

dr. Dunavölgyi Mária

Az alacsony női részvétel okai a felsővezetésben

Mit mondanak erről a döntéshozók?

Budapesti Corvinus Egyetem

Vezetéstudományi Intézet

Szervezeti Magatartás Tanszék

Témavezető:

Primecz Henriett, PhD, egyetemi docens

© dr. Dunavölgyi Mária

Budapesti Corvinus Egyetem
Gazdálkodástani Doktori Iskola

Az alacsony női részvétel okai a felsővezetésben

Mit mondanak erről a döntéshozók?

doktori értekezés

dr. Dunavölgyi Mária

Budapest

2016

Tartalomjegyzék

Az ábrák jegyzéke	7
Köszönetnyilvánítás	9
I Bevezetés	11
I.1 A kutatás célja	11
I.2 Témaválasztás	13
I.3 Logikai modell	15
II Tudományfilozófiai megközelítés	17
II.1 Ontológia, episztemológia, paradigmák	17
II.2 A lehetséges tudományfilozófiai megközelítések	19
II.3 A választás	21
II.4 A kutatási kérdés – „az intellektuális puzzle”	26
II.5 A kutatás módszere	28
III Elméleti- fogalmi háttér	32
III.1 Alapfogalmak, meghatározások	32
III.1.1. Vezetési definíciók, sztereotípiák, szerepek	33
III.1.2. Nemekkel kapcsolatos definíciók, sztereotípiák, szerepek	36
III.2 Az elemzési keret	38
III.2.1 Mit mond a vezetéstudomány a női előnyökről?	41
III.2.2 Alternatív értékek	51
III.2.3 Kvantitatív elemzések: Mi lenne az ideális összetétel?	54
III.2.4 A meritokrácia természete	59
III.2.5 Az esélyegyenlőség korlátai	64
III.3 A maszkulinitás konstrukciói és felsővezetés	72
IV Az empirikus kutatás előkészítése	79
IV.1 Kutatási rés és a kibővített kutatási kérdés	79
IV.2 A választott módszerek	81
IV.3 Az interjú, mint utazás	82
IV.4 Az interjúk tervezése	85
IV.5 Az adatelemzés technikai előkészítése	91
IV.6 A kutatás minőségének biztosítása	94
V Az empirikus kutatás megvalósítása: döntéshozókkal készített interjúk	97
V.1 Az interjúalanyok és a beszélgetések általános jellemzői	97

V.2	Az adatelemzés gyakorlata	103
V.2.1	Ajánlások és alkalmazásuk	103
V.2.2	A virtuális mátrix	111
V.3	Korai emlékek vezetői tehetségű nőkről	115
V.4	A pályakezdés éveinek női főnökei	119
V.5	Együttműködés nőkkel, női vezetőkkel.....	123
V.5.1	Akik szeretnek nőkkel együtt dolgozni.....	123
V.5.2	A női felsővezetőkkel kapcsolatos pozitív megállapítások.....	130
V.5.3	Női hátrányok és az nők alacsony felsővezetői részaránya	133
V.6	Apai részvétel a családban	143
V.7	Kinevezések és előléptetések	147
V.7.1	A Támogatók.....	150
V.7.2	A Fejlődők.....	154
V.7.3	A Bizonytalanok	159
V.7.4	Az Elméletkonstruálók.....	163
V.7.5	A Kelletlenek és Elutasítók.....	168
VI	A kutatás minősége.....	177
VI.1	Érvényesség.....	177
VI.2	Megbízhatóság.....	179
VI.3	Általánosíthatóság	180
VII	Összefoglalás, főbb következtetések	182
VII.1	A kutatás célja és módszerei	182
VII.2	Eredmények, következtetések, további kérdések	183
VII.2.1	Előfeltevések és valóság	183
VII.2.2	Kutatási kérdések és válaszok.....	186
VII.2.3	A magas szintű kérdés.....	192
VII.3	További kutatási irányok	198
Függelék	200
1.	Alapmodell: Egy kutatási terv általános logikai modellje.....	200
2.	Összefoglaló a kutatás elején készített kockázatfeltáró interjúról.....	201
Hivatkozások	204

Az ábrák jegyzéke

1. ábra: A nők aránya a felsővezetésben (2016. 1. félév).....	13
2. ábra: Saját kutatásom tervének kiindulópontjai	15
3. ábra: Az objektivista és szubjektivista tudományfilozófia közötti választás	24
4. ábra: Szervezetpszichológiai paradigmák	26
5. ábra: Társadalomfilozófiai megközelítések és kutatási módszerek	28
6. ábra: Alapfogalmak összefoglalása	38
7. ábra: A nők és a vezetés viszonyának elemzési szempontjai	40
8. ábra: Nők és vezetés: a női különleges hozzájárulás kérdése.....	41
9. ábra: A vezetési stílusok és nemi sztereotípiák hasonlóságai	50
10. ábra: Az alternatív értékek mibenléte.....	52
11. ábra: A meritokrácia természete.....	59
12. ábra: Az esélyegyenlőség korlátai	65
13. ábra: Az interjúk tervezésének főbb kérdései.....	86
14. ábra: A félig strukturált interjú kérdései.....	89
15. ábra: A kutatási terv logikai modellje az elméleti összehasonlítással kiegészítve...	96
16. ábra: Az interjúalanyok összetétele	99
17. ábra: Adatelemzési közelítések és kutatói attitűdök	108
18. ábra: A hermeneutikai kör általános logikája.....	148
19. ábra Az interjúalanyok női felsővezetői részvétellel kapcsolatos véleményei és kinevezési gyakorlatuk.....	149

Köszönetnyilvánítás

Nagyon szerencsés vagyok, mert egy alkotó, támogató és kreatív közösség tagja lehetek az egyetemen. Bár sok év kihagyással, más élettapasztatokkal, az egyetemen kívülről jöttem, gyorsan befogadtak. Régóta érlelődő kutatási témám érdeklődést váltott ki, módszerének kidolgozásában sokat köszönhetek munkatársaimnak, a velük folytatott beszélgetéseknek, cikkeik és tanulmányaik gondolatgazdaságának.

Külön köszönöm konzulensem, Primecz Henriett segítségítő támogatását. Köszönöm Dobák Miklósnak, hogy megbarátkozott a témával és Gelei Andrásnak, hogy sokat megosztott velem módszertani bölcsességéből. Köszönöm Csillag Sára, Toarniczky Andrea, Bakacsi Gyula, Takács Sándor, Branyiczki Imre, Szilas Roland, Kiss Csaba és a többi tanszéki, intézeti munkatárs szakmai, emberi támogatását. Köszönöm Pataki Györgynek, Hadas Miklósnak, Nagy Beátának, és Kelemen Zitának a hasznos, inspiráló beszélgetéseket.

A PhD programtól a tágabb elméleti keretek és a módszertan területén sok gondolkodni valót és érzelmi élményt kaptam. Kis Olga, Czakó Erzsébet, Zoltayné Paprika Zita, Lázár László, Bokor Attila, Láncki András, Mérő László és a többi tanárain gondolatai alakítottak tudományos világképemen és új tudományfilozófiai megközelítéseket, módszereket mutattak meg nekem. Köszönöm Szukits Ágnesnek és Buzder Gábornak, hogy barátaimmá váltak a közös készülések, prezentációk folyamán. A Tézis tervezet véleményezőitől írásban és szóban kapott tanácsok és iránymutatások is sokban hozzájárultak a disszertáció fókuszának tisztázásához és szakmai ismereteim bővítéséhez.

Az interjúalanyok várakozásaimat messze meghaladó módon együttműködőek és konstruktívak voltak, amit nagyon köszönök nekik. A velük folytatott beszélgetések sok esetben a közös felfedezés örömét is adták. Köszönöm az együttműködését mindenkinek, különösen a női felsővezetőknek, hogy háttérbeszélgetések során segítettek feltárni kutatásom környezetét.

A családom és barátaim érdeklődése, beszélgető és vitázó kedve, kedves támogatása megkönnyítette és élvezetessé tette az egész folyamatot. Köszönöm idejüket, figyelmüket, türelmüket és szeretetüket.

I Bevezetés

A bevezetés keretében a kutatás célját, a témaválasztás személyes és szakmai indokait valamint a kutatási terv logikai felépítését mutatom be.

I.1 A kutatás célja

Sokévnnyi kutatói és vállalatvezetői tapasztalatra tettem szert mielőtt jelentkeztem a PhD programra. Az a cél vezetett, hogy a tudomány eszközeivel mutathassak meg valamit egy olyan területen, ahol egyéni életutam segítségével egyedi hozzáadott értéket tudok nyújtani. A magyar üzleti világ vezetőinek tíz százalék körüli női kisebbségéhez tartoztam több mint másfél évtizedig. Ezért úgy vélem, hogy az alacsony arány okai közül fel tudok tárni olyan elemeket, amihez szükséges az a terepismeret, amit ebben a világban megszereztem és az a tapasztalás, amit személyesen átéltem. Mindazok az előnyök, amik abból erednek egy kutató saját élettapasztalattal is rendelkezik azon a területen, ahol kutatást végez (Mills, 1959), (Strauss & Corbin, 1990), (Putnam, 1990), (Glense & Peshkin, 1992), (Maxwell, 2013).

A témát sokszínűsége miatt számos tudományterület vizsgálja. Én elsősorban a vezetéstudomány oldaláról közelítettem meg a kérdést, főként annak fogalom- és eszköztárát használtam a kutatás során. Mivel a vezetéstudomány kutatói eddig nem szentelnek túl nagy figyelmet a kérdésnek, igyekszem megtalálni annak módját, hogy ebből az irányból is épüljön a híd a tudományterületek között.

A disszertáció hangvétele személyes és önreflexív. E műfajnak megfelelően nem csupán a kutatásom során hozott döntéseim eredményét, hanem a választások során megtett utat is az olvasó elé tárom. Munkám során kutatási naplót is vezettem, melynek sok eleme beépült a disszertációba. A megbízhatóság, az érvényesség és az általánosíthatóság érdekében először egy PhD oktatómmal majd később tanszéki munkatársaimmal tekintettük át a munka előrehaladását, megbeszéltük az alkalmazott módszereket és ők validálták azokat.

