

# KÖNYVJELZŐ

## NŐI „UTAZÓK” A FÉRFIAK VILÁGÁBAN

MARSHALL, J. (1984) WOMEN MANAGERS: TRAVELLERS IN A MALE WORLD

*John Wiley & Sons Ltd., New York*

A nőknek a gazdaságban elfoglalt szerepe és helyzete az utóbbi évtizedekben egyaránt alapvetően megváltozott Európában és Észak-Amerikában. Megváltozott azáltal, hogy jelentős mértékben növekedett részvételük a kereső tevékenységben. Ez a növekedés több tényezőre vezethető vissza: a gazdaság növekedő munkaerőszükségletére, a munkaerőkínálat megváltozott jellegére és elvárásaira, a társadalom egészében lezajlott emancipációs folyamatokra. A fenti változásokat sokszor értelmezik úgy, hogy ezek eredményeképpen a nők társadalomban elfoglalt helye is lényegesen módosult. Ez általánosságban igaz, ám ennek ellenére az igen feltűnő egyenlőtlenségek nem változtak/változnak. Hiába szereztek egyre magasabb képzettséget a nők, és hiába jutottak be a korábban férfiak által uralt foglalkozási csoportokba, a női bérek a férfiakéhoz hasonlítva igen alacsonyok maradtak. Ennek a nem csekély, 30–40%-os különbségnek egy részét magyarázhatjuk a szegmentálódott munkaerőpiaccal, s az emberi tőke elméletével, ám jelentős része mégiscsak a gazdasági és társadalmi diszkrimináció számlájára írható.<sup>1</sup>

A társadalmi előítéletek és sztereoptípiák igen erősen sújtják a vezető gazdasági pozíciókba kerülő nőket. Leggyakrabban azt olvassák a fejükre, hogy elveszítve nőiességüket, túlságosan is férfias vezetőkké válnak. A

női menedzserekről szóló könyvében Judi Marshall éppen ezeket a közhelyeket elemzi, és empirikus bizonyítékokat hoz elméleti fejtegetésének alátámasztására.

Marshall a University of Bath (Nagy-Britannia) szervezeti magatartások kutatásával foglalkozó tanszékének munkatársa. A hetvenes évek végén kezdte publikálni a vezetőkkel foglalkozó kutatásainak anyagát, majd a nyolcvanas évek közepétől fokozatosan a női menedzserek problémaköre felé fordult.

Marshall feminista alapokon nyugvó könyvet írt, de felülvizsgálja és elutasítja a „reform”feminista közelítésmódot, amely szerint „a kívánatos modell — amelynek elérésére a női vezetőknek is törekedniük kell — a tevékenységek és jellemzőik férfias világa”.<sup>2</sup> Ebben a modellben a férfiak jelennek meg mintaként, amikor a női viselkedés és eredményesség megítélésére kerül sor. A szerző szívesebben alkalmazza a „radikális” feminista közelítésmódot, amely a férfi modellt, a férfias normák elvetésén alapszik, és „igyekszik megérteni a nők esélyegyenlőtlenségét, a férfiakhoz képest állandóan alacsony státusukat”.<sup>3</sup>

A nők keresőmunkával kapcsolatos ambícióira és vezetői képességeire vonatkozóan Marshall a következő provokatív feltevések érvényességét vizsgálta meg:

- „1. A nők különböznek a férfiaktól, s ezért nem jó menedzserek.
2. A nőknek nem ugyanolyan a munkával kapcsolatos motivációjuk, mint a férfiaknak.
3. A sztereotípiák miatt a vállalatok vonakodnak menedzserként alkalmazni nőket.
4. A nők is elhiszik a sztereotípiákat, s ennek megfelelően viselkednek.
5. Az emberek nem szeretnek dolgozni a nőkkel, illetve a nőknek, vagy pedig ha kénytelenek, akkor megnehezítik az életüket.
6. Ha a nők dolgoznak, akkor gyermekeik, férjeik és otthonaik, és végeredményben a társadalom látja ennek kárát”.<sup>4</sup>

