

## **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Kürtösi Zsófia**

**A nők és férfiak társadalmi kapcsolathálózatnak  
eltérései a munkaszervezetben**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. Nagy Beáta**  
egyetemi docens

Budapest, 2008

**Szociológiai és Társadalompolitikai Intézet**

**TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Kürtösi Zsófia**

**A nők és férfiak társadalmi kapcsolathálózatának  
eltérései a munkaszervezetben**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**

**Dr. Nagy Beáta**  
egyetemi docens

Budapest 2008

© Kürtösi Zsófia



# Tartalomjegyzék

<i>I. A téma indoklása</i>	<i>1</i>
<i>II. A kutatás célja és elméleti alapjai</i>	<i>2</i>
<i>III. Az értekezés felépítése</i>	<i>5</i>
<i>IV. Az alkalmazott módszerek</i>	<i>7</i>
<i>V. Az értekezés főbb eredményei</i>	<i>9</i>
<i>VI. Főbb hivatkozások</i>	<i>15</i>
<i>VII. A szerzőnek a témában megjelent publikációi és konferencia-előadásai</i>	<i>17</i>



## I. A téma indoklása

Annak ellenére, hogy a nők társadalmi, gazdasági helyzete a fejlett országokban – különösen a II. világháború óta – több tekintetben is jelentősen javult, még mindig igaz, hogy a nagyobb hatalommal járó pozíciókhoz való hozzáférésük korlátozottabb, mint hasonló kvalitásokkal rendelkező férfitársaiké. Manapság már elmondható, hogy a két nem képviselőinek szakmai felkészültsége, iskolázottsága, gazdasági aktivitása, azaz munkaerőpiaci jelenléte nem tér el jelentősen egymástól, sőt, a nők és férfiak aránya az alsóbb vezetői szinteken is egyre kiegyenlítettebb, mégis a gazdasági, politikai, tudományos vagy éppen kulturális élet felsőbb pozícióiban a férfiak vannak számottevő többségben.

A nők és férfiak munkaerő-piaci pozíciójában fellelhető különbségekre – különösen az 1960-as évektől kezdve – egyre több vizsgálat született, és ezzel párhuzamosan elkezdtek kidolgozni a lehetséges elméleti magyarázatokat is. Jóval kevesebb vizsgálatot készítettek azonban arra vonatkozóan, hogy a munkaszervezet – melyről kezdetben azt feltételezték, hogy nem gyakorol hatást a nemi viszonyokra (azaz „gender neutral”) – hogyan, milyen formában, milyen folyamatokon keresztül termeli újra a nemi egyenlőtlenségeket (Halford et al. 1997). Úgy tűnik, a szervezetben dolgozók „külvilágból” származó tapasztalatait, viselkedési normáit és elvárásait e struktúrák nemcsak visszatükrözik, hanem a nemi viszonyok beágyazódnak a szervezeti gyakorlatokba, így a munkaszervezeten kívüli nemi egyenlőtlenségek belül újratermelődnek. A munkaszervezet nemi szubstruktúrája megnyilvánulhat többek közt a munka megosztásában, a munkafolyamatok térbeli és időbeli elrendezésében, a munkahelyi viselkedés írott és íratlan szabályaiban is.

A szervezetek azonban – különösen a huszadik század utolsó évtizedeiben – sokat változtak. A posztmodern munkaszervezetek más – karcsúbb és laposabb – felépítéssel, újfajta termelési/szolgáltatási rendszerrel, gazdagított munkakörökkel, és atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásával próbálnak megfelelni a gazdasági kihívásoknak. E változások pedig szükségképpen érintik a szervezetben dolgozó munkavállalókat: nőket és férfiakat egyaránt. Nem világos azonban, hogy e változások befolyásolják-e – és ha igen, akkor erősítik vagy gyengítik – a nemi szubstruktúrát. Véleményem szerint a munkaszervezeten belüli kapcsolathálóknak nemi szerinti vizsgálata új aspektussal gazdagíthatja a férfiak és nők szervezeti pozíciójában tapasztalható különbségeinek magyarázatát.

## II. A kutatás célja és elméleti alapjai

Disszertációm célja kettős. Egyrészt az, hogy egyfajta elméleti összegzést adjak: a munkaszervezetek nemi aspektusaival foglalkozó – azt leíró illetve magyarázó – területeket összekapcsoljam a posztmodern szervezetek jellemzőivel. Másrészt az, hogy az így kialakított rendszerbe beilleszsem a kapcsolati aspektust, mint lehetséges magyarázó tényezőt, és ezt – tekintettel a sajátos hazai viszonyokra – lehetőségek szerint empirikusan is alátámasszam.

Úgy tűnik, hogy a posztmodern munkaszervezetek magukban hordozzák a nemi szubstruktúra gyengülésének és erősödésének lehetőségét egyaránt (Acker 1998). A szkeptikusok szerint a nők és férfiak munkaerő-piaci és szervezeti pozíciójában meglévő különbségek csökkenése megtorpanni látszik, és az új évezred elején a nemi egyenlőtlenségek új formákban való megjelenésére számíthatunk. Az egyik ilyen – az egyenlőtlenségek fennmaradását befolyásoló – vizsgálatra érdemes terület a szervezet belső kapcsolatrendszere.

A hálózatok szervezeti következményeinek feltárásakor a kutatók több szervezeti viselkedéshez kapcsolódó témakörre is alkalmazták a hálózati megközelítést: vizsgálták a kapcsolatok hiányzásban, szervezetelhagyásban való szerepét, foglalkoztak az attitűdhasznosság, például a munkával való elégedettség témakörével, és kutatták a befolyás, a hatalom, a vezetés, valamint az előléptetés és munkavállalói teljesítmény kérdéseit, illetve ezek hálózati struktúra általi meghatározottságát is (Brass et al. 2004; Krackhardt – Brass 1994; Burt 1995).