Kvale azt írja, hogy egy ideális kutatási beszámoló egyaránt képes megfelelni a kifejezés művészeti követelményeinek és a törvényszéki keresztkérdéseknek is (2005, old.: 254.).

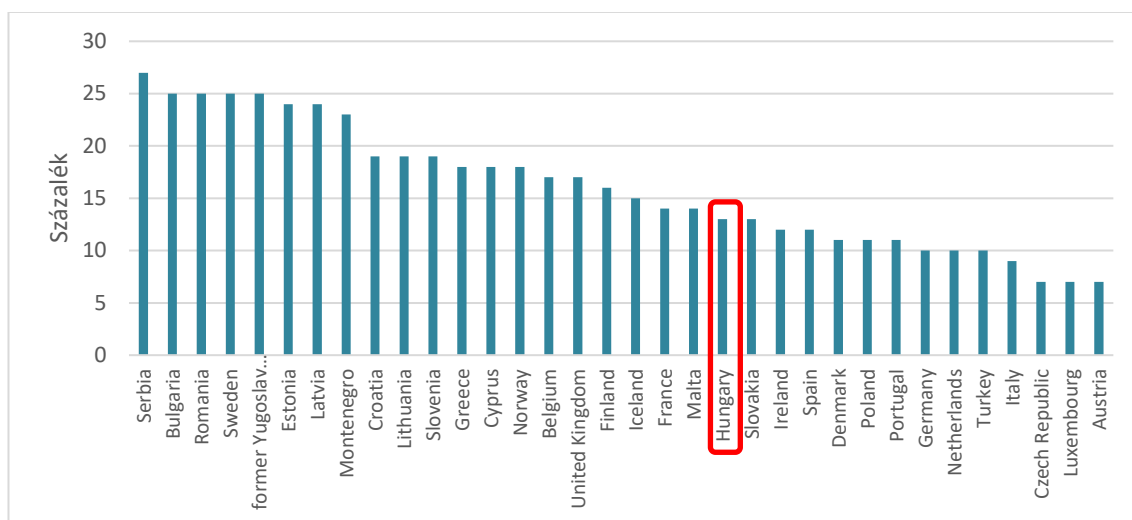
A Tézis írásakor én is arra törekedtem, hogy az olvasmányosság és a szakszerűség követelményeinek egyaránt tegyek. A jelölések kialakításával is az volt a célom, hogy segítsem az olvasót a szövegen belüli tájékozódásban. Az első fejezetekben a szöveg többi részétől elkülönülten, beljebb kezdve szerepelnek személyes bejegyzéseim és naplószerű, módszertani és tartalmi leírásaim. A tudományos szerzőktől és interjúalanyoktól származó idézeteket szintén beljebb kezdve de dőlt betűs nyomtatással különítettem el a szöveg többi részétől. A navigációt segítik a kereszthivatkozások is.

Disszertációmmal a férfiak és nők felsővezetésben betöltött szerepével kapcsolatos dialógust szeretném gazdagítani. Célom, hogy elősegítsem a mindenki számára előnyöket hozó „win-win” megoldások megtalálását. Vízión egy olyan világ, ahol férfiak és nők kölcsönösen, előítéletektől mentesen elismerik egymás jó képességeit és emberi kvalitásait, a vezetésre alkalmas személyek nemi hovatartozásuktól függetlenül, egyenlő eséllyel kapnak kinevezési, előléptetési lehetőséget, és a vezetői csapatok a kölcsönös előnyök alapján működnek együtt. Ha a mai magyar valóságra tekintünk (*1. ábra*), azt láthatjuk, hogy az adatok még a nagyon alacsony, 15 százalékos európai átlag alatti, mindössze 13 százalékos női részvételt mutatnak, ami jelentősen elmarad néhány környező ország adataitól. A vízió tükrében tehát van tennivaló, érdemes kutatásokat végezni e területen.

Az eddigi kutatási eredmények a két nem eltérő megítélését jelzik. A közfelfogásban a vezetői szerep például nem egyformán illeszkedik a nemi szerepekről alkotott társadalmi képhez, azaz hazai társadalmi tradíciók kevésbé támogatják a nők vezetővé válását, mint a férfiakét és a szocializációs folyamatok is gyakran máshogy és más eredménnyel hatnak a két nem képviselőire. Maga a vezetéstudomány sem foglalkozik a kérdéssel. A tudományos kérdések az eddigiekben döntően a gender studies oldaláról érkeztek, nem pedig a vezetéskutatás kérdésfeltevéseiből.

A vízió elérése érdekében saját missziómat, saját feladatomat abban látom, hogy segítsem feltárni a kinevezési joggal bíró, előléptetésekről döntő, ugyanakkor a cégek teljesítményéért is felelős vezetők vezetésről, női szerepekről, együttműködésről alkotott véleményét, vélekedéseit, érzéseit és hiedelmeit. Úgy vélem, hogy ezek megértése és feltárása hozzásegít a témában folytatott eredményes párbeszédhez.

1. ábra: A nők aránya a felsővezetésben (2016. 1. félév)



Forrás: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index_en.htm
adatok alapján saját összeállítású grafikon

A fenti adatok lényeges sajátossága, hogy azoknak a tőzsdére bevezetett cégeknek a kötelezően nyilvánosságra hozott adatain alapulnak, melyek az adott ország „blues chip”-nek nevezett indexét alkotják. Magyarország esetében ez a BUX index.

A Budapesti Értéktőzsde egykori vezetőjeként jól tudom, hogy ezek az adatok a tőzsdei kapitalizáció gazdaságon belüli arányával fordítottan arányos torzításokat tartalmazhatnak. A nemzetközi összehasonlíthatóságot azonban ez az adatsor teszi a leginkább lehetővé, mert más nemzetközi adatforrások kevésbé fókuszálnak a kutatás tárgyát képező vezetői körön belül női részvételre.

I.2 Témaválasztás

Egyike voltam azon keveseknek, aki számára a kutatási téma már jóval a PhD tanulmányok megkezdése előtt kikristályosodott, előéletem spontán adatgyűjtése, olvasmányaim egy része is kapcsolódtak hozzá. E tudatosság tette lehetővé, hogy a PhD program során végig olyan tanulmányokat folytattam, melyek kutatásomban támogattak.

A téma iránti érdeklődés kialakulása már a középiskola matematika tagozatán kezdődött, ahol minden lányra legalább két fiú jutott az osztályban, ami számomra meglepetés volt, és nem értettem az okát. Ugyanennyire meglepett, amikor kiderült, hogy az angol tagozatos osztályba szinte csak lányok járnak.

A rendszerváltás korában fiatalon lettem vezető, ahogy az a generációmban másokkal is történt. Amiben azonban kisebbséget képviseltem, az az a tény, hogy mindez nőként történt velem. Folyamatosan olyan igazgatósági üléseken, vezetői megbeszéléseken vettem részt, ahol alig vagy egyáltalán nem voltak nők rajtam kívül. Nem éreztem magam annyira egyedinek, hogy erre az aránytalanságra egyszerű választ találhattam volna.

Megdöbbentő pillanat volt, amikor az Államadósság Kezelő Központ képviseletében mi, három női vezető, a tárgyalóterembe lépve 22 pénzügyi vezetőjével, 44 férfivel álltunk szemben. A másik meglepetés az volt, hogy amikor a megbeszélésekre a back office vezetők kaptak meghívást, akkor szinte kizárólag csak nőkkel találkoztunk.

Én mindig arra törekedtem, hogy vezetői csapatomban és a dolgozók között is lehetőleg egyensúly legyen férfiak és nők között. Ugyanakkor a Budapesti Értéktőzsde vezetőjeként dolgozva csak férfiak ültek velem egy asztalnál a Tőzsdetanács ülésein. Szintén szinte csak férfikkal találkoztam, amikor külföldi nagybefektetők képviselőivel vagy a kibocsátók vezetőivel tárgyaltam. Hasonló tapasztalataim voltak a Deloitte magyar, regionális és nemzetközi partnerei között, az OTP egyik lánccégének vezetőjeként illetve a Lízingszövetség elnökeként is.

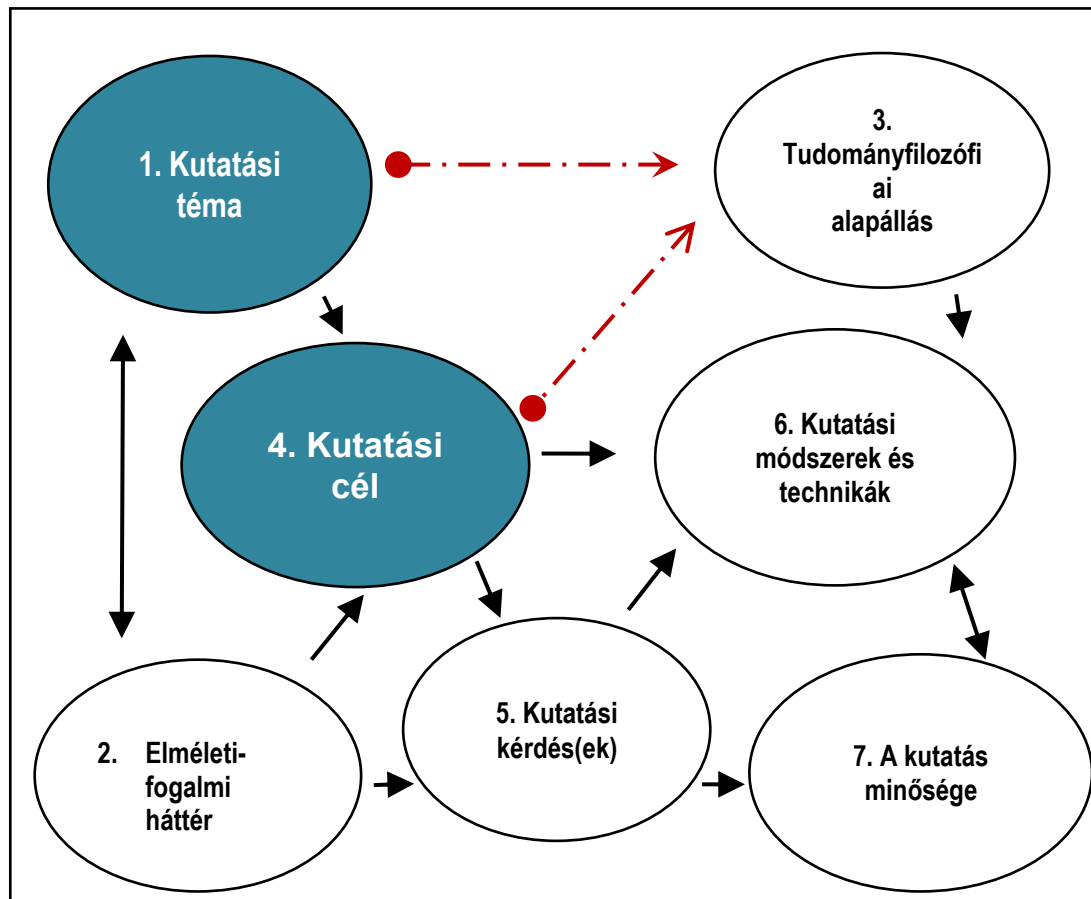
Sokat olvastam a témáról, részt vettem különböző megbeszéléseken, és megismerkedtem vezetéstudományok kutatóival és a nemekkel kapcsolatos társadalmi kérdésekkel foglalkozó több kutatóval is. Többször voltam interjúalanyuk is, amikor tapasztalataimról kérdeztek.

