

NŐK ELŐJUTÁSÁT TÁMOGATÓ PROGRAMOK: MILYEN IRÁNY(OK)BA HALADUNK?

Bevezetés

A nemek egyenlőségéért tett látványos lépések megtörténte óta a 20. században a nők munkahelyi előmenetele a lassulás határozott jeleit mutatja (England 2010). Bár a menedzsment kontextusában a férfiak és a nők közötti megkülönböztetés mértéke jelenleg kisebb mértékű, mint korábban a kezdőpozíciók esetében volt – mind a számok, mind az azonos munka után járó fizetés tekintetében –, a nők aránya továbbra is viszonylag alacsony a magasabb pozíciókban (Eagly – Carli 2007). Ebben a kontextusban több ország kvótákat ír elő a vállalati felsővezetői pozíciókra, hogy jogi eszközökkel bátorítsa a nőket a felső vezetői pozíciók betöltésére. 2003 óta, amikor is a világon először Norvégiában bevezették a nemi kvótát a vállalati felügyelőbizottságokban, a trend fokozatosan terjed az európai országokban, amelyek már vagy végrehajtották, fontolgatják hasonló intézkedések véghezvitelét. A megoldás a menedzsmentben lévő nemek közti különbség csökkentésére, és hogy emelkedjen a nők százalékos aránya a vállalati vezetésben, országos szinten egy két lépésből álló folyamat lehet: 1) önszabályozás, és 2) törvényileg kötelező kvóták a tőzsdén bejegyzett cégek számára. A jelenlegi európai vita a nemi kvótáról időszerű lehetőséget nyújt arra, hogy reflektáljunk a nők előretartásának fogalmára, illetve ennek a különböző szervezeti keretek között való alkalmazására. A szervezeteken belüli esélyegyenlőségi lépéseket valóban gyakran marginalizálják, ami azzal az eredménnyel jár, hogy a munkavállalók esélyegyenlőségéért viselt felelőssége alacsony szintű, és az egyenlőségért tett lépések hatása az egész szervezet szintjén korlátozott (Hearn et al. 2011).

Ebben a tanulmányban a nők előretartására vonatkozó programokat a magánszféra esetében vizsgáljuk. Kíváncsiak vagyunk azokra a gyakorlatban megjelenő, nőket megcélzó vállalati kezdeményezésekre és elvekre, amelyek a vezetővé válást gátló legfontosabb problémákon hivatottak segíteni. Ebből a szempontból először az „azonosság-különbözöttség” elv köré csoportosuló legfontosabb elméletek kritikai áttekintését foglalom össze, amelyek alátámasztják a munkahelyi nemi egyenlőség fontosságának jelentését. Másodsor pedig áttekintést

adok a nemek egyenlőségével kapcsolatos vállalati intézkedésekről, kiemelve az analógiákat, a hasonlóságokat és a korlátokat. Végül pedig a praktikus következtetéseket tárgyalom, és bemutatok egy új kutatási elképzelést.

Elméleti perspektívák: az esélyegyenlőség fogalmától a nemi diverzitás koncepciójáig

Sok példa akad a nők és a férfiak esélyeinek egyenlőtlenségére a menedzsmenten belül. Az az érvelés, mely a nemek közötti növekvő egyenlőségről szól, jól megalapozott a menedzsment-tudományban (ld. Kanter 1977; Lorber – Farrell 1991; Meyerson – Fletcher 2000; Ely – Meyerson 2007). A következő részben feltárom azokat az elméleti megközelítéseket, amelyek a szervezeti keretek között előmozdítják a nemek egyenlőségéért tett lépéseket.

Domináns megközelítések: liberális és radikális nézetek

Jewson és Mason a munkahelyi esélyegyenlőség két eltérő megközelítését azonosította: a liberális és a radikális megközelítést. Ezeket a domináns megközelítéseket általában „egyenlő bánásmódként” jellemzik, vagy más szóval próbálkozásként annak garantálására, hogy az egyének azonos képességekkel dolgozhassanak, vagy azonos módon teljesítsenek (Liff – Wajcman, 1996).

A liberális megközelítés alapvetően a klasszikus liberalizmus politikai elképzeléséből ered, és azon a nézeten alapszik, hogy az egyénnek joga van általánosan érvényes állampolgári és igazságszolgáltatási szttenderdekhez (Webb 1997). A liberális álláspont képviselői amellet érvelnek, hogy a férfiak és a nők alapvetően azonosak, és hogy a nemi egyenlőség megvalósul, amint a foglalkoztatáspolitikák és eljárások azonosak lesznek mindkét nem számára (Cockburn 1989). Ezért a modell az „azonosság” filozófiáján alapszik. Az egyenlőséget célzó elvek és gyakorlatok a liberális megközelítésen belül arra fókuszálnak, amit Jewson és Mason (1986) „pozitív akciónak” neveznek, amikor lépéseket tesznek, hogy elmozdítsák az akadályokat a

szabad munkaerőpiac és a meritokratikus verseny működése útjából. A liberális intézkedések túlnyomórészt a tudatosságnövelésen, illetve az eljárások és gyakorlatok formalizálásán alapulnak. A cél az egyenlő bánásmód nagyobb fokú elérése. Ezek magukba foglalják a munkaerő-felvételi és kiválasztási tesztek, a tudatosságnövelő tréningek értékelőinek és értékelésének áttekintését, és a fizetési struktúrák felülvizsgálatát. Ezeket az irányelv-alapú programokat azért tervezik, hogy megszüntessék a strukturális gátakat, vagy hogy kompenzálják a nőket azon akadályok miatt, amelyek megnehezítik, hogy a férfakkal versenyezzenek.