A szervezeti kapcsolatháló kutatásokban azonban nemcsak a hálózati struktúra következményei a fontosak, hanem az „előzmények”, azaz a hálók felépítését és működését befolyásoló tényezők is. Ide tartozhatnak az egyén bizonyos pszichológiai jellemzői, személyisége (Mehra et al. 2001), az általa vallott értékek, illetve attitűdök (Klein et al 2004), valamint egyéb demográfiai jellemzők, többek között a társadalmi nem. Több vizsgálat is született arra vonatkozóan, hogy a társadalmi nem mennyiben befolyásolja a kapcsolatháló alakulását a szervezetben.

Elterjedt elképzelések szerint a férfiak jobban ki tudják használni az informális interakciókat a szervezeti előrelépés érdekében, míg a nők kevésbé tulajdonítanak jelentőséget az informális kapcsolatoknak, és inkább hagyatkoznak a formális struktúrákra. Mások szerint nemcsak arról van szó, hogy a nők kevésbé mozgósítják kontaktusaikat szervezeti céljaik elérése érdekében, hanem arról is, hogy a férfiak, mint a gazdasági szervezetek vezető rétegének többségi csoportja, kizárják a nőket ezekből a hálózatokból dominanciájuk fenntartása érdekében (Albrecht 1983). Kanter (1977) szerint ugyanakkor a férfiak és nők interakciós hálózatának szeparálódása egyszerűen a szervezeti környezet nagyfokú bizonytalanságából ered, ami azt eredményezi, hogy a feladatok hatékonyabb megoldása érdekében a szervezeti szereplők elsősorban a hozzájuk hasonlóakkal keresnek kontaktust, így a férfiak inkább férfiakkal, míg a nők elsősorban nőkkel tartanak fenn informális kapcsolatot. Ibarra (1992) azonban arra mutat rá, hogy a férfiak és nők eltérően alakítják szervezeti kontaktusaikat. Míg a férfiak mind expresszív, mind instrumentális kapcsolataiknak jellemzően férfiakat választanak, addig a nők, talán hogy maximalizálják mind az érzelmi, mind az instrumentális erőforrásokat, instrumentális hálózati kapcsolataiknak inkább választanak férfiakat, míg expresszív kapcsolataiknak nőket.

A hálózatok nemek szerinti eltéréseit vizsgálva azt is kutatták, hogy vajon a nők vagy a férfiak azok, akik gyakrabban töltenek be központi pozíciót a hálózatokban, azaz kik a kiemelkedő, a fontos személyek, és van-e különbség e tekintetben a nemek között. Egy lehetséges elképzelés szerint azok az emberek a kívánatos kapcsolati célpontok, azaz azok töltenek be központi szerepet a hálózatokban (főként az instrumentális hálókbán), akik magasabb iskolázottsággal, több tapasztalattal és szervezeti tudással, nagyobb szakértelemmel, egyszerűen több emberi tőkével rendelkeznek. Mivel a nők esetlegesen kevesebb emberi tőkét halmoznak fel, kevésbé kívánatosak a hálózati kapcsolatok szempontjából, így nagyobb valószínűséggel töltenek be marginális pozíciót. Ennek azonban részben ellentmondanak Brass (1985) vizsgálatai, aki arra mutatott rá, hogy a nők éppúgy betöltenek központi helyet az interakciós hálózatokban, mint a férfiak, különösen, ha arányuk a szervezetben a férfiakéhoz viszonyítva kiegyensúlyozott, bár hozzátette, hogy a nők nem a megfelelő – a domináns koalíciót is magában foglaló – hálókbán foglalnak el centrális pozíciót, így őket kevésbé tartják befolyásosnak.

Voltak olyan kutatások is, amelyek a hálók szerkezetére vonatkoztak, és e tekintetben nem találtak különbséget a férfiak és nők kapcsolathálójának jellegzetességeiben.



Burt (1998) menedzserekkel folytatott vizsgálata például nem erősítette meg azt a korábbi feltételezést, hogy a nők szívesebben tevékenykednek zárt, sűrű, erősebben kontrollált hálóokban, míg a férfiak inkább a nyitott, kevésbé hierarchikus struktúrákat kedvelik. Amiben viszont talált különbséget, az a kapcsolati stratégiák sikeressége volt: a női és férfi vezetők más típusú hálóokban teljesítettek jól. A nők a kicsi, sűrűbb (klikk jellegű) hálózatokban nyújtottak jobb teljesítményt, míg a férfi menedzsereknél a nyitott, nem hierarchikus, alacsony sűrűségű, strukturális lyukakban bővelkedő hálózat eredményezte az előléptetést. A kutatást tovább folytatva Burt (1998) arra jutott, hogy az előléptetést eredményező kontaktusokkal rendelkező nők olyan támogatókhoz kapcsolódtak, akik maguk nyitott hálózatot tartottak fenn, azaz a nők mintegy kölcsönözték a támogatók társadalmi tőkéjét. A felépítésbeli különbség azonban valójában nem a sikeres férfiak és nők hálójá között volt: a kezdő férfi menedzserek ugyanolyan hálókkal értek el sikereket mint a nők. A kulcsszó Burt (1998) szerint tehát valójában nem a társadalmi nem, hanem a legitimáció, illetve annak hiánya.