Amikor tehát felmerült, hogy egy számomra fontos és a nagyobb közösség számára is érdekes, hasznos témát PhD program keretében tanulmányozzak, rövid mérlegelés után úgy döntöttem, hogy a kínálkozó sok érdekes pénzügyi kutatási téma helyett a nők és férfiak felsővezetésben betöltött szerepét, az oda vezető utat és a témakörhöz kapcsolódó további kérdéseket fogom kutatni.

I.3 Logikai modell

A kutatási terv készítésekor Maxwell (2013) eredetileg öt elemből álló modelljének ajánlásait követem, a vizuális megjelenítéshez pedig a Gelei András által továbbfejlesztett modellt veszem alapul, amit saját kutatásomnak megfelelően több lépcsőben módosítottam, ahogy kutatásom tervezése fokozatosan halad előre (2. ábra).

2. ábra: Saját kutatásom tervének kiindulópontjai



Forrás: (Maxwell (2013) nyomán Gelei által átdolgozva, nem publikált kézirat, felhasználása szerző engedélyével)

Az alapmodell, melyet a Függelékben található 1. ábra szemléltet hét, egymással összetett logikai kapcsolatban álló elemből áll, melyek fontos döntési pontokat, megfontolásokat szimbolizálnak. A továbbiakban „alapmodell”-nek nevezett program feltételezi, hogy a kutatóban először a kutatási téma (1) fogalmazódik meg, amit az elméleti fogalmi háttér (2) tanulmányozása követ, ami aztán visszahat a témára (1). E két forrás bázisán valamint a tudományfilozófiai alapállás (3) kialakításával kerül meghatározásra a kutatási cél (4).

Saját kutatásom esetében azonban, a már említett okokból, néhány irány megváltozott és néhány sorrend felcserélődött. A kutatási téma és cél hosszú évek alatt érlelődött bennem

jóval korábban annál, mint hogy a tudományfilozófiai aspektusai érdekelni kezdtek volna. Emiatt a tervezés menete is más lett, a logikai kapcsolatok szerkezete is átalakult. A 2. *ábra* ezeket a változásokat ábrázolja. A tudományfilozófiai alapállás (3.) kialakítása és a kutatási cél (4.) közötti logikai kapcsolat megcserélődött (más nyíl jelöli), a kutatási téma esetében pedig egyirányúvá vált.

Mivel a kutatási téma és cél olyan jellegű, hogy többféle tudományfilozófiai megközelítéssel is kutatható, döntenem, választanom kellett közülük.

II Tudományfilozófiai megközelítés

E fejezetben az ontológiai, episztemológiai paradigmákat, a lehetséges tudományfilozófiai megközelítéseket és közöttük történő választást és a döntési folyamatot mutatom be. Itt olvashatók a döntés talaján megfogalmazásra került kutatási kérdés, azaz „intellektuális puzzle” (Mason, 2005, old.: 15), a kutatási módszerei és a minőség biztosításának érdekében tett lépések is.

II.1 Ontológia, episztemológia, paradigmák

A kutatási téma, a kutatás céljának meghatározása után a kutatás tudományfilozófiai alapállását kellett tisztáznom (2. ábra 3. elem). El kellett döntenem, hogy ontológiai és episztemológiai szempontból milyen utat választok.

Az ontológia jelentése léttan, lételmélet, létfilozófia. A lét alapkérdéseivel, például a valóság valódiságával, a létezés okaival és az aktuális és potenciális lét aspektusaival foglalkozik. Az episztemológia pedig ismeretelméletet jelent. A tudás eredetével, természetével, módszereivel és korlátaival megismerés foglalkozó tudomány. A hit, a tudás, a bizonyítás és a szkepticizmus kérdéseit értelmezi és elemzi.

A kutatásomhoz kapcsolható ontológiai és episztemológiai kérdések elsősorban a tudományos paradigmákról szóló gondolkodásban és vitákban kerülnek kifejtésre. A tudományos kutatás paradigmáját Kuhn a következőképpen határozta meg:

„Ezek olyan, általánosan elismert tudományos eredményeket értek, amelyek egy bizonyos időszakban a tudományos kutatók egy közössége számára problémáik és problémamegoldásaik modelljeként szolgálnak.” (Kuhn, 1984, old.: 30).

Kuhn elméletét viták követték, például (Laudan, 1977) (Lakatos, 1978), (Hacking, 1985), (Morgan, 1986), (Acemoglu & Angrist, 2000) és (Primecz H., 2008), melyek során a paradigmák egymás mellett élése illetve összeférhetetlensége, azaz az inkommenzurabilitás kérdése, tartalma, illetve szerepe került megvitatásra. A paradigma fogalma tehát a szerint nyeri el konkrét tartalmát, hogy milyen kontextusban használjuk. Olyan felfogások is léteznek, melyek tagadják a paradigmákat és inkább a lassú,

evolúciós fejlődésre és a falszifikáció jelentőségére helyezik a hangsúlyt például Popper (1997) és követői.

Mindez azt is jelenti, hogy a jelenségek megértése és vizsgálata nagyban függ a mögöttes paradigmától, attól, hogy milyen előfeltevések talaján állva milyen módon közelítjük meg a vizsgálat tárgyát. Eltérő paradigmákban, ugyanabban a témakörben, más kutatási kérdéseket, más módon vizsgálnak, és jellegében is eltérő válaszokhoz jutnak. A kutatási paradigma tehát implicit vagy tudatosított módon, de mindenképp meghatározza számunkra, hogy mit tekintünk valóságnak és hogy mik a releváns, vizsgálandó/vizsgálható kérdések. Befolyásolja a célunk megfogalmazását, a választható módszereket és azt, hogy mikor tekinthetjük kutatásunkat sikeresnek.

Jelen kutatásom szempontjából azt a megközelítést fogadtam el, amely a paradigmát tágan értelmezve olyan általános szemléletként és gondolkodásmódként fogja fel, amely alapvető hiedelmeket és meggyőződéseket tükröz. Ezek a hiedelmek és meggyőzések a valóság lényegére (ontológia), a tudás természetére (episztemológia), az emberi természetre, valamint e jelenségek tanulmányozhatóságára (metodológia) vonatkoznak (pl.: (Gioia & Pitre, 1990)).

Elfogadtam azt is, hogy egyidejűleg több paradigma is létezik, melyek akár alapvető különbözőségük ellenére is alkalmazhatók ugyanazon jelenségek vizsgálatakor. A feladatom tehát annak eldöntése volt, hogy a saját kutatásom során milyen álláspontot képviselek a különböző paradigmákkal kapcsolatban. A fenti értelmezések tanulsága szerint annak tudatában kell a kutatási paradigmánkat vagy paradigmáinkat kiválasztani, hogy eltérő paradigmákban más számít „elmélet”-nek, és különbözik az elméletalkotás célja is; látszólag ugyanabban a témakörben más kutatási kérdéseket más módon vizsgálnak, és jellegükben is eltérő válaszokhoz jutnak.

Ha a világot egy sokdimenziós alakzatnak tekintjük, azt látjuk, hogy a teljességet – matematikai párhuzammal élve – csak parciális deriváltak mentén, tehát részekre, a valóság metszeteire fókuszáló vizsgálatok sorával ragadhatjuk csak meg. A megközelítési dimenziók nem csupán az irányokban és a kiterjedésekben mások, hanem a megközelítési filozófiájában, a világról vallott nézetekben is különböznek. Van, amelyik azzal foglalkozik, amit lát, ezért mér, számol és magyaráz. Van azonban, olyan is, amelyik azt keresi, hogy a látható vagy érzékelhető struktúrákat hogyan hozzák létre, miként alakítják

közösen az emberek, ezért beszélget, megfigyel és a megértésre törekszik. E megközelítéseknek számos árnyalata létezhet.

Morgan és Smircich számomra iránymutató cikkükben a társadalomtudományokon belüli két nagy (szubjektivista és objektivista) irányzat nagy eltérést mutató szélső pólusai között hatfokozatú skálán érzékeltetik a paradigmák között az átmeneteket (Morgan & Smircich, 1980, p. 492). A két szélső pólus leírásához a “transzcendens” és a “gépies” metaforákat választották.

Kutatásom szempontjából a hatfokozatú skálán ábrázolt megközelítések közül az alábbi kettővel foglalkozom:

- az *objektivista* szélsőséggént megjelenő “gépies” metaforával jellemezhető álláspont, melynek képviselői a valóságot a megfigyelő szubjektumától független és ténylegesen létező, külső valósággént értelmezik;
- a *szubjektivista* oldalhoz tartozó – nem szélsőséges álláspont - amely a valóságot folyamatos társas konstrukcióként értelmező “létrehozás, nyelvjáték, szöveg” metaforákhoz kapcsolódó, a megfigyelőtől is függő konstrukcióként értelmezi.

II.2 A lehetséges tudományfilozófiai megközelítések

Áttekintve a vezetéstudományi tárgyú cikkek és konferenciaanyagok körét, az látható, hogy bár a szubjektivista megközelítés egyre jobban teret nyer a kutatásokban, a tanulmányok nagyobb része ma is objektivista irányultságú.