A liberális nézettel ellentétben, a radikális perspektívával összekapcsolt irányelvek a „pozitív diszkriminációra” irányulnak (Jewson – Mason 1986). Az esélyegyenlőséget támogató radikális megközelítést erős politikai és etikai értékek támasztják alá, és elismeri azt a történelmi hátrányt, amit bizonyos csoportok, úgymint a nők, etnikai kisebbségek vagy fogyatékkal élő emberek tapasztalnak a munkavállalás során (Jewson – Mason 1986). Amíg a liberális megközelítés arra fókuszál, hogy formalizálni kellene a folyamatokat, addig a radikális megközelítés azt hangsúlyozza, hogy a döntéshozatal folyamatát kell átpolitizálni. Radikális beavatkozásnak tűnhet egy szervezet döntéshozó struktúrájában helyeket fenntartani azok számára, akik alulreprezentáltak, mert a fenntartott helyek a nőknek „kedvezményes” bánásmódot biztosítanak.

Amíg a liberális beavatkozást azért kritizálták, mert nem tudott valódi egyenlőséget elérni (Cockburn 1991; Webb 1997; Liff 1996), a radikális beavatkozást azért támadták, mert sokan negatívan tekintettek a „különleges bánásmódra” vagy ellenkező irányú diszkriminációra (Cockburn 1989, 1991). A legerősebb kritika bármilyen egyenlőségi beavatkozást illetően az, hogy kétségbe vonja-e a status quo-t.

Az azonosságon nyugvó nemek közötti egyenlőség

Judy Wajcman (1998) áttekintést ad az esélyegyenlőség koncepciójának történeti fejlődéséről, vizsgálva annak elméleti és gyakorlati hátterét és következményeit. Részletesen tárgyalja az azonosság/különbözőség-alapú megközelítéseket, miközben megvizsgálja a társadalmi nem és a szervezetek kérdését. Azt állítja, hogy az esélyegyenlőségért tett intézkedések ebben a formában „főként az egyen-

lőségnek az egyenlő bánásmód/azonosság jelentését hangsúlyozzák” (Wajcman 1998:16). A fő probléma az, hogy a nőket mindig a férfiakhoz hasonlítják, kifejezve ezzel azt, hogy a nők „deviánsak” a férfiakhoz mint viszonyítási ponthoz képest. Ez pedig figyelmen kívül hagyja azt a tényt, hogy a nők másképp ágyazódnak be a szervezetekbe, és önmagában ez a különbség oda vezet, hogy a nőket megbünteti a rendszer. Wajcman egy esettanulmányban megvizsgálja az interakciót a formális foglalkoztatáspolitikai esélyegyenlőségi irányelvek és aközött, hogy a szervezeti folyamatok milyen mértékben akadályozzák a nők szakmai előmenetelét (Wajcman 1998). Arra a kutatási kérdésre keresi a választ, hogy milyen rendszeres akadályok vannak a felsőszintű vezetőnők karrierfejlődésének útjában. Wajcman azt figyelte meg, hogy a menedzseri norma általánosságban férfi norma marad. Azt a következtetést vonja le, hogy „a hatalmi pozíciók eléréshez a nőknek kell hozzáigazítani magukat a szervezethez, nem pedig fordítva ... És még két évtizeddel azután is, hogy megjelentek az esélyegyenlőségi politikák, a nőktől még mindig elvárják, hogy „férfiként vezessenek” (manage like a man)” (Wajcman 1998:160).

Esélyegyenlőségi elvek

A szervezeten belüli esélyegyenlőségi intézkedések központi célja az, hogy megszüntesse a nemek szerinti munkamegosztást azáltal, hogy lebontja az akadályokat, amelyek gátolják a nők horizontális elmozdulását a férfiak által dominált területek felé, illetve azokat, amelyek megakadályozzák a szervezeti hierarchia magasabb szintjei felé irányuló vertikális előrelépést (Wajcman 1998). Ahogy fentebb már olvasható, az esélyegyenlőségi beavatkozások, amelyek az azonosságon alapulnak, megkövetelik a nőktől, hogy tagadják vagy minimalizálják a férfiak és a nők közötti különbségeket. Az azonosság azt jelenti, hogy a férfiakra jellemző normák és magatartás alapján ítélnék. Ezek az elemzések gyakran vezetnek a formális egyenlőségi politikák kialakításához (Liff – Wajcman 1996). Ezen beavatkozás mögött az az „ideális munkavállalóról” alkotott rejtett feltételezés húzódik meg, amit legjobban a férfiak közelítenek meg, akik nagyon elkötelezettek a munkájuk iránt (a gyereknevelésbe való aktív bekapcsolódással szemben) (Acker 1990). Ezek a megkérdőjelezetlen munkahelyi gyakorlatok gyakran nehezen megfogható módon támogatják