Empirikus kutatásom célja az volt, hogy megvizsgálja a nők és férfiak társas kapcsolatainak eltéréseit a munkaszervezetben. Dolgozatomban a következő kérdésekre kerestem a választ:

1. **Milyenek a munkavállalók kapcsolati attitűdjei?** Milyen a munkavállalók elképzelése a kapcsolatok és karrier viszonyáról általában, milyenek a saját kapcsolati tapasztalataik, hogyan ítélik meg szervezeti kontaktusaikat? Vannak-e mindezekben nemek szerinti különbségek? Azonosíthatók-e az attitűdök alapján csoportok?
2. **Eltérően működtek-e kapcsolataikat a nők és a férfiak ebben a munkaszervezetben?** Melyik hálózatban mekkora a nők és férfiak kapcsolati aktivitása? Hogyan választanak kontaktusokat a nők és a férfiak a különböző instrumentális és az expresszív hálózatokban, különös tekintettel a homofiliára és a multiplexitásra? Van-e ebben különbség női és férfi vezetők között?
3. **Hol helyezkednek el a nők és a férfiak a kapcsolathálóok struktúrájában?** Kik és milyen kapcsolati tartalmak esetén töltenek be centrális pozíciót a szervezetben? A nem befolyásolja-e és ha igen, mennyiben a hálózati struktúrában elfoglalt helyet, vagy más demográfiai/szervezeti jellemzőknek van erre elsősorban hatása? Eltérnek-e a férfiak és a nők központiségének prediktorai? Van-e eltérés a vezető pozícióban lévő nők és férfiak kapcsolathálózatában?

#### 4. Van-e összefüggés a kapcsolati attitűdök és a tényleges kapcsolati mintázat között?

Tanulmányomban nem elsősorban hipotéziseim újszerűségével kívántam újat nyújtani. Feltételezéseim szerint a külföldi, elsősorban angolszász, empirikus kutatások eredményei – épp szituációspezifikusságuk miatt – nem, vagy csak korlátozásokkal adaptálhatók hazai környezetben. Ennek oka részben az, hogy más a nők munkaerő-piaci helyzete hazánkban, ez pedig alapvetően befolyásolhatja társas kontaktusaik munkahelyi alakulását. Emellett a külföldi szakirodalom alapvetően a profitorientált szférában végzett vizsgálatok eredményeire épít, míg a dolgozatomban bemutatott kutatás egy települési önkormányzat hivatalában zajlott, miközben az ilyen jellegű kutatások valószínűleg nem szektor-semlegesek. Harmadrészt – az előzőektől nem függetlenül – ez a vizsgálat olyan szervezetben folyt, ahol a munkavállalók és a vezetők között is erős többségben voltak a nők, míg az e témában folytatott angolszász vizsgálatok kiegyensúlyozott nemi arányokkal jellemezhető, vagy férfitöbbségű szervezetekben zajlottak, ez pedig nyilvánvalóan befolyásolja a kapott eredményeket.

A teljes hálózatra vonatkozó vizsgálatok persze sohasem adnak generalizálható eredményeket, hiszen a kapcsolathálóok jellege szervezetről szervezetre változhat attól függően, hogy milyenek az adott struktúrában jellemző nemi arányok, mekkora a szervezet mérete, hány szervezeti szint található a hierarchiában, milyen mértékű a horizontális széttagoltság, és milyen az irodák elhelyezkedés (pl. hány épületben dolgoznak az alkalmazottak). A szervezeti kontextuson kívül a tágabb társadalmi környezet is meghatározhatja a szervezet belső működésének jellemzőit, ezáltal hatással lehet az abban működő informális struktúrákra. Ennek ellenére az ilyen jellegű vizsgálatok hasznosak, mert az eredmények hozzásegíthetnek ahhoz, hogy jobban megértsük a nők és férfiak szervezeti társas világát.

### III. Az értekezés felépítése

A témát négy fejezetben fejtem ki, melyet egy rövid, összegzést és tágabb kitekintést adó befejező rész követ. A *disszertáció logikai felépítése a következő: az első fejezetben áttekintem azokat a szervezetelméleti írásokat, amelyek figyelembe veszik e struktúrák emberi oldalát. Ezek közül is elsősorban azokat, amelyek a szervezeten belül a nők és férfiak helyzetére koncentrálnak. Itt nem hagyhatók figyelmen kívül a munkaszervezetek ve-*

zető pozíciójának betöltéséhez kapcsolódó szociológiai, szociálpszichológiai írások sem. A fejezet végén kitérek arra is, hogy a huszadik század végének gazdasági, szervezeti változásainak nyomán létrejövő új, posztmodern munkaszervezetekben vajon a nemi szubstruktúra erősödésére vagy gyengülésére lehet számítani.

A *második fejezetben* a társadalmi kapcsolathálózatok leírására használt azon legfontosabb alapfogalmakkal ismertetem meg az olvasót, amelyek nélkülözhetetlenek az értekezés további fejezeteinek megértéséhez. Ezt követően kerülhet sor a kapcsolathálóknemi különbségeinek bemutatására, ezzel foglalkozik a *harmadik fejezet*, melynek során az alábbi témaköröket érintem:

1. Vannak-e különbségek a lányok és fiúk kapcsolataiban már gyermekkorban, és honnan eredhetnek ezek?
2. Megmaradnak-e ezek a különbségek a felnőttkori kapcsolathálóknban is? Itt egyrészt a hálókn méretében és a hasonlókn választásában fellelhető különbségekre koncentrálok főként a barátság és a bizalmi kontaktusok esetén, kitérve az ezzel kapcsolatos hazai és angol nyelvű kutatások legfontosabb eredményeire.
3. Mik lehetnek a talált különbségek magyarázatai és következményei? Ez utóbbiak közül elsősorban a munkaerő-piaci következményekre koncentrálok, különös tekintettel az állásinformációkn áramlására.
4. Vannak-e sajátosságai a munkaszervezeteken belül működő kapcsolati rendszereknek a munkahelyen kívüli hálózatokhoz képest? Mik a munkahelyi kapcsolathálókn lehetséges következményei, és milyen nemi sajátosságok tapasztalhatók a munkaszervezeten belüli kontaktusokban?