A PhD program kezdetekor a kutatás már nem volt idegen terület a számomra. Üzleti karrierem előtt, közvetlenül egyetemi tanulmányaim után Budapesten és New Yorkban is kutatóként dolgoztam. Számos módszert megismertem, alkalmaztam, sok termékeny szakmai megbeszélésen, konferencián vehettem részt és számos cikket publikáltam is.

Korai matematikai irányultságomat követve kezdetben objektivista megközelítésű ökonometria elemzéssel foglalkoztam, matematikai modelleket használtam és számszerű adatok közötti logikai-matematikai kapcsolatokat kerestem. Egyetemi doktori disszertációm tárgya is egy ökonometria kutatás volt.

Következő munkahelyemen, az ENSZ New York-i központjában eleinte szintén objektivista irányultságú matematikai-statisztikai eszközökkel kutattam a világ

országai közötti egyenlőtlenségeket. Később, újra itthon, az értékpapírpiacon eleinte hasonló alapállás mentén az árfolyam ingadozások és a piaci forgalom elemzése érdekelt, kockázati, likviditási felárak becsléseit elemeztem és a játékelméletet tanulmányoztam az állampapír aukciók tervezésekor.

E vizsgálatok, elemzések során mindvégig a pozitivista felfogáson alapuló objektivista tudományfilozófiai alapállást tekintettem természetesnek. Ez a megközelítés, amely a természettudomány valóságértelmezésének mintájára fogja fel a társadalmi valóságot, a természettudományi kutatásideál mintájára közelíti a társadalomtudományi kutatásokat is. Elemzéseim során objektív környezeti valóságot, ennek megfelelően a megfigyelő, vagyis az én szubjektumomtól függetlenül létező, külső realitást feltételeztem.

Ebben a megközelítésben a társadalmi és szervezeti valóságot ok-okozati viszonyokként jelentkező általános törvényszerűségek, társadalmi struktúrák határozzák meg. Ennek megfelelően központi fogalommá válik a magyarázat. A feladat ennek megfelelően az, hogy minél relevánsabb változókkal, és a változók közötti (matematikai - statisztikai) összefüggések leírásával minél érvényesebb magyarázatot tudjunk adni a társadalmi és szervezeti valóságot meghatározó általános törvényszerűségekről, univerzális működési mechanizmusokról.

Ebben a felfogásban az emberi cselekvésmintákat egyéni és kollektív szinten egyaránt – akár a kutatás tárgyaként, akár a kutatást végrehajtójaként tekintünk rájuk – elsősorban a cselekvők tudatától függetlenül (tehát objektíve) létező külsődleges törvényszerűségek által meghatározottnak vélelmezzük. Ezért e valóságfelfogást „deterministának” is nevezik (Astley, 1983), (Blaikie, 2007). A fentiekből adódóan az empirikus kutatásban is objektivitást, azaz a kutatói értékmentességet tételezünk fel és vélelmezzük, hogy a kutatás során a vizsgált rendszer érintetlenül hagyható. A kutatói objektivitást e rendszerben a megfelelően alkalmazott tudományos módszertan biztosítja.

Mindezzel szemben a szubjektivista tudományfilozófiai alapállás szerint a valóságot az interakciókban kialakuló jelentések hozzák létre, tartják fenn vagy változtatják meg, ezért a kutatás is csak a helyi értelmezések, jelentések és interakciók megértésén keresztül lehetséges. Mindez párosul a kutató aktív valóságkonstruáló szerepének feltételezésével, s így lehetetlennek tartja a kutatói objektivitást, semlegességet és értékítélet mentességet. (Silverman, 1970), (Marsden & Townley, 1996), (Drótos, 1999).

Ez az alapállás tehát nem az általános jelenségek felé fordul és nem az általános – az adott kontextus feletti – törvényszerűségeket keresi. Ha nem is mindig utasítja el ezek létezésének lehetőségét, nem ez a vizsgálati szint érdekli. Ha esetleg létezőnek is tekinti azokat, akkor is a valóság lényegének megragadásához túl távolinak tartja ezt az ún. „helikopter-szemléletet” (Gelei, 2006).

Ez utóbbi esetben ugyanúgy társadalmilag létrehozott és fenntartott fogalmi konstrukciókként kezeli az általános törvényszerűségeket a változókat, mint ahogy a társadalmi-szervezeti valóság más tényeit tekinti. A szubjektivista alapállás arra kíváncsi, hogy egy adott helyen és időben (konkrét csoportban, szervezetben, közösségben, stb.) milyen helyi értelmezések és cselekvésmagyarázatok jönnek létre és maradnak fenn azzal kapcsolatban, ami van; illetve ezek miként konstruálódnak – ezért válik központi kategóriává a megértés.

Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy nem egy szubjektív idealista felfogásról beszélünk, amely az egyén tudatát tekintené minden létező alapjának, vagy tagadná az egyéntől függetlenül létező valóságot. Nem is az egyén, hanem a közösség számít az értelmezés, a jelentésadás és a valóságdefiniálás alapegységének. Nincs szó arról, hogy az egyén önmagában és szabadon, képes lenne átdefiniálni a történelmileg, társadalmilag és szervezetenként – azaz mindenképp kollektív és kulturális módon – létrejövő valóságot.

Számos rögzült és intézményesült jelentésdefiniáló mechanizmus működik mind a társadalomban (pl. hagyomány, jog, piac, média, hit, oktatás), mind a szervezetekben (pl. formális és informális hierarchia, szabályzatok és bevett működésmódok, stratégiák, a szervezeti kultúra más orientáló elemei), mind pedig más vélekedésekben, mint például a nőkről alkotott elképzelésekben. Fontos ugyanakkor, hogy ezek mindig helyileg és specifikus módon fejtik ki jelentés-befolyásoló hatásukat.

II.3 A választás

A két különböző megközelítés közötti döntés meghozatalában hasznos támogatást nyújtottak a kutatótársaimmal folytatott beszélgetések, szakmai viták, az áttanulmányozott irodalom tanulságai, és az életpályám során gyűjtött tapasztalataim.

Mint említettem, eredetileg egyértelműen objektivista alapon álló, kvantitatív vizsgálatokat, elemzéseket végző kutató, illetve vállalati, szervezeti vezető

voltam. Érdeklődésem azonban egy idő után szinte minden esetben a valóság egy másik feltárási módja, a szubjektivista megközelítések felé kezdett változni.

Az egyetem utáni kutatóintézeti munkám során a makrógazdasági adatok elemzésén túl egyre több, a vállaltvezetők várakozásait kutató kérdőíves felmérésben vettem részt, ami átvezetett a „mikró” világ mélyebb és szubjektivistább szemléletű megismeréséhez. Egy idő után részt vettem azokon a panelbeszélgetéseken is, amelyeket munkahelyemen az akkori nagyvállalatok vezetőivel folytattunk évente több alkalommal. E beszélgetések feldolgozása során – mai fogalomkészletemmel élve – szubjektivista jellegű, kvalitatív interpretatív elemzéseket is végeztünk. Részt vettem interjúkon alapuló kvalitatív kutatásban is, ami a szervezeti valóság mögötti rejtett dimenziók felfedezésének izgalmát és élményét hozta az életembe.

Az ENSZ-ben végzett munkám során eleinte a világ országai közötti egyenlőtlenségeket matematikai-statisztikai elemzése érdekelt. Figyelmem azonban a GDP-n alapuló megközelítésekről egyre inkább az élet minőségi mutatóit is magukban foglaló jóléti indexek felé fordult végül pedig itt is az foglalkoztatott, hogy mindez vajon hogyan tükrözi az egyének, családok életérzését.

Az értékpapírpiaconkat szervezve egyre több figyelmet fordítottam arra, hogy a számok mögött egyedi befektetői döntések vannak, melyeket emberek hozzák különböző indíttatásból. E döntések gyakran korlátozottan racionális, illetve irracionális motívumainak feltárása a valóság megismerésének egy új útját mutatta meg számomra.

Amikor tehát eldöntöttem, hogy a férfi és női felsővezetői körben fogok kutatást végezni és a részvételi aránytalanságok okait próbálom felderíteni – ha nem is a mai tudatossági szintemen – már mindkét alapállás ismert volt számomra, s mindkettő eszköztáráról volt már több-kevesebb tapasztalatom.

A PhD program egyik legnagyobb hozzáadott értéke számomra éppen a tudományfilozófiai világképem gazdagodása és letisztulása volt. Az empirikus, ösztönös érzéseket és tudásokat az ismeretek magasabb, rendszerezett szintje

váltotta fel. Ezen az új ismereti bázison gondoltam újra a kutatásom ontológiai és episztemológiai jellemzőit.

Döntésemben segített Gelei egyik cikkében publikált, Morgan és Smircich már idézett cikke alapján készített táblázata (Gelei, 2006, old.: 83.), ahol az objektivista és a szubjektivista irányzat kiindulópontjainak, eszközeinek, felfogásának összehasonlítását végezte el szervezetkutatási szempontból.

A táblázat a szervezeti kutatásra fókuszál. Ez nem idegen saját kutatásomtól, melynek kiindulópontja szintén a szervezet - ahol a felsővezetésben átlagosan mindössze 13 százalékos a női részvétel. A táblázatot az ebben a fejezetben tárgyalt kérdéssel összhangban csak részben használtam fel (3. ábra). További átalakítást végeztem benne, hogy lehetőségem legyen az ott összefoglalt ismérvek rendszerébe illeszteni saját kutatásom tudományfilozófiai jellemzőit illető választásomat.

A legelső választási lehetőség - azaz hogy a megfigyelő szubjektumától független és ténylegesen létező, külső szervezeti valóság-e amit kutatok vagy pedig a társadalmi, szervezeti valóság szimbolikus, kulturális, nyelvi sajátosságai és azok rejtett jelentéseit vizsgálom-e – nehezen eldönthető kérdésnek bizonyult. Eredetileg fontolgattam adatbázisok elemzését is kvantitatív eszközökkel. Ugyanakkor a kutatási terület kultúrába ágyazottsága arra buzdított, hogy az egyéni vélemények megismerése útján végezzem a kutatást. Alkalmazhattam volna nagyobb mintára kiterjedő kérdőíves felmérést is, de már a Gazdaságkutató Intézetben szerzett korai tapasztalataim rávilágítottak a komplex jelenségek megismerése során a személyes interjúk előnyeire.