a férfiak és nők közötti meggyökeresedett megosztottságot és egyenlőtlenséget. Továbbá, a feminista elméletek rámutattak a „nő” kategóriájának és a nők tapasztalatainak téves egyetemessé tételére (Bell – Nkomo 2001). Az azonosságon alapuló kritikák, a „férfiakhoz hasonlítás” a nők különbségének növekvő elismeréséhez vezetett néhány szervezeti körülmény esetében. A gyakorlatban sok szervezet kitágította és átértékelte az egyenlő bánásmód koncepcióját. Ez magában foglalja a gyermekgondozási ellátást és más intézkedéseket, hogy csökkenjen a keresőmunka és a magánélet összeegyeztetésének nehézsége a nők életében. Más esetekben a munkakövetelményeket és fogalmakat „semlegessé” teszik – bizonyos formális képzésektől eltekintenek, illetve egyes különleges pozíciók esetén nőket választanak és neveznek ki. A szervezetek feltételezhetően logikus elveket használnak, hogy ezeket a munkakörülí leírásokat fejlesszék és hogy meghatározzák a fizetési rátákat (Liff – Wajcman 1996). Az ilyen intézkedések mögött az az érv húzódik meg, hogy a nők hátrányban vannak az egyenlő bánásmód elérésében, mert a munkafeltételek és a fejlődés a férfiak készségei és munkaritmusa szerint van megalkotva (Webb – Liff 1988). Acker (1990) amellett érvel, hogy a menedzserek gyakran hagyatkoznak a nemi sztereotípiákra, amikor a munkájukat végzik, és így a férfiakkal és a maskulinitással összekapcsolt képességeket privilegizálják. Habár a jelenlegi esélyegyenlőségi kezdeményezések nagyrészt az egyenlő bánásmód/azonosság elvén alapulnak, ami a már létező férfi normához való asszimilálódást jelenti, az arra vonatkozó jelenlegi próbálkozások, hogy figyelembe vegyék a nők igényeit, és egyenlő lehetőséget biztosítsanak számukra a munkahelyen, rámutatnak a modell korlátaira, és arra, hogy szükség van a nemek egyenlőségének további megközelítéseire.

Nemek sokfélesége, avagy a különbség felértékelése

Most pedig az egyenlőségi témák legutóbbi változásainak vizsgálata következik. Ez az elmozdulás, amelyik legnyilvánvalóbban talán a „managing diversity” (sokféleség kezelése) népszerűségében érhető tetten, előremutató a menedzsmentben (Holvino – Kamp 2009). Több különböző módon is nézhetjük a „különbség” vagy diverzitás modellt. A középpontban az a gondolat áll, hogy a különbségeket inkább el kell ismerni semmint tagadni vagy feloldani (Liff 1996). Elmozdulás történt tehát

attól a gondolattól, hogy különböző csoportokat asszimilálni kell a szervezeti norma elsajátítása érdekében. Ebben az esetben a szervezeti apparátust arrafelé kellene kormányozni, hogy olyan struktúrákat és folyamatokat hozzon létre, amelyek elősegítik a különböző társadalmi kategóriák figyelembevételét, és lehetővé teszik mindenki számára, hogy a saját módján járuljon hozzá a szervezet működéséhez (Webb 1997). A különbözőséget így pozitívnak tekinthetjük (Liff – Wajcman 1996). Még mindig vita zajlik arról, hogy pontosan mit jelent a „diverzitás” és a „sokféleség kezelése” a különböző irányelvek és programok esetében (Kirton – Greene 2007). Bizonyos esetekben a „különbség” vagy diverzitás megközelítés ahelyett, hogy megerősítően hatna, éppen ellenkező következménnyel jár: megszünteti a kollektív identitást és erőt. Ugyan a diverzitás-menedzsment irodalma a diverzitást gyakran a nemekre való külön utalás nélkül tárgyalja, ezek a témák mégis szorosan összekapcsolódnak (Plummer 2003; Prasad – Pringle – Konrad 2006). A vállalatok a nemek egyenlőségének témájára legtöbbször csak a diverzitás összefüggésében utalnak. Az előrelépési kezdeményezések a cégeken belül és azokon túl, rutinszerűen tartalmaznak hivatkozásokat a diverzitásra – beleértve ebbe a nemet – mint munkahelyi témára (pl. Business in the Community (BITC) vállalati felelősségvállalás index; Opportunity Now; Global Reporting Initiative útmutató), néha pedig mint piaci és közösségi kérdésre (pl. Világgazdasági Fórum: nemi paritás programja; Europa2020 kezdeményezések; Opportunity Now). A diverzitásra és befogadásra való fókuszálás miatt azonban felmerül annak a veszélye, hogy a diverzitásra és befogadásra való fókuszban elveszik a nők hangja (Broadbrige – Simpson 2011). Sok szakértő éppen ezért óvatos a különbségeket elismerő felfogással kapcsolatban. Az egyik érv az, hogy a nők kevésbé tűnhetnek vonzó alkalmazottnak, ha a szükségleteiket hangsúlyozzák. További releváns pont az is, hogy a férfiak úgy tekinthetnek a nőkre, mint a különleges bánásmód hasznélvezőire, és ez nehezítéshez vezet (Hearn – Pringle 2006).