Marshall első feltevésében a vezetési stílus tekintetében kereste a férfiak és nők közötti különbségeket, de nem talált lényeges eltéréseket. Ha mégis, akkor azok előnyként jelenhetnek meg a jövőben a nők számára. A nők ugyanis nagyobb hangsúlyt helyeznek az interperszonális kapcsolatokra, ezért jobb menedzserek lehetnek, mint férfi kollégáik. Ennek az új vezetési stílusnak az esélyeit azóta számos szerző erősítette meg: a nőknek ma olyan csoportja építi karrierjét, amely már nem a férfiakhoz közelebb álló stílust és szokásokat alkalmazza. Éppen ellenkezőleg: a női szocializáció sajátosságaira hagyatkoznak, s interaktív, személyesebb vezetési stílust valósítanak meg.<sup>5</sup>

A nők munka iránti elkötelezettsége sem egyszerűsíthető le arra, hogy a nők csak a keveset és a társaság kedvéért dolgoznak, ezzel szemben a férfiak hivatásként élik meg munkájukat. Az igaz azonban, hogy a férfiak sokkal inkább a folyamatos munkavállalásra és a karrierépítésre koncentrálnak, míg a nők kevésbé tudatosak a hosszú távú tervezésben. Ebben az eltérő szocializáció, a szervezeti akadályok és a gyakorlati nehézségek egyaránt szerepet játszanak. Marshall ismét igyekszik megtalálni a helyzetben rejlő előnyt: a nők elképzelései és hosszú távú tervei nem olyan merevek, s ezáltal jobban képesek alkalmazkodni a változó körülményekhez.

A téma kutatói körében a hetvenes évektől kezdve fontos vita zajlott arról, hogy miért nem képesek bejutni a nők a férfiak által uralt foglalkozásokba: az eltérő kisgyermekkorú szocializáció, vagy a szervezetekben megjelenő diszkrimináció rovására írható a kis számú női vezető a hierarchia emelkedő szintjein? Marshall ez utóbbi tényezőt kimondatlanul is változtathatatatlannak veszi, amelyre nincsen megfelelő magyarázat. A szervezeteket úgy tekinti, mint a társadalmi értékek másolatait, ahol a férfiak dominanciája és a nők alárendeltsége a minta.

A nemi szerepek normatívak, és ezáltal az egyéni szabadság lehetőségeit is behatárolják, „csapdába ejtik”. A nőies szerepek pedig általában különösen alulértékelték a férfiaság jellemzőivel szemben. Marshall optimistább a nemi szerepekről kialakult sztereotípiákat illetően. Úgy véli, hogy ezek a normák és a normákról kialakult sztereotípiák változtathatók. Vélekedése szerint nem elegendő bármely szinten annak az elismerése, hogy a nők egyenlőek lehetnek a férfiakkal. Annak a lehetőségét is meg kellene adni, hogy a jelenlegi normák megkérdőjeleződjenek, és a nők ne találják szemben magukat a férfiak tradicionális nőiességlvárásaival. A szerző szerint a beosztottak körében a női vezetőkkel kapcsolatos attitűdök folyamatosan változnak. Marshall adatai alapján elmondható, hogy a női beosztottak szívesebben dolgoznának női, mint férfi vezetővel. A család és a társadalom részéről egyaránt támogatásban részesülnek ezek a nők. Azonban nem támogatják a fenti vélekedést egy nemzetközi összehasonlító kutatás adatai, amelyek különösen a volt szocialista országok esetében elgondolkodtatók. Arra a kérdésre ugyanis, hogy női, vagy férfi felettest preferálnak-e, a válaszadók jelentős része a férfiakat részesítette előnyben. Különösen magas volt ez az arány Románia (35%) és Lengyelország (51%) esetében, míg a vizs-

gálatban szereplő másik két országban (Kanada és Olaszország) ez az érték 25% volt. A feminista hagyományokkal rendelkező országok válaszadói sokkal inkább vallanak egalitárius nézeteket, mint az erőltetett emancipáció következményeit közvetlenül átélők.<sup>6</sup>