A további választási lehetőségek mérlegelésekor azonban gyorsan megtaláltam a gondolataimban körvonalazódó kutatással összhangban lévő válaszokat, melyek szinte egybehangzóan a szubjektivista megközelítés mellett szóltak. A táblázatból látható, hogy saját kutatásom jellemzői – ahogy egyesével beazonosítottam azokat - a szubjektivista megközelítéssel azonos jegyeket mutatnak. A kezdeti dilemma elemzése azonban fényt derített arra, hogy bennem békében él a két megközelítés és hogy melyik paradigma mentén végzem a kutatást, azt a konkrét jelenség természete és a rendelkezésre álló információk köre határozza meg.

3. ábra: Az objektivista és szubjektivista tudományfilozófia közötti választás

Szemponatok	Objektivista tudományfilozófia	Saját kutatás jellemzője	Szubjektivista tudományfilozófia
Ontológia (lételmélet) <i>Mi a valóság?</i>	<p>A megfigyelő szubjektumától független és konkrétan létező, külső szervezeti valóság</p> <p>Általános társadalmi-szervezeti törvényszerűségek („struktúrák”) érvényesülése</p>	<p><u>Objektivista</u></p> <p><u>Szubjektivista</u></p> <p><u>Szubjektivista</u></p>	<p>Társadalmi / szervezeti valóság: szimbolikus, kulturális, nyelvi – rejtett jelentések</p> <p>Szervezeti valóságalkulás: társas konstrukciós folyamat – kommunikáció, interakció, befolyásolás, alku</p> <p>Helyileg definiálódó valóság</p>
Episztemológia (ismeretelmélet) <i>Hogyan ragadható meg a valóság?</i> <i>Mi a tudás?</i>	<p>Tudás/cél: az általános törvényszerűségek feltárása és előrejelzése (magyarázat)</p> <p>Étikus megközelítés: általános fogalmak mentén magyarázza az egyedit</p> <p>A kutató kívülálló (értékmentesség)</p> <p>A szervezetet érintetlenül hagyó kutatás</p>	<p><u>Szubjektivista</u></p> <p><u>Szubjektivista</u></p> <p><u>Szubjektivista</u></p> <p><u>Szubjektivista</u></p>	<p>Tudás/cél: a helyi jelentéstartalmak („Mi mit jelent itt?”), és a valóságkonstrukciós folyamat (Hogyan jön ez létre?”) megértése (jelentés-megértés); ill. a helyi cselekvésmagyarázat („Mi az oka itt?”)</p> <p>Émikus megközelítés: a helyi fogalmak mentén igyekszik magyarázni az egyedit (ill. az általánost)</p> <p>A kutatás/kutató mindig értéktelített és elfogult</p> <p>A kutatás is alakítja a szervezeti valóságot</p>

Forrás: (Gelei (2006, old.: 83.) nyomán, a szerző engedélyével, az elemzés céljának megfelelően átdolgozva)

A fentiek tanulságaként, a 3. ábrán látható tételes összehasonlítás erre a mostani disszertációra vonatkozóan világossá tette számomra, hogy a témához fűződő jelenlegi viszonyom döntően szubjektivista felfogású.

Az émikus kutatások számára az a fontos, ami egyedi az adott kultúrában. Az értelmezést rábízják a helyiekre, mert az émikus kutatások arra az alapfeltevésre építenek, hogy az adott kultúrát a kultúrán belüli összefüggések feltárásával lehet legjobban megismerni (Primecz, 2006). Annak ellenére is lehet általános következtetéseket levonni, hogy a fókusz a helyi közös értelmezések felé irányul. Az ilyen kutatás a kutató teljes egészében benne van a kutatás kontextusában – ahogyan ez velem is történt. Az émikus kutatások általában az etnografikus kutatások logikáját követik: részt vevő megfigyelést, esetleg strukturálatlan (vagy félig strukturált) interjúkat alkalmaznak (Morey & Luthans, 1984).

A leírásokban a helyi értelmezések, a helyi magyarázatok játszanak fontos szerepet és olyan kérdésekre választ adnak, amit a kutató előzetesen meg sem tudott volna fogalmazni, mert az ilyen kutatás során meglepetések, újdonságok derülhetnek ki. Ez azonban nem jelenti az étikus megközelítés teljes kizárását a kutatás menetéből, csak az elsődleges módszert határozza meg. Bár a kutatók többsége egyértelműen elkötelezett abban a tekintetben, hogy az étikus vagy az émikus kutatás eredményeit tartja megbízhatóbbnak, legtöbb kutató elfogadja a másik típusú kutatás relevanciáját is.

A 3. ábra utolsó soraiban a kutató és a vizsgált jelenség viszonyával kapcsolatos megállapításokat találhatunk. A szubjektivista megközelítés elismeri, hogy a kutatás és a kutató mindig értéktelített és elfogult. Persze ez azt jelenti, hogy a kutatás megbízhatósága érdekében erre reflektálni kell, fel kell tární és értelmezni kell a hatását.

A saját életvalóságom, életélményem sokat segített a disszertáció készítésében, hiszen olyasmit kutattam, amit jól ismertem szereplőként is. Ezzel együtt a szerepemet a folyamatban egyértelműen kutatóként definiáltam, és arra törekedtem, hogy kutatásom alanyai is így tekintsenek rám. Szerencsére ezt meg is tették, komolyan vették a szerepemet és az ő szerepüket is. A többségében hosszabb ismeretség alatt kialakult bizalom őszinte légkört teremtett, gyorsan megnyíltak, és szívesen beszéltek a témáról.

A 3. ábra alján található másik fontos megállapítás, hogy a kutatás is alakítja a valóságot, hiszen az interakciók során felszínre hoz mélyben szunnyadó kérdéseket, érzéseket és

hiedelmeket. A kutatás során megkérdezett személyek fókusza változhat, új gondolatok, értelmezések ébredhetnek bennük. Ez az én kutatásom során is így történt, ezekről a tapasztalataimról bővebben az empirikus kutatásról szóló részben írtam.

II.4 A kutatási kérdés – „az intellektuális puzzle”

Visszatérve a kutatási tervhez (2. ábra), azt láthatjuk, hogy az elméleti háttér (2) nyújtotta ismeretek és inspirációk valamint a kutatás célja (4) alapján megfogalmazásra kerülhet a kutatási kérdés is. Az elméleti háttér részletes bemutatására a következő fejezetekben kerül majd sor. A kutatási kérdés (melyet Mason (2005, old.: 15.) „intellektuális puzzle”-nek hív) első megfogalmazását mégis itt teszem meg és az elméleti háttér teljes áttekintése után még pontosítom, ha szükséges.

A kutatási kérdés megfogalmazásához a tudományfilozófia egy másik – eddig még nem vizsgált - dimenziójában is meg kellett találni a kutatás jellemző karakterét. Ehhez jó segítséget nyújt Burrell és Morgan (1979) mérőöldkőnek tekinthető, sokat idézett rendszerezése, amit a 4. ábra. szemléltet.

4. ábra: Szervezetszociológiai paradigmák

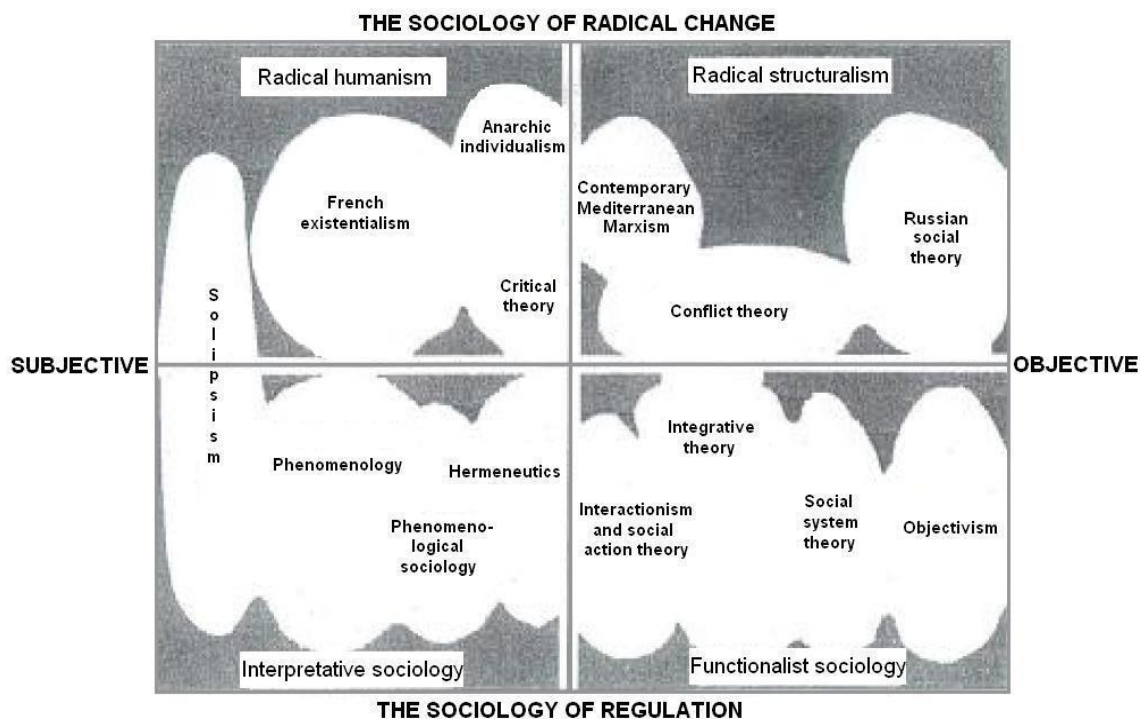


Figure 2.1. *The four sociological paradigms* (Burrell and Morgan, 1979, 29)

Forrás: Burrell és Morgan (1979)

A vízszintes tengely mentén ábrázolt megközelítésekről már sok szó esett az előzőekben, azonban a függőleges tengely mentén ábrázolt változókkal, melyek a „radikális változás” és a „szabályozás szociológiája” még nem foglalkoztam. A szóhasználat világosan jelzi, hogy itt a kutatás ambíciójáról, céljának radikalizmusáról kell dönten. Ez a társadalomelméleti dimenziót szokták a „társadalmi rend” versus „radikális változás” dimenzióknak is nevezni. Mielőtt az ábra mélyebb elemzésébe kezdenék, megjegyzem, hogy az ábrát több kritika is érte, Alvesson és Deetz (1999, old.: 19.) például olyan ábrát készítettek, ahol az általuk problematikusnak ítélt „objektív” és „szubjektív” tengelyt más fogalmakkal váltották fel és az ábra által összegzett irányzatoknak más súlyokat adtak. A mostani vizsgálódás szempontjából kitüntetett függőleges tengely két pólusát pedig „tagadás” és „elfogadás”-ként címkézték újra.