Wajcman (1998) azt a konklúziót vonja le, hogy a gyakorlatban a munkahelyi egyenlőségért tett kezdeményezések mindig magukba foglaltak azonosságot és különbözőséget is. Ennél fogva hátrányos lehet más csoportok tagjai számára a férfiakra szabott standard fogalmára alapozni az „azonosság” vagy „különbözőség” megítélését (Liff – Wajcman 1996; Wajcman 1998). Wajcman (1998) továbbá úgy érvel, hogy ebben az esetben a férfi és női jellem-

zöket egymáshoz való viszonyukban értelmezzük, ahelyett, hogy önálló kategóriák lennének. Ezen túlmenően az a felállítás, hogy a nők különböznek a férfiaktól, olyan mechanizmus, aminek révén fennmarad a férfiak hatalma. A nőket is egységes csoport tagjaiként kezelték, akik azonos problémákkal szembesülnek a munkahelyen, és azonos megoldásoknak látják hasznát, miközben a nők csoportján belül is nagy különbség van például osztály, életkor vagy társadalmi státusz szerint. A következőkben a menedzsmentben lévő nők helyzetét fejlesztő, támogató és megtartó vállalati beavatkozások bemutatásával fogom részletezni az érveimet.

A nők előrejutását támogató programok a gyakorlatban

Hogyan kerülnek tehát adaptálásra és beépítésre a különböző és gyakran átfedő, a nemi egyenlőséget kifejező fogalmak a munkahelyeken? Cockburn (1991) általánosságban különbséget tesz a rövid és a hosszú távú teendők között. A rövid távú napi-célul tűzi ki, hogy a szervezeti életben a nap mint nap megjelenő egyenlőtlenségek ellen küzdjenek, míg a hosszú távú program a strukturális egyenlőtlenségeket próbálja megváltoztatni annak érdekében, hogy demokratikusabbak legyenek a szervezetek. A különböző területeken, iparágban és gazdasági szektorban készült legutóbbi tanulmányok azt mutatják, hogy az egyenlőségért tett lépések hatásköre gyakran korlátozott: vagy sajátos jellegű intézkedések formáját öltik, vagy egy speciális célcsoportra/szervezeti területre fókuszálnak, vagy szervezeti szintű programok vagy irányelvek (Gröschl – Takagi 2012). Ezek mellett a szervezetek a megközelítéseket nem kimondottan az elméleti keretre alapozzák, hanem inkább a legjobb gyakorlatok módszerével alakítják ki a perspektívákat (Ely et al. 2011).

A nők előmenetelért indított programok megragadhatók Ely és Meyerson (2000) négy kerete révén. Mindegyik keret magába foglal egy nemi egyenlőségre vonatkozó elképzelést, és az elképzelés megvalósítására szóló tervet (Fletcher – Ely 2003). A következő fogalmi váz eligazítást nyújt, és segítségül szolgálhat a témán belüli további kutatásokhoz.

Első keret: „Javítsd meg a nőket!”

A liberális hagyományból fakadó „Fix the women” keret célja az, hogy a tapasztalatban, az akadémiai és az üzleti szocializációban lévő női és férfi különbségeket minimalizálja, hogy a nők egyenlőkként versenyezzenek. Ez a perspektíva azt feltételezi, hogy a nők a férfiakéhoz hasonló sebességgel lépjenek előre, és így arányosan részesüljenek a vezetői pozíciókból. Ebben a keretben a szervezeti beavatkozások egyetlen célpontjai a nők. A mérnöki programokban és nőknek szóló vezetői fejlesztői programokban szereplő nők fémjelzik ezt a megközelítést. Nagyon sok nő szerzett értékes szakértelmet ezekben a programokban. Az erőfeszítések egy megnövekedett jelentkezői állományt hoznak létre, és utat nyitnak a képzett nők számára, hogy vezető pozíciókat töltsenek be. Ezek a beavatkozások, amelyeknek célja, hogy „megjavítsák” vagy „felvértezzék” a nőket, olyan jobbító stratégiák, amelyeket a szervezetek tipikus első válaszként adnak a nők előléptetésének és megtartásának nehézségeibe ütközve. A fókusz azonban az egyéni szinten van, és nem azon, hogy a szervezeten és intézményeken belül megváltoztassák azokat a rendszerszerű tényezőket, amelyek egyenlőtlen játéktérrel teremtenek a nők számára. A kereten belüli beavatkozások bizonyos nőknek segíthetnek abban, hogy „játsszák a játékot”, érintetlenül hagyva a létező szervezeti irányelveket és struktúrákat. A cél az, hogy úgy asszimilálják a nőket, hogy a status quo-t minél kevésbé érintsék (Ely – Meyerson 2000).

2. keret: Ünnepeled a (nőies) különbséget!