A *negyedik fejezetben* kerül sor az empirikus vizsgálat kutatási eredményeinek bemutatására. Itt alapvetően a kapcsolati attitűdökre valamint a tényleges kapcsolati mintázatokra térek ki.

Összegezve tehát a disszertáció első fejezetében a munkaszervezetekben fellelhető nemi különbségek eddigi magyarázatait ismertetem, a harmadik fejezetben a második fejezet során bemutatott hálózati megközelítéssel gazdagítom a lehetséges magyarázatok körét úgy, hogy a gyermekkortól a felnőttkorig követem a kontaktusokban megmutatkozó hasonlóságokat és különbségeket, külön kiemelve a munkaerő-piaci és szervezeti pozíci-

óval való lehetséges összefüggéseket. Végül ismertetem saját empirikus kutatásom eredményeit.

## **IV. Az alkalmazott módszerek**

A kutatási célok eléréséhez saját fejlesztésű, egyes részeit tekintve más kutatók által kidolgozott kérdésekből álló kérdőívet szerkesztettem. A kérdőív két nagyobb blokkból tevődött össze:

(1) Az első blokk (az interjúknál az utolsó kérdéssor) 15 állítást tartalmazott, amelyek a kapcsolati attitűdöket voltak hivatottak feltérképezni, további szerepük pedig az volt, hogy bevezessék a tényleges kapcsolatokra vonatkozó kérdéseket. Az 5 fokozatú skálán értékelhető állítások három területet érintettek: az első 4 állításból álló blokk a kapcsolatok és a karrier viszonyára vonatkozó általános állításokat tartalmazott, a következő 6 a válaszadó személyes kapcsolati tapasztalataira fókuszált, az utolsó 5 állításból álló blokkban pedig a munkahelyi kapcsolatok megítélését kértem a válaszadóktól.

(2) A második rész a munkatársak kapcsolatait illetve részben ezek kognitív mintázatát próbálta megragadni. A szakmai kapcsolatok feltérképezésére hét (a vezetőknek nyolc) kérdést tettem fel (ld. 1. táblázat). A kérdésekből három a szakmai tanácsadásra, az informális mentorálásra (szakmai fejlődéshez való hozzájárulás) és szakmai hozzáértésre (tiszteletkapcsolatok) vonatkozott, további kettő (vezetőknél három) a központi, valamilyen szempontból a háttérből kiemelkedő embereket kívánta beazonosítani, ezek a befolyásosságra és az érvényesülésre (vezetőknél a népszerűségre is) vonatkoztak. A harmadik csoport, amelybe két kérdés tartozott, a funkció jellegű választások feltárására, azon belül is elsősorban a szolidaritásra irányult. Az expresszív (baráti, bizalmi) kapcsolatok feltérképezésére hat kérdést tettem fel. A kérdésekből három a baráti, rokonszenvi kapcsolatokra, további három pedig a bizalmi kapcsolatokra vonatkozott.

1. táblázat: Kiemelt kapcsolati tartalmak

Instrumentális jellegű kapcsolatok	
Szakmai hozzáértés kérdései	<p>Ha döntenie kell egy saját szakterületéhez tartozó kérdésben, és ehhez szüksége van tanácsra, ki(k)hez fordul?</p> <p>Ki(k) járult(ak) hozzá leginkább szakmai fejlődéséhez ennél a szervezetnél?</p> <p>Ki(ke)t tisztel leginkább szakmai hozzáértéséért munkatársai közül?</p>
Központi szerep kérdései	<p>Ki(ke)t tart befolyásos ember(ek)nek ennél a szervezetnél?</p> <p>Véleménye szerint kik a népszerűek kollégái közül? (csak vezetőknek)</p> <p>Véleménye szerint kollégái közül ki(k) érvényesül(nek) a legjobban?</p>
Funkció betöltésére irányuló kérdések	<p>Véleménye szerint kisebb munkahelyi összezördülés esetén kollégái közül ki(k) tudná(k) igazságosan feloldani a konfliktust?</p> <p>Véleménye szerint kollégái közül ki(k) az(ok), aki(k), ha valamilyen méltánytalanság történe munkatársukkal, a sértett mellé állná(nak), és a vezetőnél követelné(k) a jogvédelmet?</p>
Expresszív jellegű kapcsolatok	
Rokonszenvi kérdések	<p>Kit tekint barátjának, akivel munkahelyen kívül is találkozik?</p> <p>Kiket hívná meg egy otthonában rendezett vacsorára?</p> <p>Kik azok, akiknek a segítségére munkahelyen kívüli ügyekben is számíthatna?</p>
Bizalmi kérdések	<p>Friss, érdekes eseményt kivel oszt meg először?</p> <p>Kikkel beszél meg személyes problémáit?</p> <p>Kitől kérne kölcsön egy kisebb összeget?</p>

A vizsgálat terepe egy fővárosi polgármesteri hivatal volt. A szervezet vertikálisan három szintre tagolódott: a felső vezetői szint 6 emberből állt, közülük 2 fő tartozott a szakmai (jegyző, aljegyző) és 4 fő a politikai vezetéshez (a polgármester és a három helyettes), a középvezetőkhez soroltam az osztályok élén álló egységvezetőket, a harmadik szervezeti szintet a beosztottak alkották. Bár vertikálisan nem volt magas, horizontálisan meglehetősen szabdalt volt a szervezet: funkcionálisan 24 osztályra/irodára tagolódott,

melyek létszáma a 3 főstől a 26 fősig terjedt. Az adatfelvétel 2004. júliusa és októbere között került lebonyolításra.