A kutatási kérdés(ek) a következők:

Kutatási kérdések:

- | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">1. Magas szintű kérdés: Mi az oka az alacsony női részvételnek a versenyszektor magáncégeinek felsővezetésében?2. Kutatási kérdés: Milyen valóságkonstrukciós folyamatok kapcsolódnak az alacsony női felsővezetői részvételhez? |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Az én kutatásom tehát egyértelműen azon a vélelmen alapul, hogy a női felsővezetői részvétel arányának emelkedése békés úton megvalósítható. Célom az ez irányba mutató kutatás, ami hozzájárul ahhoz, hogy a szereplők jobban értsék önmagukat, a valóság konstruálásának módjait és ezen keresztül jobban megértsék egymást is. A cél a kölcsönös megbecsülés növelése és a női vezetőkhöz kapcsolódó negatív hiedelmek, érzelmek, előítéletek csökkentése. Az a reményem, hogy a kutatás során feltárt tényezők az előrevivő konszenzus építőköveiként szolgálhatnak. Én tehát a fennálló szervezeti és társadalmi valóságot vizsgálom szubjektivist tudományfilozófiai alapállásból. Kutatásom nem csak a leíró jellegű, az aktuális status quo-ra vonatkozó („Hogy vannak a dolgok?”), hanem változtatásorientált is („Hogy legyenek a dolgok?”; „Hogy kellene lennie a dolgoknak?”). A mátrix bal alsó sarkában található „interpretatív sociology” néven meg is találhatjuk azt a fajta kutatást, amit céloomul választottam.

II.5 A kutatás módszere

A kutatási terv alapján (2. ábra) a tudományfilozófiai alapállás (3) eldöntése után sor kerülhet a kutatási cél (4) elérését szolgáló és a tudományfilozófiai irányultságnak megfelelő módszertan (6) kiválasztása. Amint azt az 5. ábra mutatja, a tudományfilozófiai alapállás nem határozza meg egyértelműen az alkalmazott kutatási módszert.

5. ábra: Társadalomfilozófiai megközelítések és kutatási módszerek

	Szubjektivista tudományfilozófiai megközelítés (+)	Választás (+/-)	Objektivista tudományfilozófiai megközelítés (-)
Kvalitatív módszerek	<ul style="list-style-type: none"> • Félig strukturált interjú • Az interjúk megértő elemzése • Akciókutatás • Kutatási napló készítés • “Identity memo” • Metaforák használata • Gondolkodási térképek felrajzolása 	+ + - + + + +	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturált interjú • Tartalomelemzés • Kvantitatív kérdőív, interjú
Kvantitatív módszerek	<ul style="list-style-type: none"> • A kutatási kérdést, a kutatás körülményeit leíró adatok, statisztikák • Nyitott kérdéseket tartalmazó kérdőív 	+ -	<ul style="list-style-type: none"> • Nagymintás adatgyűjtés, elemzés, modellezés • Kontrollált kísérlet • Formalizált, sztenderd eljárások, tesztek, • Megismételhetőség

Forrás: Saját összeállítás

Az egyikből nem következik automatikusan a másik. Fordított irányban, a kutatás módszeréből sem következtethetünk gépiesen a tudományfilozófiai megközelítésre.

Ugyanakkor az sem véletlen, hogy a táblázat egyik átlójában sokkal több példa szerepel, mint a másokban. Az objektivista irányultsághoz könnyebb kvantitatív módszereket találni, a szubjektivistát pedig gazdagabb kvalitatív eszköztár szolgálja (Denzin & Lincoln, 2005).

A tudományfilozófiai alapállás eldöntése után tehát újabb döntés meghozatala szükséges, ami az alkalmazott módszerekre és azok kivitelezésére vonatkozik. Azon módszerek közül, melyek a szubjektivista tudományfilozófiai alapállású kutatások során alkalmazhatóak először a kisszámú kvantitatív módszereket tekintettem át. A következő megfontolások vezettek:

- (+) A kutatási kérdések megfogalmazásakor, a kérdés lényegi eleme a női részesedés alacsony értéke, ezért az azt leíró adatokra szükség van a tartalmi értelmezés érdekében.
- (-) A nyitott kérdéseket tartalmazó kérdőív lehetőségét elvetettem, mert a valóság konstrukciós folyamatok megismerését nem teszi kellő mélységben lehetővé

A Kvalitatív módszerek közüli választás az alábbi módon történt:

- (+) Félig strukturált interjú összhangban volt azzal a céllal, hogy olyan módszertant kerestem elsődlegesen, mely lehetővé teszi számomra, hogy a megismerést szolgáló tudást emberekkel beszélgetve, az ő életvalóságukon keresztül gyűjthessem össze, érthessem meg. Bryman (2004) áttekintése azt mutatta, hogy 66 kvalitatív kutatás közül 56 legalább részben ezt a módszertani eszközt alkalmazta.
- (+) A megértő elemzés az életvilágok megértését, az interpretációkat keresi.
- (-) Akciókutatásra sajnos nem kerülhetett sor, mert annak a körnek az időbeosztása és életritmusa, akiket be akartam vonni a kutatásba, ezt nehezen tette volna lehetővé.
- (+) Kutatási napló írása jól szolgálja a kutatás céljait, segítséget nyújt.
- (+) „Identity memo”, azaz identitás emlékeztető készítése (Maxwell, 2013), ami összefoglalja a kutatás elején a témaválasztással kapcsolatban a kutató személyes indíttatását, motivációját és céljait. Az én esetemben ennek elemei a disszertáció különböző fejezeteiben beljebb szedett nyomtatással olvashatók. A kollégám által velem készített interjút is ide sorolhatjuk.
- (+) Metaforák használata segít összetett fogalmak tömör megjelenítésében.
- (+) Gondolkodási térképek készítésére a már sor került (pl.: a kutatási tervek)

Mindezzel összhangban nagy hangsúlyt kap a hermeneutikai és fenomenológiai elemzés, ami abban segít, hogy a felszín alatt meghúzódó tartalmak és a valóság konstruálásának elemei felszínre kerüljenek.

„A hermeneutika a közlésekben, szövegekben meghúzódó rejtett tartalom értelmezésének, a szövegek interpretálásának tudománya. A hermeneutika, a görög „ermeneüein” (megnyilatkozás, tolmácsolás, magyarázat, értelmezés) szóból származik. A görög mitológiából Hermész nevére utal, aki az istenek üzeneteit közvetítette.” (Komlósi, 2016).

A hermeneutikai interpretáció célja, hogy egy szöveg jelentésének érvényes és általános jelentéséhez jussunk. Az elemzés hermeneutikai körökben történik, melyek során az értelmezés egyre mélyebbé válik (Kvale, 2005).

„A fenomenológia egy olyan filozófiai irányzat, mely az észlelt tárgyat és az észlelést magát írja le, a létezés bármiféle tételezése nélkül.” (Merriam Webster szótár)

A fenomenológia a megtapasztalt jelenségen túl kíván mutatni, hogy láthatóvá tegye a láthatatlant. Az alanyok életvilágukkal kapcsolatos perspektíváit tanulmányozza. A módszer azt az egyedülálló és kiváltságos lehetőséget aknázza ki, hogy a kvalitatív kutatási interjúk során hozzáférünk mások életvalóságához.

Kutatásom során általában a szervezetek első számú vezetőit, a felsővezetői kinevezések döntéshozóit kérdeztem a kutatási témával kapcsolatban. Módszerem hermeneutikai szempontból egyértelműen interpretatív, célja elsősorban az explicit jelentéseken túli rejtett tartalmak megértése is. Abból a szubjektivista tudományfilozófiai alapállásból indulok ki, mely szerint a valóság nem látható és nem vizsgálható közvetlen módon. Elfogadom azt a vélekedést, hogy a szervezetek lényegét azok a mögöttes jelentéstartalmak és értelmezések jelentik, melyek a szervezeti szereplők – köztük a vezető beosztású dolgozók - tudatában és interszubjektív folyamataiban jönnek létre (Bouwen, 1990), (Gelei, 2006). Saját vezetői tevékenységem során is igazolva láttam, hogy a szervezeti valóságot az interakciókban kialakuló jelentések hozzák létre, tartják fenn vagy változtatják meg.

Az alkalmazott módszerek további részletei a IV. fejezetben, az empirikus kutatás előkészítésének részletes tárgyalásánál találhatók.

III Elméleti- fogalmi háttér

E fejezet keretében tekintem át a kutatás szempontjából mértékadó szakirodalomi forrásokat a terjedelmi keretek adta lehetőségeken belül. Itt található a kutatás során használt vezetéselméleti és genderkutatási alapfogalmak meghatározása. Egy elemzési keretrendszer segítségével áttekintem a legfontosabb témaköröket és a maszkulinitás vezetéstudományi szempontból fontos konstrukcióit is.

A 2. ábra által bemutatott kutatási tervben látható, hogy a kutatási téma (1) és a kutatás cél (4) korai megtalálása miatt az elméleti- fogalmi háttér (2.) tanulmányozása is céltudatosabban történt, így az alapmodell szerint egyirányú kapcsolat kétirányúvá vált.