A második keret a fókusz a különbség megszüntetéséről a „nők különbségének” megbecsülésére helyezi. Ezen perspektíva szerint a nők különbségét nem megszüntetni, hanem inkább „ünnepelni” kellene, különösen az úgynevezett „befogadó és együttműködő vezetési stílust”. A stratégiák magukba foglalják a diverzitás-tréningeket, hogy támogassák a toleranciát, a férfi-női stílus, szakértelem és perspektívák közötti különbség megértését, továbbá a nemekkel kapcsolatos tudatosságnövelő programokat is. Ezen akciók célja az, hogy hangot adjanak a nők perspektívájának és az olyan nőies tevékenységeknek, mint a hallgatás, az együttműködés, az ápolás, és a kulisszák mögött a béke megteremtése, mely dolgok leértékelődtek a közéletben. Nem célozzák meg a maskulin imázs hatalmát,

1. táblázat: Nemi egyenlőségre vonatkozó beavatkozások: a négy kereten alapuló megközelítés

	A társadalmi nem definíciója	A probléma definíciója	A nem és az egyenlőség víziója	A változtatásról való vélekedés	Előnyök	Korlátok
Javítsd meg a nőket! (Fix the women)	Szocializációban elsajátított nemi különbségek	A nőkből hiányzik a szakértelem és a know-how, hogy „részt vegyenek a játékokban”	Nincs különbség a férfiak és nők között, a nők olyanok, mint a férfiak	A nők szakértelmének fejlesztése tréningeken és mentoráláson keresztül	Segít az egyes nőknek boldogulni, szerepmodelleket hoz létre, ha ők sikeresek	Meghagyja a rendszert és a férfi normákat, s közben a nőt tartja a probléma forrásának
Ünnepeld a különbséget! (Celebrate the differences)	Szocializációban elsajátított nemi különbségek A tevékenységek elkülönült színterei	A női szakértelmet nem értékeli, és nem ismerik el	A különbségeket felismerik, értékeli és megőrzik	Diverzitás tréning: jutalmazza és ünnepli a különbségeket „női utak”	Legitimálja a különbségeket: a női megközelítést értékeli, tágabb diverzitás-kezdemenyvezésekhez kapcsolódik	Megerősíti a sztereotípiákat, a folyamatokat meghagyja, úgy hogy azok újratermeljék a differenciákat
Hozz létre esélyegyenlőséget! (Create equal opportunities)	Nemi különbségek a bánásmódban, a hozzáférésekben és a lehetőségekben	A differenciált hatalmi és lehetőség-struktúrák kisebb hozzáférést és kevesebb erőforrást nyújtanak a nők számára	A strukturális akadályok, elfoglaltságok csökkentésével egyenlő versenyfeltételeket teremt	Irányelvek a strukturális gáttak kompenzálására, pl. pozitív diszkrimináció, munka-család juttatások	A nők toborzásával, megtartásával és támogatásával segít, enyhíti a család és munka közötti stresszt	Minimális hatással van a szervezeti kultúra; holtjáték; munka-család továbbra is a nő problémája
Vizsgáld felül a munkakultúrát! (Revise work culture)	A társadalmi élet központi szervezőelemei beágyazódnak a meggyőződés-rendszerekbe és a társadalmi gyakorlatokba	A férfi, heteroszexuális, kiváltásos férfiak által és számára tervezett társadalmi gyakorlatok semlegesként jelennek meg, de fenntartják a különbségeket	Az elnyomó társadalmi gyakorlatok azonosítási és felülvizsgálati folyamata; a nemek már nem a hatalom tengelyén léteznek	A fokozatos változás kialakulóban lévő, lokalizált folyamata, amely magában foglalja a kritikát, az új narratívákat és a kísérletezést	Leleplezi, hogy a gyakorlatok látszólagos semlegessége elnyomó; nagyobb valószínűséggel változik a szervezeti kultúra; folyamatos tanulási folyamat	Ellenáll a mély változásnak; Nehéz fenntartani

Forrás: Ely – Meyerson, 2000:5.

ami a legáltalánosabban elfogadott tanulmányterület modelljeinek, a foglalkozási sikereknek, a vezetésnek vagy a vezetői elmének az alapját adja. Ez a megközelítés talán csak egyszerűen létrehozza és igazolja a munkahelyi nemi szegregáció egyre kifinomultabb formáját, ami megakadályozza a nők átalakulását, és a nőiesség elnyomó konvenciója alóli felszabadulását (DiStefano 1990). Valójában néhányan amellet érvelnek, hogy a megközelítés buktatóját jelenti, ha nem ismerik fel, hogy a női részben éppen az a férfiak által dominált társadalmi struktúra határozza meg, ami ellen éppen tiltakozni próbál (Ely et al. 2011). Mindezek mellett ez a keret a nemek egyenlőségét gyakran egy tágabb diverzitás-perspektívába helyezi, a nemet a sok fontos különbség egyikeként elismerve, úgy értékelve a sokféleséget, mint az innovációkhoz és az általános üzleti teljesítményhez való fontos hozzájárulást.

3. keret: Hozz létre esélyegyenlőséget!