A fenti feltevések igazolására Marshall két különböző iparág, a könyvkiadás és a kiskereskedelem területén dolgozó 30 angol női menedzserrel készített interjút, az ő tapasztalataikat elemezte. Az első kérdés a foglalkozástörténetre vonatkozott. A válaszokból az derül ki, hogy csak kevés nő építi „tudatosan” a karrierjét, az a tipikus, hogy inkább csak a mindenkori foglalkozásukra figyelnek, előrehaladásuk véletlenszerű. A jövőre vonatkozó orientációjukat is az jellemzi, hogy nem tekintenek messzire előre. Időhorizontjuk többnyire a következő munkáig terjed.

A női karriereknek ugyanezen jellegzetességeit figyelték meg amerikai kutatások is.<sup>7</sup> Egyrészt a nők csak későn kötelezik el magukat tudatosan a karrier mellett, többnyire akkor, amikor már amúgy is megkezdődött előrejutásuk. Ugyanennyire jellemző, hogy főleg a munka mindennapi aspektusára figyelnek, és kevésbé tekintenek vissza. Másrészt a nők részéről passzivitás érezhető előrehaladásukat illetően. Ez megakadályozza őket abban, hogy a múlt sikeres tapasztalatait és az új helyzetek igényeit összekapcsolhassák. Harmadrészt abban bíznak, hogy a szervezet formális struktúrája hatékonyan működik. Ezért sokat törődnek egyéni képességeik fejlesztésével, arra várva, hogy így majd rájuk esik a választás az előrelépéskor.

Marshall úgy látja, hogy a férjnél lévő női menedzserek elégedettebbek jelenlegi helyzetükkel, míg az egyedülállók sokkal inkább szeretnék jövőjüket maguk irányítani. Ez részben már generációs eltérést is jelentett. A férjnél lévő női menedzserek nagyobb fokú elégedettsége úgy tűnik, hogy a szerepakku-

mulációs elméletet (role accumulation theory) támasztja alá. Eszerint ha több feladatnak is meg kell felelni (esetünkben a foglalkozásnak és a családban betöltött szerepeknek), az átsegítheti a női menedzsereket a konfliktusokon. A szerepkonfliktus elmélet szerint (role conflict theory) azonban éppen ellenkezőleg, az elvégzendő feladatok hátráltatóan hatnak egymásra. Ezt bizonyítja a férjnél lévők alacsony aránya a női menedzserek körében. Marshall kutatásában azonban csak 3 nő volt elvált, vagy különélő.<sup>8</sup>

A vizsgálat másik területét a személyes identitással kapcsolatos kérdések alkották — a női létből fakadó mindennapos problémák leküzdése. A Marshall által felkeresett nők több mint fele határozottan tagadta, hogy hátrányt szenvedne. A menedzserek úgy érzik, hogy jól végzik dolgukat, szerencsések, sőt előnyöket is élveznek. A női létből fakadó mindennapos problémák között elsősorban az merült fel, hogy kollégáik nem veszik komolyan őket, alulbecsülik képességeiket, illetve más mértékkel mérik őket, mint férfi munkatársaikat.

A harmadik kérdés a nők vezetési stílusára vonatkozott. A női menedzserek két választási lehetőséget láttak. Vagy férfias taktikákat alkalmaznak a hatékonyság és túlélés érdekében, s ez esetben nagy jelentőséget tulajdonítanak az agresszivitásnak, a megjelenésnek és a politikai játszmáknak, vagy pedig nőcentrikus vezetési stílust, azaz „finomabb”, érzékenyebb technikákat alkalmaznak a személyes kapcsolatokban, és igyekeznek elfogadni a többiek álláspontját. A női menedzserek úgy érzik, hogy különböznek az őket körülvevő férfi környezet kultúrájától, de különböznek a nőktől, mint osztálytól is.