A kutatás során többnyire leegyszerűsítő módon nő – férfi dimenzióról beszélek, de ez csak a vizsgálat keretein belüli domináns viszonyokra helyezett fókusz miatt történik. Tudatában vagyok a nemiség és a nemi szerepek megélésének számos egyéb módjával és azzal a sokszínűséggel is, ahogy ez a tudományos kutatás világában feltárássá kerül. Ennek egyik példája a queerelmélet, amely

„megkérdőjelezi az olyan, magától értetődő fogalmak használatát is, mint „férfi” vagy „nő”, és e helyett a biológiai nem, a társadalmi nem és a szexualitás nehezen összeegyeztethető, átmeneti formáit [...] tekinti vizsgálatra méltó tárgynak.”
(Hadas, 2010, old.: 15.)

Tudatában vagyok annak is, hogy a kisebbségi és diverzitási kérdések messze túlnyúlnak a nemek ügyén, azonban azok tárgyalása meghaladja e kutatás kereteit.

III.1 Alapfogalmak, meghatározások

Annak érdekében, hogy világosan meg lehessen különböztetni a fogalmak mindennapi jelentését azok terminológia interpretációjától, definiálni kell tudományos jelentésüket. A (6. ábra) tartalmazza az említett meghatározásokat, melyek részletes kifejtésére a következő oldalakon kerül sor. A vezetéstudomány vezetői szerepekhez fűződő terminológiái is eltérnek a hétköznapi jelentésektől, ezért azokat is meg kell határozni.

III.1.1. Vezetési definíciók, sztereotípiák, szerepek

A köznyelvben a vezetés szó gyakran használatos, implicit, intuitív módon mindenki tulajdonít valamilyen értelmezést a szónak. A vezetés azonban, mint tudományos kutatás tárgya nagyon összetett fogalom. Tudományos definiálása során a különböző megközelítések különböző tényezőkre helyezik a hangsúlyt. Lehet ez többek között a funkció, a magatartásforma, a stílus, vagy a szerep. Fókuszálhat például az információfeldolgozásra, a döntésre, a vezetők tulajdonságaira, a vezetettek, a hatalom szerepére, a kultúrára és a csoportdinamikákra is.

Azt a fogalmat, amit a magyar nyelvben „vezetés” szóval illetünk, az angol nyelvben a következő két szóval nevezik meg: leadership és management. A két szó megkülönböztetésére Kotter adta a legutóbbi definíciót. Megfogalmazása szerint:

„a management a komplexitással való megküzdésről szól. Ezzel szemben a leadership a változással való megbirkózást jelenti” (Kotter, 2001, p. 86).

Ennek megfelelően a leadership funkció az, amelyik inkább jövőképet ad, és igazgatja, inspirálja és motiválja az embereket. A menedzser funkciót pedig az a vezető látja el, aki a napi komplex feladatokat végzi. E két feladatot persze elláthatja egy személy is, valamely részét akár testületek is végezhetik. A vezetéstudományi szakirodalom, amikor a „vezetés” fogalmának meghatározását tárgyalja, akkor angolul a „leadership” fogalmat használja. Ennek megfelelően – a félreértések elkerülésének érdekében – én is ezt a gyakorlatot követem nemcsak az angol, de a magyar szövegben is.

A leadership szóra Rost (1991) több mint 200 definíciót talált. Ezek – kiegészítve az azóta született meghatározásokkal - mennyiségük miatt csak valamilyen struktúra szerint értelmezhetők, melyek közül én a történeti áttekintést választottam. Számos cikk elolvasása alapján megállapítottam, hogy ebben az értelemben konszenzusról beszélhetünk, legtöbb áttekintés az alábbiak szerint tagolja a fogalom változásait. A lehetséges források közül a „The SAGE Handbook of Leadership” a témával foglalkozó cikkét (Grint, 2014) valamint Bakacsi Gyula (2002) könyvét követtem az elméletek és definíciók tárgyalása során.

A sikeres vezetési stílus függvénye az üzleti környezetnek, amiben a cég működik. A világ – mint tudjuk – felgyorsult. Az üzleti világ globalizációja, a technológiai változások

sebességének felgyorsulása, a nemzetközivé vált verseny körülményei sok mindent megváltoztattak. Hol van az az idő, amikor Henry Ford azt mondhatta, hogy a vevői akármilyen színű autót kaphatnak, mindaddig, amíg az fekete.

A vezetéstudományi kutatások egy további fontos felismerése, hogy a vezetés tartalmának, definiálásának a változásai nem csupán a gazdasági folyamatok változásaira reagáltak, de nyomott hagy bennük a társadalmi, kulturális és politikai folyamatok nyomán változó korszellem is.

Bár az elemzések visszanyúlnak az időszámításunk előtti 3000-es évekig, kutatásom szempontjából a XX. század történései a mérvadóak. A század elején, modern gyáripár és a tömegtermelés létrejöttével kialakult az egyik meghatározó irányzat első formája, melyet „tudományos vezetés”-nek, (scientific management) neveznek s mely Taylor és Ford személyéhez köthetők. Közepontjában az okos vezetőkkel, akik tudják, mi a teendő, beosztottaiknak egyértelmű utasításokat adnak, és szoros kontrollt gyakorolnak a folyamatok felett. A szervezeti hatékonyság forrása számukra a rendszer és nem az ember.

A másik fontos irányzat a 20-as, 30-as években a General Electric Hawthornban lévő gyárában folytatott kísérletek nyomán alakult ki és a hangsúlyt az emberi tényezőre, a munkakultúrára helyezte át, neve „emberi viszonyok tana” (human relations). Az elmélet egyik emblematikus alakja Mayo volt.

A későbbi történések e két alapvető irányzat egymással váltakozó megjelenési formáiként is leírhatók. Ennek megfelelően az egy-egy elmélet - más csoportosítások mellett - a szerint a rendezőelv szerint is besorolható, hogy a tudományos vezetés irányzatába tartozó-e vagy a kultúra-központú kérdések vannak a középpontjában. Ebben a megközelítésben vezetés definíciójában vagy a tudatos felismeréseken alapuló irányítás vagy pedig a kultúra normáinak a figyelembevétele és alakítása a központi elem.

Grint (2014, old.: 12.) meghatározásában a vezetés fent említett tudományos megközelítésének lényegi eleme az a meggyőződés, hogy a vezetés tudás kérdése, racionális elemzésen és megértésen alapul, ami alapján döntés születik. A fókuszban a vezető van és az egyén, kevésbé a közösség és a szervezeti kultúra. Ebbe a csoportba sorolja az alábbiakat:

- 10-es, 20-as évek: tudományos vezetés (Scientific Management)
- 50-es, 60-as évek: szituációs, azaz körülményekhez alkalmazkodó modell (Contingency Theory), rendszerelemzés (System Analysis), az önmegvalósítás beépítése (Self-Actualization, Maslow és McGregor)
- 90-es évek: üzleti folyamatok átalakítása (BPR), pszichológiai kompetenciák (Psychometrics competencies), érzelmi intelligencia (Emotional Intelligence), mércék meghatározása (Benchmarking), célkijelölés (Targets), új közszolgálati vezetés (New Public Management).

A kultúra alapú irányzatokat viszont az jellemzik, hogy szabályok helyett inkább szervezet kulturális normái, értékei alapján történik a vezetés, fontos elemei az inspiráló missziók és víziók meghirdetése és a bizalom. Ebbe a csoportba sorolja következőket:

- 30-as, 40-es évek: hawtorne-i kísérletek, emberi viszonyok (Human Relations) tana + vezetői tulajdonságok (leadership traits) keresése + karizmatikusság hangsúlyozása
- 80-as évek: cégtudomány (Corporate Culture), transzformációs (Transformational) vezetés, minőségi körök (Quality Circles), teljes minőségbiztosítás (TQM), lapos szervezet (Delayering)
- 2000-es évek: megosztott vezetés (Distributed Leadership), követéstudomány (Followership), identitásépítés (Identity), misszió alapuló parancs (Mission-Command)

A vezetéstudományi tanok besorolásának másik fontos rendezőelve, hogy a centralizáció vagy a decentralizáció a meghatározó irányzat. Centralizációs irányúnak tekinthető a XX. század első felének valamennyi irányzata és az 1990 és 2000 közötti irányzatok, míg az 1950 és 80 közötti, illetve a 2000 utáni irányzatok decentralizációs irányultságúak. (Grint, 2014, old.: 11.)

Ezen ponton nagyvonalú definícióként Bakacsi Gyula (2002, old.: 184) meghatározását fogadom el, mely szerint a vezetői tevékenység egy olyan eleme, amely:

- a szervezeti erőforrások közül kitüntetetten az emberi erőforrással foglalkozik (a vezető és beosztottai közti kapcsolat módjára keresi a választ)
- annak képességét jelenti, hogy hogyan tudja a vezető a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítására befolyásolni, mozgósítani.”

A fenti összegzést kiegészíthetjük még azzal, hogy a leadership (Northouse, 2013):

- társas konstrukciós, befolyásolási folyamat
- a cél közös célként, közös feladatként jelenhet meg.

Kutatásom szempontjából az alábbiakban definiált két további fogalomnak van kitüntetett szerepe, a vezetői sztereotípiáknak és a vezetői szerepeknek:

- a vezetői sztereotípiák a vezetőkre jellemző pszichológiai tulajdonságokról alkotott véleményeket meggyőződéseket, míg
- a vezetői szerepek a vezetők helyénvaló viselkedéséről alkotott meggyőződéseket jelentik.

III.1.2. Nemekkel kapcsolatos definíciók, sztereotípiák, szerepek

A hétköznapiakban használt szavaink nem mindig elég árnyaltak ahhoz, hogy a tudományos megismerés fogalmi rendszerét kellő részletességgel meg tudnák nevezni. A nemekkel kapcsolatos kutatás ilyen terület, ezért a „nem” fogalma tudományos meghatározása (Broadbridge & Hearn, 2008) után kiegészül a „gender” (Unger, 1979), (Calás & Smircich, 1996), (Archer & Lloyd, 2002), (Powell és Graves, 2003), (Lippa, 2005), a „nemi sztereotípiák” (Gherardi S., 1994), (Kite et al., 2008) és a „nemi szerepek” fogalmával (Eagly, et al., 2000), (Wood & Eagly, 2010).

