy Beáta szerk. *Szervezet, menedzsment és nemek*. Aula Kiadó, Budapest, 74-95.
- Powell, Gary N. 2012 Six Ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender and leadership. *Gender in Management*, Vol 27. (2):119-141.
- Tienari, Janne – Quack, Sigrid – Theobald, Hildegard 1998 Organizational Reforms and Gender: Feminization of Middle Management in Finnish and German Banking. *Discussion Paper FS I 98 -105*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Vanhala, Sinikka 2011 Career orientation of women middle managers 30. In Liisa Husu – Jeff Hearn – Anna-Maija Lämsä – Sinikka Vanhala eds. *Women, Management and Leadership* – Naiset ja Johtajuus Hanken School of Economics Research Reports 72. Helsinki, 30-37.
- Wajcman, Judy 2007 Nemek közötti egyenlőség a szervezetekben. In Nagy Beáta szerk. *Szervezet, menedzsment és nemek*. Aula Kiadó, Budapest, 31-49.