A munkahelyi telefonkönyvben 256 fő szerepelt, ebből 10 főt a hivatalhoz való laza kötődés miatt kihagytam a vizsgálati populációból. A 246 főből külön kezeltem a 30 vezetőt (ide tartoztak az osztály- és irodavezetők, a hivatal vezetői, valamint a politikai vezetés). Velük a válaszadási hajlandóság növelése céljából a kérdőívtől némileg eltérő struktúrájú interjút készítettem. Kérdéseimre valamennyien válaszoltak. A vizsgálati populációban szereplő 216 fő beosztott részére kérdőív készült. A kérdőívek kiosztása és összegyűjtése személyesen történt, a lebonyolítás irodánként, osztályonként zajlott. A beosztottaktól 166 kérdőívet kaptam vissza, így összesen 196 személy válaszolt ténylegesen a kérdéseimre.

A 196 fő válaszadó valamivel kevesebb, mint egyötöde volt férfi (19%), míg 81%-a nő. Az arányok jól tükrözik az alapsokaság összetételét (20-80%). A minta más alapvető szociodemográfiai jellemzők (életkor, iskolai végzettség, családi állapot) tekintetében is tükrözi az alapsokaságot. A válaszadók 15%-a volt vezető beosztású, míg 85%-a nem vezető beosztásban dolgozott. A vezetők mindegyike válaszolt az interjú kérdéseire, így a válaszadók mintájában ők valamelyest nagyobb arányban szerepelnek, az alapsokaságban arányuk 13%.

## **V. Az értekezés főbb eredményei**

### **Kapcsolati attitűdök, tapasztalatok**

#### **1. A női vezetők véleménye a karrier és a kapcsolatok viszonyáról, valamint a munkahelyi kapcsolatokról sok esetben „pozitívabb” az adott szervezetben, mint a női és férfi beosztottaké, illetve a férfi vezetőké.**

A női vezetők kevésbé érzékelik hangsúlyosnak a személyes kontaktusok szerepét az előrehajtásban mind a munkahelyen, mind azon kívül, nem érzik azt, hogy kihagynák őket a fontos munkahelyi történésekből, ők a legelégedettebbek szervezeti kontaktsaikkal, és jónak ítélik a szervezeten belüli kommunikációt is.

## **2. A nők beosztásuktól függetlenül kevesebb fontosságot tulajdonítanak a nagyobb kapcsolati körnek, és kevésbé tartják etikusnak kihasználni a kapcsolatok nyújtotta lehetőségeket a szakmai előrelépésben, mint férfi kollégáik.**

Az eredmények egybevágóak azzal a már korábban említett feltételezéssel, hogy a nők kevésbé tulajdonítanak jelentőséget az informális kapcsolatoknak (jobban hagyatkoznak a formális struktúrákra), és kevesebb hajlandóságot mutatnak az ilyen kontaktusok mozgósítására karrier-céljaik elérése érdekében. A munkahelyi és családi feladatok is őket akadályozzák jobban a kifejezetten szakmai kapcsolatok fenntartásában.

## **3. Míg a férfi vezetők tekinthetők a leginkább kapcsolatorientált csoportnak, addig a férfi beosztottak véleménye bizonyos kapcsolati frusztráltságot tükröz.**

Mindkét csoport fontosnak tartja az emberekkel való kapcsolattartást, magukat társasági embernek értékelik. Ugyanakkor míg a férfi vezetők tartják leginkább a kapcsolatot kollégáikkal a munkahelyen kívül, és élnek társasági életet, addig a férfi beosztottak elégedettek a legkevésbé munkahelyi kapcsolataikkal és érzik leginkább azt, hogy kimaradnak fontos munkahelyi történésekből.

A kontaktusokról alkotott vélemények alapján öt kapcsolati csoportot azonosítottam, melyeket beosztás és nem szerint is megvizsgáltam. Az eredményeket az alacsony elemszámok miatt óvatosan kell kezelni, de az megállapítható, hogy a férfi beosztottak mintabeli arányuknál nagyobb arányban képviseltetik magukat a „frusztráltak rossz munkahelyi kapcsolatokkal” elnevezésű csoportban, míg a női vezetők fele a „kiegyensúlyozottak”, további negyede pedig a „társasági emberek” csoportjában található.

## **Tényleges kapcsolatok**

## **4. Az instrumentális hálózatokban a férfiak, az expresszív hálózatokban a nők kapcsolati aktivitása magasabb.**

Eredeti elképzelésem az volt, hogy a férfiak „fogékonyabbak” a szakmai jellegű kapcsolatokra, azaz jobban számon tartják a szervezeti életben való eligazodás szempontjából fontos személyeket, míg a nőkről azt feltételeztem, hogy – a sztereotípiáknak megfelelően – számukra fontosabbak az érzelmi erőforrásokat biztosító kontaktusok. Ez a feltételezés csak részben nyert igazolást.

Míg az instrumentális hálózatokban a férfiak közt találunk nagyobb arányban olyanokat, akik legalább egy főt megjelöltek (a tanácskérési hálózat kivételével), addig az expresszív hálózatokban a nők között (kivéve a barátság hálót).

Bár minden instrumentális hálózatban a férfiak voltak aktívabbak az átlagos adott jelöléseket tekintve, a nemek közti eltérés csak egyetlen esetben volt jelentős: a férfiak több embert tisztelnek szakmai hozzáértésükért a szervezetben, mint a nők. Az expresszív hálózatokban alapvetően nem volt eltérés a férfiak és nők közt tekintetben, hogy hány embert jelöltek meg átlagosan, ugyanakkor a bizalmi kapcsolatokban – problémamegosztás, pénzkérés – a nők jelölésszáma valamivel magasabb volt, míg a férfiak inkább a rokonszenvi kapcsolatokra – barátságok, segítségnyújtás – jelöltek több embert.