Ez a kategória az az intézményeken és szervezeten belüli strukturális akadályokra fókuszál a számtalan munkaerő-felvételi, közvetítési, szerződötési, értékelési, véglegesítési és előléptetési folyamatban, amelyek elfogultak a nők kárára, és akadályozzák az előrelépést. Ebből a szemszögből a nem még mindig a férfi és a nő közti különbségként van meghatározva, ezek a különbségek pedig a különböző hatalmi struktúrákból fakadnak, amelyek meggátolják a nők előrelépését (Ely – Meyerson 2000). Ezen megközelítés célja, hogy a diszkrimináló strukturális és eljárásbeli gáttak megszüntetésével teremtse esélyegyenlőséget. Ezen keret beavatkozásai megpróbálnak jogi szinten maradni és irányelveket követni. Ezek közé tartoznak a támogató intézkedések, az átvizsgált toborzási és kiválasztási eljárások, az átláthatóbb előléptetési politika, illetve a szexuális

zaklatással kapcsolatos irányelvek. Ezek mind fontos részei a nemek egyenlőségére irányuló kezdeményezéseknek. Ezek a változások azt tűzik ki célul, hogy a követelményeket „semlegesebbé” tegyék, így a nők nagyobb eséllyel kerülnek hasonló helyzetbe; így jogosultak lesznek az azonos bánásmódra. Ezek azonban nem elegendőek tartósan a célok eléréséhez, mert kevés közvetlen hatásuk van azokra az informális szabályokra és szokásokra, amelyek szabályozzák a munkahelyi viselkedést. Például a hivatalos mentorprogramok, amelyek csökkentenék az akadályokat és a jelképes arányból (tokenizmusból) fakadó stresszt, általában nem bizonyultak sikeresnek abban, hogy a nők befolyásos kollégákkal építsenek ki hasznos kapcsolatokat. Ezen kívül, bár a rugalmas munkaidőt tipikusan nők számára vezetik be, sokan nem használják, attól félvén, hogy ez árthat a karriernek vagy visszacsapást vált ki (Rapoport et al. 2002; Bailyn 2006). Néhány tanulmány beszámol arról, hogy a férfiak ezeket a kezdeményezéseket nem egyenlő bánásmódként érzékelik, hanem inkább úgy vélik, hogy a nők előnyben részesítése miatt csökken a színvonal vagy változnak a szabályok (Cockburn 1991; Hearn 2012). Végül pedig elmondhatjuk, hogy minden megtett erőfeszítés, különösen az előléptetés és a munkaerő megtartására vonatkozó, általában csak a fehér, középosztálybeli nőket támogatja.

4. keret: „Vizsgáld felül a munkakultúrát”

A negyedik keret esetében a nemek egyenlősége azokra a rendszerszerű alaptényezőkre fókuszál, amelyek az intézményeket és szervezeteket az egyenlőtlenségek felé vezetik. Ez a keret azzal az előfeltétellel indít, hogy a szervezetek természetüknél fogva nemileg átitatottak (gendered), és a nem sokkal inkább társadalmi, semmint biológiai konstrukció. A történelem során vagy akár mostanában a férfiak által és férfiak számára létrehozott szervezetek, ezek különböző gyakorlatai, struktúrái és normái a maskulin értékeket, tapasztalatokat és élethelyzeteket tükrözik (Acker 1990). Ez magában foglalja a jutalom és elismerés rendszerét, ami egy sajátos viselkedést támogat, valamint a kommunikáció és döntéshozatal rendszerét, ami hatalmat és befolyást ad néhány egyénnek, míg másokat kizár belőle. A vállalatoknak, melyek érdekeltek a nők támogatásában és megtartásban, el kell távolodniuk az egyes egyénekre érvényes megközelítéstől, amivel például családosi egyéneket segítenek az életük me-

nedzselésében. Ezzel szemben és elsősorban az igazságtalan munkahelyet létrehozó szervezeti normák, értékek és struktúrák rendszerszerű megvizsgálására van szükség (Bailyn 2006). Így ezen keretből adódó beavatkozások nem formálisak vagy ügyrendiek, hanem inkább járulékosak, amelyek a folytonos tájékozódás, kísérletezés és tanulás módszerén alapulnak (Fletcher – Ely 2003). Ez a megközelítés a meg nem fogható tényezők (nemi sztereotípiák, imázsok, networkolás és tárgyalás) rendszerszerű változására fókuszál. Ely és szerzőtársai (2011) például azonosítják és leírják a kifinomult nemi előítéletek „második generációs” formáit, amelyek akadályozzák a nők előrehaladását. Ezek a gyakorlatok és mintázatok, bár szándékolatlanul, de a férfiaknak kedveznek, és strukturális akadályokat képeznek a karrierben a nők számára, és így hátráltatják a nőket abban, hogy erős hálózatokat építsenek ki. Gyakorlatilag ezeket, a szervezetekben lévő hatalmi viszonyokat tükröző, rejtett nemi elfogultságokat kellene azonosítani, és a mögöttük meghúzódó hozzáférisi akadályokat kellene megszüntetni, ami magába foglalja a „munkakultúra felülvizsgálatát”.

A nők előrelépését támogató programok tehát sokféle összetevőn, vagy gyakorlati területeken alapulva céloznak meg különböző témákat, de legtöbbször „gondoskodnak” a nők különböző életciklus-választásaival, a munka és magánélet közötti egyensúly követelményeivel és a karrierfejlődés szükségleteivel kapcsolatos szükségletekről. A következő táblázat néhány fő, műszaki tudományban és természettudományos területen működő európai vállalat legjobb esélyegyenlőségi gyakorlata alapján készült. A 2. táblázatban azt a hat területet foglaltam össze, amit a női előrelépést támogató programok és azok fő eszközei megcéloztak.