A nemek és osztályok kapcsolatával foglalkozó vita a nyolcvanas években bontakozott ki a nőkutásban, gyökerei a rétegződés- és mobilitáskutatás fejleményeihez nyúlnak vissza. Arra hívta fel a figyelmet, hogy az

egyenlőtlenségek értelmezésére irányuló osztály- és rétegméletek nem képesek következetesen semlegesek maradni a nem tekintetében. Ennek látványos példája a munkaerőpiac, amely elméletileg nem ismeri a nemek szerinti különbségeket, a gyakorlat mégis ennek az ellenkezőjét bizonyítja: a munkaerőpiac nemek szerint válik szét a legerősebben.<sup>9</sup>

A szerző szerint a nők tapasztalatain végighúzódik az a kettőség, hogy egy főleg férfiak által formált környezetben mozognak, mégis mindvégig képesek alternatív, függetlenséget jelentő megközelítésre támaszkodni. A könyv mindvégig azt a pozitív megoldást sugallja, hogy a menedzserek világában is létezik alternatív, nőies látásmód, „nőies paradigma”, amely képessé teszi a vezetőket egy új vezetési mód megteremtésére. Ez lehetővé tenné, hogy a női menedzserek megtartsák nőiességüket, ám mégis kompetensek legyenek. Remélhetőleg ezzel az új közelítéssel nem fognak új sztereotípiák kialakulni. Magyarországi kutatásaink alapján egyelőre nem mondható el, hogy női vezetőink a férfi vezetőktől eltérő értékeket és tulajdonságokat tartanának fontosnak az életükben.<sup>10</sup>

Nagy Beáta

## Jegyzetek

- <sup>1</sup> Samuelson, P. A.—Nordhaus, W. D. (1987) *Közgazdaságtan*, KJK, Budapest, pp. 880—891.
- <sup>2</sup> Marshall i. m. 7. o.
- <sup>3</sup> I. m. 8. o.
- <sup>4</sup> I. m. 13. o.
- <sup>5</sup> Rosener, J. B. (1990) *Ways Women Lead*, *Harvard Business Review* Nov.—Dec. pp. 119—125.
- <sup>6</sup> Vianello, M.—Siemienska, R. (eds.) (1990) *Gender Inequality: A Comparative Study of Discrimination and Participation*, *Studies in International Sociology*, 39. Sage, London.
- <sup>7</sup> Hennig, M.—Jardim, A. (1978) *The Managerial Woman*, Pocket Books, New York.
- <sup>8</sup> Valdez, R. L.—Gutek, B. A. (1989) *Family Roles: A Help or a Hindrance for Working Women?* In: Gutek—Larwood (eds.) *Women's Career Development*, Sage, London, pp. 157—169.
- <sup>9</sup> A nemek és osztályok viszonyáról folytatott elemzéseket két másik fontos kérdés körüli vita előzte meg. Az egyik a szinte kizárólagosan nők által végzett házimunka és a kereső tevékenység viszonyával, a házimunka produktív, vagy in produktív mivoltával foglalkozott. A másik vita a kapitalizmus és a patriarchátus közötti viszonyt érintette, elsősorban a marxizmus által inspirálva. Erről bővebben ír: Kreckel, R. (1987) *Klasse und Geschlecht: Die Geschlechtsdifferenz der soziologischen Ungleichheitsforschung und ihre theoretischen Implikationen*, *Leviathan*, 17.
- <sup>10</sup> Nagy B. (1993) *Női vezetők — férfiakra szabott szerepben*, *Társadalom és Gazdaság*, 1. pp. 22—29.