**5. A szervezet nemi összetételét is figyelembe véve a férfiaknál minden hálóban homofil választásokat találunk, míg a nők szakmai kapcsolataiknak inkább férfiakat, rokonszenvi, bizalmi kontaktusaiknak inkább nőket választanak.**

Az angolszász kutatások a hasonlóak választását tekintve nem hoztak egyértelmű eredményeket: voltak kutatások, melyek mindkét nemnél homofiliát mutattak, míg mások szerint a nők és férfiak másként választanak az instrumentális és az expresszív hálózatokban. Egy olyan szervezetben azonban, ahol erős nőtöbbség van és a vezetők körében is többségben vannak a nők, azt feltételeztem, hogy a nők az expresszív kapcsolatok mellett az instrumentális hálóban is inkább homofiliát mutatnak. A férfiaknál jóval kevésbé volt megjósolható a kapcsolatok jellege.

Ha egyszerűen a kapcsolatokból indultam ki, akkor azt találtam, hogy a nők szinte minden instrumentális hálózatban erősen preferálják a női munkatársakat, kötései több mint kétharmada nők felé mutat, kivéve a befolyásosság kérdését, ott csaknem fele-fele arányban jelöltek meg nőket és férfiakat. A férfiaknál pedig minden hálózatban heterofília volt a jellemző: 50% alatt maradt a férfiak választása. Az expresszív hálózatokban mindkét nemnél erősebb volt a saját neműek preferálása, mint az instrumentális hálóban, de ez a férfiaknál továbbra is inkább heterofiliát jelentett. Figyelembe véve azonban a szervezet nemi összetételéből adódó korlátokat azt találtam, hogy a férfiak mind instrumentális, mind expresszív kapcsolataikat inkább férfiakkal tartják fenn, illetve őket preferálják a kapcsolati választásoknál, míg a nők a szakmai kapcsolataikban inkább a férfiakat választják, míg rokonszenvi, bizalmi kontaktusaikat a munkahelyen inkább nőekkel tartják fenn.



## **6. A férfiak presztízse magasabb a befolyásosság és a szakmai segítségnyújtás tekintetében. Az expresszív hálókbán nincs különbség a nemek között.**

Kiindulva a nőtöbbségű szervezetből és a női vezetők arányából, azt feltételeztem, hogy a nők illetve a női vezetők presztízse magasabb lesz, mint a férfiak, illetve a férfi vezetők presztízse, azaz többen választják őket az instrumentális hálózatokban.

Az eredmények ugyanakkor azt mutatták, hogy az instrumentális hálókbán – a tanácsadó és az egyik funkcionális háló kivételével – a férfiak presztízse a magasabb. Ha csak a vezetőket és ezen belül is a szakmai vezetőket tekintjük, akkor ugyanezt tapasztaljuk: a nőknek a tanácsadásban és a másokért való kiállásban van szerepük. De míg az utóbbi esetben az eltérések sehol sem voltak számottevőek, a teljes válaszadói kör vizsgálatánál két esetben jelentősnek bizonyultak: a férfiak központibb helyzetűek a szakmai fejlődést segítő és a befolyásosság hálózatokban, mint a nők. Az expresszív hálókbán kiegyenlítettebb a helyzet: a nemek közt nincsenek lényegi különbségek a fokpresztízis átlagát tekintve, bár a munkatársak vacsorára inkább a férfiakat hívnák meg, míg nőkkel osztják meg személyes problémáikat és tőlük kérnének inkább pénzt.

## **7. A férfiak és nők kapcsolati multiplicitása között nincs különbség. Ez érvényes az azonos neműek felé irányuló kötéseikre is.**

A kapcsolatok multiplicitása azt jelzi, hogy az egyén milyen mértékben választja ugyanazokat a személyeket a különböző típusú kapcsolathálókbán. Elképzelhető, hogy az egyén minden kérdésre ugyanazt a két vagy három embert jelöli, azaz ugyanahhoz a személyhez több szálon is kötődik. A nagyobb multiplicitás arra utalhat, hogy az egyén zártabb kapcsolati körben mozog.

Egyes elképzelések szerint a nők jobban kedvelik a zárt kapcsolati köröket, míg a férfiak szívesebben választanak mást és mást a különböző kapcsolati tartalmaknak megfelelően. A multiplicitás azonban függhet a szervezeti létszámoktól és a homofiliától is. Ha az egyén alapvetően a hasonlóakat preferálja, és a szervezetben kisebbségben van, akkor ez lehatárolja a választási lehetőségeit, így nagyobb valószínűséggel fogja jelölni ugyanazokat az embereket. Ez alapján a férfiaknál számítottam magasabb multiplicitásra, elsősorban a férfiak felé irányuló kötésekben.

Az instrumentális hálókbán a férfiak multiplicitása valamivel magasabb volt, mint a nőké, azaz a férfiak hajlamosabbak többször ugyanazokat választani az egyes kapcsolatokra. Az expresszív hálókbán ugyanakkor a nők multiplicitása volt a nagyobb, kb. kétféle

kontaktus típust tartanak fenn kapcsolataikkal. A nemek közti eltérések azonban egyik hálótípusban sem voltak számottevőek. Mikor a férfiak férfiak felé mutató kötéseit és a nők nők felé mutató kontaktusai vizsgáltam, akkor az instrumentális hálókbán a férfiak multiplexitása valamivel magasabb volt, azaz a férfiak többféle módon kötődtek férfitársaikhoz, mint a nők nő kollégáikhoz. Expresszív hálózatokban a nőknél magasabb volt a saját neműek felé irányított kötések multiplexitása, de a különbségek egyik esetben sem voltak jelentősek.