Következtetések

A tanulmány arra tett kísérletet, hogy megvizsgálja a nemek egyenlőségével kapcsolatos azon elméleteket és koncepciókat, amelyek a különböző munkahelyi beavatkozások mögött állnak. Úgy tárgyaltam ezek alkalmazását az üzleti életben, hogy hasznos kapcsolatot hozzanak létre az elmélet és a gyakorlat között. A cégek, nők karrierjének fejlesztését megcélzó intézkedéseinek megértésén keresztül túlléphetünk a változások felszínes leírásán, és ösztönözhetjük a szervezeti kultúra sokkal alaposabb felülvizsgálatát, ami pedig megkérdőjelezi a menedzsmentet uraló normákat. Wajcman

2. táblázat: A nők előrejutását támogató programok és azok fő eszközei

Üzlet és elszámoltathatóság	Nemi egyenlőség/diverzitáspolitikák és gyakorlatok	Rekrutálási, előléptetési és szerződési gyakorlatok	Tréning	Összetartozó csoportok hálózatosodása	Mentorálás
Célok és ösztönzők összekapcsolása	Díjak és elismerések	Egyenlőség létrehozása az interjúpanelekben	Karrier-út, és stratégiai kritikus készségek fejlesztése	A külső hálózati egységek kiaknázása	Férfiak képzése, hogy hatékony mentorai legyenek a nőknek
Hosszú távú elkötelezettség	Elkötelezett felsőszintű vezetés	Ösvények a vezetők fejlesztésére	Professzionális coaching a felső szintű pozíciók előtt	A nemi megosztottságon átívelő hálózat	Nagy lehetőséggel rendelkező (high potential) tehetségek -mentorálása
Felvételi és a felfelé irányuló mobilitási célok nőknek	Meritokratikus környezet	Utódlás megtervezése	A nők kulturális stílusának tiszteltében tartása	-	Szponzoráció
	Munka-magánélet egyensúly	Szerződési és előléptetési döntések monitorozása			

(1998) követve azt mondhatjuk, hogy sürgősen szükség van a szervezeti irányelvek megváltoztatásának olyan tervére, ami túlmegy az azonosság/különbözőség vitáján, minthogy e fogalmak is a férfiak munkáját és tapasztalatait kezelik normaként. Ely és Meyerson (2000) amellet érvelnek, hogy az első három keret esetében minden egyes beavatkozásnak megvan a gyakorlata, és nem szüntethető meg. Előnyük származhat a negyedik keret éleslátásából, és segítenek újra meghatározni és újratervezni a nemek egyenlőségét célzó beavatkozások új formáinak az alapját. Több lehetőség is van ennek a kutatásnak a kiterjesztésére. Részletekbe menő vizsgálatra van szükség, ami kimondottan megmutatja a férfi és női vezetők tapasztalatait a nők előrejutását támogató programokról. Ehhez longitudinális kvalitatív megközelítésre van szükség, amely egy „nemi lencsén” át követi a karrierfejlődésért tett lépések megítélését, mégpedig egy hosszabb időtartamon keresztül, a karrier különböző pontjain: optimális esetben a kezdő pozíciótól a felsőszintű vezetésig.

Absztrakt

Nők előjutását támogató programok: milyen irány(ok)ba haladunk?

Az alkalmazotti piramis csúcsán fizetés és hatalom tekintetében a nők annak ellenére a férfiak mögött lemaradva helyezkednek el, hogy szűkül a nemek közötti a szakadék az iskolai végzettség és a munkahelyi pozíciók megszerzése terén. Európa szerte és azon túl, a cégek az eszközök és kezdemé-

nyezések számos változatának kifejlesztésével célozták meg a nők szenior pozícióban való alulreprezentáltságát; ezek a programok azonban vitathatóak. Egy szisztematikus kutatás, ami a speciális egyenlőségi beavatkozásokat és stratégiákat vizsgálja a különböző iparágakban, korlátozott és fragmentált (Hanappi-Egger 2012). Jelen tanulmánynak az a célja, hogy áttekintse és kritikailag elemezze az elméleti perspektívákat a nők szervezeti előmeneteli kezdeményezéseire vonatkozóan, és tárgyalja azokat szervezeti eszközöket, amik a nők cégvezetésben belüli arányának növelése érdekében vannak jelen.

Abstract

Unpacking women advancement programs: in which direction(s) are we moving?

At the top of the employment pyramid, women continue to lag behind men in terms of pay and authority despite closing gender gaps in educational attainment and workplace seniority. Across Europe and beyond, companies have developed a wide variety of instruments and initiatives to address the underrepresentation of women in senior position; these women advancement programs are disputable. Systematic research examining the specific equality interventions and strategies related to different industries is limited and fragmented (Hanappi-Egger 2012). This paper intends to fill this gap by both a review and critical analysis of existing theoretical perspectives on women advancement programmes in the companies and by the dis-

cussion of organisational instruments for increasing the proportion of women in management.

Irodalom

- Acker, Joan 1990 Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4:139-158.
- Bailyn, Lotte 2006 *Breaking the Mold: Redesigning work for productive and satisfying lives*. Ithaca NY: Cornell University Press.
- Broadbrige Adelina – Simpsons, Ruth 2011 25 Years On: Reflecting on the Past and Looking for The Future. *Gender and Management Research*, 22 (3):470-483.
- Bell, Ella – Nkomo Stella M. 2001 *Our Separate Ways: Black and White Women and the Struggle for Professional Identity*. Harvard Business School Press.
- Cockburn, Cynthia 1989 Equal opportunities: the short and long agenda, *Industrial Relations Journal*, 20 (3): 213-225.
- Cockburn, Cynthia 1991 *In the Way of Women: Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*. London, Macmillan.
- DiStefano, Christine 1990 Dilemmas of difference: Feminism, modernity and postmodernism. In L. J. Nicholson ed. *Feminsim/Postmodernism*. NY, Routledge, 63-82.
- Eagly, Alice – Carli, Linda L. 2007 *Through the Labyrinth: The Truth about how Women Become Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ely, Robin J. – Ibarra, Hermina – Kolb D. 2011 *Taking Gender into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs*. Academy of Management Learning & Education.
- Ely, Robin J. – Meyerson, Debra E. 2000 Advancing Gender Equity in Organizations: The Challenge and Importance of Maintaining a Gender Narrative. *Organization*, 7:589-608.
- Ely, Robin J. – Meyerson, Debra E. 2000a Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22:103-151.
- Ely, Robin J. – Meyerson, Debra E. 2007 A Feminist Analysis of Organisational Research on Sex Differences, *Academy of Management Review*, 32 (4):1121-1143.
- England, Paula 2010 The Gender Revolution: Uneven and stalled. *Gender & Society*, 24 (2):149-166.
- Fletcher, J.K. – Ely, Robin J. 2003 *Introducing Gender: Overview, Reader in Gender, Work and Organisation*. Ely – Foldy – Scully (eds.) Wiley Blackwell, 3-9.
- Gröschl, S. – Takagi, J. 2012 *Diversity Quotas, Diverse Perspectives: the case of gender: Introduction Gender quotas in Management*. Gower Publishing, Essec Business School, Paris.
- Hanappi-Egger, Edeltraud 2012 “Shall I stay or shall I go”? On the role of diversity management for women's retention in SET professions. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31 (2):144-157.
- Hearn, Jeff – Pringle, K. 2006 *European Perspectives on Men and Masculinities: National and Transnational Approaches*. Palgrave Macmillan, Houndnills, UK, NY.
- Hearn, Jeff – Piekari R. – Jyrkinen M. 2011 Gendering large transnational companies. In Husu, Hearn, Lämä & Vanhala eds. *Women, Management and Leadership, Hanken School of Economics Research Reports*, vol. 72, Hanken School of Economics, 99-111.
- Hearn, Jeff 2012 Role of Men in Gender Equality: Study on the Role of Men in Gender Equality. In Scambor, Wojnicka & Bergmann eds. *Final Report to the European Commission*. VC/2010/0592. L&R Social Research, Vienna.
- Holvino, E. – Kamp, A. 2009 Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic. *Scandinavian Journal of Management*, 25 (4):395-403.
- Jewson, N. – Mason D. 1986 The theory and practice of equal opportunities policies: liberal and radical approaches, *Sociological Review*, 34 (2):307-334.
- Kirton G. – Greene, A. M. 2007 ‘What does diversity management mean for the gender equality project? Views and experiences of multiple organizational actors in the UK. Paper presented at the *Gender, Work and Organization Conference*, 27-29 June, Keele University.
- Liff, S. 1999 Diversity and EO: Room for Constructive Compromise? *Human Resource Management Journal*, 9(1):65-75.

- Liff, S. – Wajcman, Judy 1996 “Sameness” and “difference” revisited: which way forward for equal opportunity initiatives? *Journal of Management Studies*, 33:79-94.
- Meyerson, Debra – Fletcher J. K. 2000 A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. *Harvard Business Review*, 78(1):126-137.
- Plummer, D. 2003 *Overview of the field of diversity management, Handbook of diversity management: beyond awareness to competency based learning*. Lanham MD, University Press of America, 1-49.
- Prasad, P. – Pringle, J.K. – Konrad, A. M. 2006 Examining the Contours of Workplace diversity: Concepts, Contexts and Challenges (Eds.) *Handbook of workplace diversity*. London, Sage, 1-22.
- Rapoport, R. – Baylin, L. – Fletcher, J.K. – Pruitt, B. H. 2002 *Beyond Work-Family Balance: Advancing Gender Equity and Workplace Performance*. San Fransisco, CA, Jassey-Bass.
- Wajcman, Judy 1996 Women and men managers: careers and equal opportunities. In R. Crompton – D. Gallie – K. Purcell eds. *Changing Forms of Employment: Organisations, Skills and Gender*. London, Routledge, 259-277.
- Wajcman, Judy 1998 *Managing like a man: women and men in corporate management*. Polity Press in association with Blackwell Publishers Ltd., Cambridge, UK.
- Webb, J. 1997 The Politics of Equal Opportunity. *Gender, Work and Organisation*, 4(3):159-170.
- Webb, J. – Liff, S. 1988 Play the White Man: The Social Construction of Fairness and Competition in Equal Opportunity Policies. *Sociological Review*, 36 (3):532-551.