#### **8. A szervezetben a küldött és fogadott kötések alapján azonosítható csoportok elsősorban a beosztás alapján különülnek el, a nem másodlagos szerepet játszik.**

A küldött és fogadott kötések alapján képzett csoportok azt mutatják, hogy a kapcsolati mintázatok követik a formális pozíciókat. A minimális vagy éppen semmilyen szakmai háttérrel nem rendelkező politikai vezetés elkülönül. A szakmai vezetést ellátó gárdán belül azonosítható egy szűkebb elit, és egy szakmailag hozzáértőnek tekintett tágabb kör. A – politikai vezetőket is tartalmazó – szervezeti elithez a 21 női vezetőből 12 fő, a 9 férfivezetőből pedig 6 fő sorolható. A szervezeti többség viszonylag homogén, kapcsolati szempontból passzívnak tekinthető: kapcsolati körük mindössze néhány emberre terjed ki. A kapcsolatilag passzívak (csak beosztottak) és az elit (csak vezetők) közti űrt három – vezetőket és beosztottakat egyaránt tartalmazó – csoport tölti ki, amelyek közös jellemzője a kapcsolatkeresés.

#### **9. A fogadott kötések az instrumentális hálókbán elsősorban a formális szervezeti pozíció befolyásolja, de egyes esetekben a nemnek is van hatása.**

A tanácsadó, a tisztelet és a befolyásosság hálókbán a nem, a beosztás és ezek interakciós hatása volt azonosítható: a női vezetőket többen tisztelik és többen fordulnak hozzájuk tanácsért, ugyanakkor befolyásosnak a férfi vezetőket tartják. A férfi vezetők magasabb befolyásosság értékei mögött azonban egy másik attribútum – a politikai vezetéshez való tartozás – húzódik meg. Ha a vezetők közül kizárjuk a politikai vezetést, akkor bár a férfiak kapnak átlagosan több jelölést, „előnyük” jelentősen csökken, csak a beosztás hatása marad azonosítható. Az életkornak sehol sem volt számottevő szerepe.

#### **10. A fogadott kötések megmagyarázó változók köre nemek szerint nem tér el jelentősen, mind a nőknél, mind a férfiaknál a szervezeti pozíció a meghatározó. A nők esetén ugyanakkor egyéni és szituáció-specifikus jellemzőknek is van hatása.**

Az elemzésbe vont instrumentális hálókból mind a férfiaknál, mind a nőknél a formális pozíció befolyásolja elsősorban a kapott jelöléseket, de a nőknél emellett a végzettségnek és az irodanagyságnak is van némi szerepe (bár nagyon minimális). Az öt vizsgált hálóból háromban a vezetői poszt a nőknél több jelölést eredményez, mint a férfiaknál, ugyanakkor a befolyásosság és érvényesülés hálókból a vezetői poszt birtoklása a férfiaknál „térül meg” jobban. Az eredmények tehát nem erősítik meg azokat a feltételezéseket, hogy a férfiaknál elsősorban a munkához kapcsolódó, a nőknél pedig az egyéni és szituáció-specifikus erőforrások befolyásolják inkább a központiságot, és azt sem, hogy a férfiak inkább képesek erőforrásaikból hálózati előnyt kovácsolni, mint a nők. Az eredmények ugyanakkor adódhatnak az alacsony elemszámokból is.

### **11. A fogadott kötések az expresszív hálókból a formális szervezeti pozíció befolyásolja.**

A személyes jellemzők és a beosztás az expresszív hálókból kapott jelöléseket csak nagyon kis mértékben befolyásolják, ha egyáltalán detektálható hatás. A vizsgált magyarázó változók közül egyedül a beosztás hatása volt azonosítható. A vezetők az érzelmi alapú hálózatokban több jelölést kaptak, mint a beosztottak. Ez arra utal, hogy a szervezeten belül működő bizalmi, rokonszenvi kapcsolatok az érdekérvényesítés rendszerei is (ahogyan ezt Lincoln és Miller (1979) kutatása is jelezte). Emellett egyetlen esetben jutott szerep a nem és beosztás interakciós hatásának: friss eseményeket a férfi vezetőkkel többen osztanak meg, mint a női vezetőkkel. Ez a különbség nincs meg a férfi és női beosztottak között.

### **12. A jelölési aktivitást mind az instrumentális, mind az expresszív hálókból a formális szervezeti pozíció befolyásolja.**

A jelölési aktivitás (azaz, hogy hány főt választott a megkérdezett az egyes kapcsolattípusokra) mind az instrumentális, mind az expresszív hálózatokban csak kis mértékben magyarázható a vizsgált jellemzőkkel (így pl. a nemmel), sőt egyes esetekben semmilyen hatás nem volt azonosítható. Az expresszív hálókból csak a beosztásnak van szerepe: a vezetők aktívabbak a jelölésben, mint a beosztottak. Az instrumentális hálókból is a beosztás számít elsősorban: itt is a vezetők azok, akik több embert meg tudtak nevezni. A nemnek csak két esetben van hatása: a férfiak több embert tisztelnek szakmai hozzáértésükért és összesítve aktívabbak voltak az instrumentális jelölésekben, mint a nők.

## VI. Főbb hivatkozások

- Acker, J. (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations, *Gender and Society*, Vol.4., No.2., 139-158
- Acker, J. (1998): The Future of 'Gender and Organizations': Connections and Boundaries. *Gender, Work and Organization*, Vol. 5, No.4., 195-206
- Albert F. – Dávid B. (2007): *Embert barátjáról. A barátság szociológiája*. Budapest: Századvég
- Albrecht, S. L. (1983): Informal Interaction Patterns of Professional Women. In Judith R. Gordon (ed.): *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon
- Angelusz R. – Tardos R. (1988): A magyarországi kapcsolathálózatok néhány sajátossága. *Szociológia*, 2. sz., 185-204
- Angelusz R. – Tardos R. (1998): A kapcsolathálózati erőforrások átrendeződésének tendenciái a kilencvenes években. In Kolosi Tamás – Tóth István György – Vukovich György (szerk.): *Társadalmi Riport 1998*. Budapest: TÁRKI, 237-256
- Brass, D. J. – J. Galaskiewicz – H. R. Greve – W. Tsai (2004): Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47., No. 6., 795-817
- Brass, D. J. (1984): Being in the Right Place: a Structural Analysis of Individual Influence in an Organization. *Administrative Science Quarterly*, Vol.29., 518-539
- Brass, D. J. (1985): Men's and Women's Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization. *Academy of Management Journal*, Vol.28., No.2., 327-343
- Burt, R. S. (1995): *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Burt, R. S. (1998): The Gender of Social Capital. *Rationality and Society*, Vol.10., No.1., 5-46
- Castells, M. (2005): *A hálózati társadalom kialakulása. Az információ kora. Gazdaság, társadalom, kultúra 1. köt.*. Budapest: Gondolat-Infonia
- Eagly, A. H. – M. C. Johannesen-Schmidt (2001): The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*. Vol.57, No.4., 781-797

- Ibarra, H. (1992): Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, Vol.37., September, 422-447
- Ibarra, H. (1993): Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles. *Academy of Management Journal*, Vol. 36. No. 3., 471-501
- Ibarra, H. (1997): Paving an alternative Route: Gender Differences in Managerial Networks. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 60., No. 1., 91-102
- Kanter, R. M. (1977a): *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books
- Krackhardt, D. – D. J. Brass (1994): Intraorganizational Networks. In Stanley Wasserman – Joseph Galaskiewicz (eds.): *Advances in Social Network Analysis. Research in the Social and Behavioral Sciences*. London: Sage, 207-253
- Lincoln, J. R. – J. Miller (1979): Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative Analysis of Relational Networks. *Administrative Science Quarterly*, Vol.24., June, 181-199
- Mehra, A. – M. Kilduff – D. J. Brass (2001): The Social Networks of High and Low Self-monitors: Implications for Workplace Performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol.46., March, 121-146
- Powell, G. N. (2000): The Glass Ceiling: Explaining the Good and the Bad News. In Marilyn J. Davidson – Ronald J. Burke (eds.): *Women in Management: Current Research Issues Volume II*. London: Sage, 236-249
- Powell, G. N. (2007): Gondolatok az üvegplafonról. A legújabb trendek és a jövőbeni kilátások. In Nagy Beáta (szerk.): *Szervezet, menedzsment és nemek*. Budapest: Aula, 74-95
- Utasi Á. – Páthy Á- - Hári P. (2004): A kapcsolatok nemzetközi trendje másfél évtized távlatában. In Utasi Ágnes (szerk.): *Kapcsolatok nemzetközi metszetben*. Budapest: MTA PTI
- Utasi Á. (1990): Baráti kapcsolatok. In Andorka Rudolf – Kolosi Tamás – Vukovics György (szerk.): *Társadalmi Riport 1990*. Budapest: TÁRKI, 475-486
- Utasi Á. (1991): Az interperszonális kapcsolatok néhány nemzeti sajátosságáról. In Utasi Ágnes (szerk.): *Társas kapcsolatok*. Budapest: Gondolat, 169-193

## **VII. A szerzőnek a témában megjelent publikációi és konferencia-előadásai**

### **Publikációk**

Kürtösi Zsófia (2007): Az informális kapcsolatháló működésének nemi különbségei egy szervezetben. *Vezetéstudomány*, XXXVIII. évf. 9. sz., 18-29

Kürtösi Zsófia (2007): A magyar munkaerőpiac. In Kürtösi Zsófia – Vilmányi Márton (szerk.): *Humánerőforrások I.*, Szeged: JATEPress, 2. javított kiadás, 9-28

Kürtösi Zsófia (2004): Nők a felsővezetésben: hozhat-e újat a kapcsolathálózati megközelítés, *Szociológiai Szemle*, 2. szám, 77-95

Kürtösi Zsófia (2004): A társadalmi kapcsolathálózatok nemi aspektusai. In Czagány László – Garai László (szerk.): *A szociális identitás, az információ és a piac*. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. Szeged: JATEPress, 201-213

Kürtösi Zsófia (2004): A társadalmi kapcsolatháló elemzés módszertani alapjai. In Letenyi László (szerk.): *Településkutatás*. Budapest: L'Harmattan, 663-684

Kürtösi Zsófia – Vilmányi Márton – Henkey István (2004): Teljesítményértékelés a nonbusiness szférában. In Dinya László – Farkas Ferenc – Hetesi Erzsébet – Veres Zoltán: *Nonbusiness marketing és menedzsment*. Budapest: KJK-Kerszöv, 365-381

### **Konferencia előadások magyar nyelven**

Kürtösi Zsófia: Milyen válaszokat adhatnak a fejlett jóléti államok a nők megváltozott társadalmi helyzetének kihívásaira? Nő és férfi, férfi és nő. A társadalmi nemek kutatása Magyarországon az ezredfordulón c. konferencia, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 2002

Kürtösi Zsófia: Hálózatok a szervezetben. II. Országos Közgazdaságtudományi Doktorandusz Konferencia, Miskolc-Lillafüred, 2003

Kürtösi Zsófia: A társadalmi kapcsolathálózatok nemi aspektusai. A szociális identitás, az információ és a piac c. konferencia a Magyar Tudomány Napja tiszteletére, Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 2003. november 20-21.

## **Konferencia előadások idegennyelven**

Kürtösi Zsófia: Networks in the Organization. Gender Work and Organization 3rd Biennial International Interdisciplinary Conference, Keele Univeristy, Keele, UK, 2003. Június 25-27.

Kürtösi Zsófia - Vilmányi Márton: The networked model of companies' performance, 3<sup>th</sup> International Conference for Young Researchers, Gödöllő, 2004

Kürtösi Zsófia: Gender Aspects of Social Networks in the Organization. 5<sup>th</sup> International Conference of PhD Students, Miskolc, 2005