Általában véve az angol „sex, sexes” és magyar megfelelője a "nem, nemek" szavak a férfi és a női kategóriákra utalnak, tágabb értelemben pedig a "nem" az identitás és a személyes preferenciák egyéb formáit is lefedi. A „szex” azaz a "nem" az emberek biológiai tulajdonságaira utaló kifejezés, az ember fiziológiai felépítését jelöli, valamint státuszát a reprodukcióban (Powell és Graves, 2003).

Ezzel szemben a "gender", azaz a „társadalmi nem” társadalmi és kulturális konstrukció. Többet jelent a pusztán biológiai nem fogalmánál (Broadbridge & Hearn, 2008). Másképpen szólva a "gender" fogalmát főként szocio-kulturális összetételekben alkalmazzák (Calás & Smircich, 1996), elsősorban a "maszkulin" és a "feminin" kategóriákra annak alapján, hogy a társadalom kulturálisan milyen attribútumokat és magatartásformákat társít a férfiak illetve nők esetében (Unger, 1979).

Emellett a társadalmi nem a férfiságnak és nőségnek pszichoszociális implikációira is utalhat, így magában foglalja a széles értelemben vett nemek különböző attitűdjeivel, értékeivel, készségeivel és viselkedésformáival kapcsolatos meggyőződéseket és elvárásokat, (Archer & Lloyd, 2002; Lippa, 2005) beleértve az érzéseket, a magatartást és az érdeklődési köröket is.

„Mi hozzuk létre a társadalmi nemeket, amikor dolgozunk, amikor szervezeti kultúrát teremtünk olyan szabályokkal, melyek rögzítik a nemek közötti kapcsolat tisztességességének határait” mondja Gherardi (1994, old.: 591).

A maszkulinitást és feminitást több szerző is a nemi sztereotípiákról alkotott hiedelmek és vélekedések által határozza meg (Eagly, et al., 2000), (Kite et al., 2008) és (Wood & Eagly, 2010). A fenti szerzők meghatározásai szerint – hasonlóan vezetői megfelelőikhez - a nemi sztereotípiák a nemekre jellemző pszichológiai tulajdonságokat övező hiedelmeket, a nemi szerepek pedig a nemek helyénvaló viselkedéséről alkotott meggyőződéseket jelölik.

A fogalmi tér strukturálása lehetővé teszi, hogy ne kerüljön automatikusan egyenlőségjel a „nő” és „nőies” valamint a „férfi” és „férfias” közé. Értelmezhetővé válik a „női maszkulinitás” és a „férfi femininitás” is. Bár sok szó esik a sztereotípiákról és a feminin jegyekről, egyes kutatók fontosnak tartják azt hangsúlyozni, hogy természetesen heterogén csoportnak tekintik a női igazgatókat (Joecks., Pull., & Vetter, 2012). Minden nő egyedi, értékeik, tulajdonságaik a női csoporton belül különböznek (Huse et al., 2009) (Nielsen & Huse, 2010).

A férfikutatások is foglalkoznak definíciós kérdésekkel. Egy ideje legalábbis. Számomra az egyik legmeglepőbb, majd pedig értelmet nyert tény az volt, hogy a maszkulinitás meghatározásának kérdésével a tudományban szinte egyáltalán nem foglalkoztak a huszadik század utolsó harmadáig.

Csupán a hatvanas-hetvenes évektől kerültek előtérbe azok a megközelítések, amelyek testtel és nemmel (nem csupán biológiai, de társadalmi nemmel is) rendelkező lényeknek kezdték tekinteni az addig csak racionálisan gondolkodó, test és nem nélküli cselekvő entitásokat. Ebben nagy szerepe volt a feminizmus második hulláma hatására kibontakozott szemléleti forradalomnak.

A férfikutatások a maszkulinitást ill. annak társadalmi konstrukcióját olyan különös, reflexióra méltó emberi tapasztalásként fogják fel, ami történelmileg és kulturálisan a társadalmi nemi viszonylatok által kerül meghatározásra (Hadas, 2009).

6. ábra: Alapfogalmak összefoglalása

Vezetői szerepek	a vezetőkre jellemző pszichológiai tulajdonságokról alkotott vélemények és meggyőződések
Vezetői sztereotípiák	a vezetők helyénvaló viselkedéséről alkotott vélemények és meggyőződések
Leader	olyan vezető, aki jövőképet ad, és igazgatja, inspirálja és motiválja az embereket
Manager	az a vezető, aki napi komplex feladatokkal kapcsolatos feladatokat végzi
Nem (sex)	az emberek biológiai tulajdonságaira utal: fiziológiai felépítés, státusz a reprodukcióban, kategóriái: nő és férfi és egyéb kategóriák
Társadalmi nem (gender)	társadalmi és kulturális konstrukció: a nemekhez kötődő társadalmi attribútumokat jelzi kategóriái: feminin és maszkulin
Nemi szerepek	a nemek helyénvaló viselkedéséről alkotott vélemények és meggyőződések
Nemi sztereotípiák	nemekre jellemző pszichológiai tulajdonságokat övező hiedelmeket

Forrás: A szerző saját maga által készített táblázat

III.2 Az elemzési keret

A nők és a vezetés témakörének szakirodalma hatalmas. A női kérdések kutatói számos könyvet, cikket írtak a vezetéssel, és a vezetésen belüli alacsony részesedéssel

kapcsolatos kérdésekről. A férfiak kutatásával kapcsolatos cikkek egy része is fontos megállapításokat tesz a vizsgált témára vonatkozóan.

A vezetéstudomány ugyanakkor a saját oldaláról kevesebb figyelmet szentel annak, hogy a felsővezetők különböző nemekhez tartozhatnak. Kevés kivételtől eltekintve, sem az elméleti kérdései között sem az empirikus kutatás során nem foglalkozik e kérdésekkel.

„Bár a vezetéstudományi kutatók többé már nem zárják ki kutatási mintáikból a nőket, a jelenlegi leadership elméletek közül sokat férfiakra gondolva fejlesztettek ki. Pedig a legtöbb elmélet tartalmaz női, semleges és férfi tulajdonságokra vonatkozó utalásokat.”
(Powell, 2012, p. 130.)

Az én kiindulópontom vezetéstudományi alapállású, ezért ebben a fejezetben sorra veszem a vezetéstudományi irodalom azon írásait, melyeknek – akár csak az utalások szintjén is - köze van kutatásom témájához.

Kutatásom kezdetén rendszerező elevet keresve, áttanulmányoztam az Alvesson & Billing (1997) szerzőpáros által megalkotott elemzési keretet, mely a nők és a menedzsment közötti komplex viszonyok bizonyos dimenzióit rendszerezi (7. ábra). Arra a következtetésre jutottam, hogy bár a cím nem utal férfiakra, az összehasonlító perspektíva miatt jó alkalom adódik arra, hogy az elemzésbe a nők mellett a férfiak is bevonhatók legyenek.

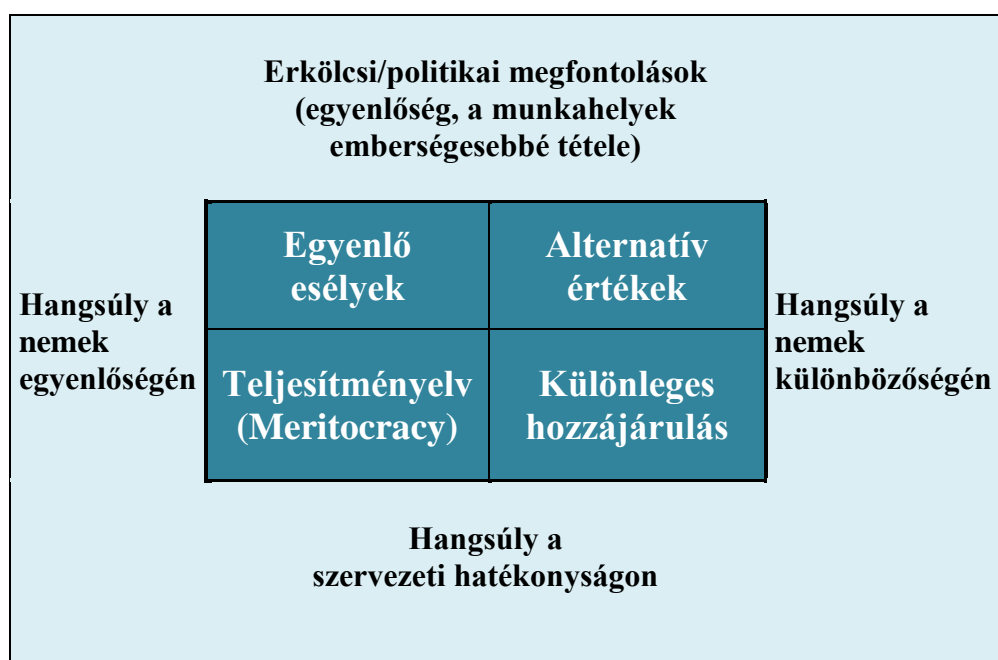
Ez a megközelítési modell lett a fejezet rendező elve, az a térkép, amihez mindig visszatérhetünk útmutatásért. Az alapfogalmak tisztázását követően, a táblázat felépítése mentén történik az áttekintés, mely az alábbiak szerint épül fel.

- Az első kérdéskör azzal foglalkozik, hogy a vegyes összetételű vezetői csapatok, testületek milyen módon tudnak a női részvételből adódó diverzitási előnyökkel hozzájárulni a szervezeti hatékonyhoz (a táblázat jobb alsó sarka).
- Ezt követően a női sztereotípiák képviselte alternatív értékekkel foglalkozó kutatások következtetéseit foglalom össze (jobb felső sarok).
- Kitekintésként, ökonometria vizsgálatok eredményeit és elméleti modellek érvelését felhasználva kerül sor az optimálisnak ítélt összetétel arányaira vonatkozó ajánlások

áttekintésére. A valóságban ugyanakkor azt tapasztaljuk (1. ábra), hogy mindezen érvek ellenére a női részvétel a felsővezetésben továbbra is alacsony.

- Ezért áttekintem a teljesítményelvűség, azaz a meritokrácia elvének alkalmazásában tapasztalható esetleges torzításokat (táblázat bal alsó sarka).
- Végül pedig az utolsó rész az esélyegyenlőség hiányát (a mátrix bal felső sarok) taglalva derít fényt az okokra, melyek magyarázatai lehetnek annak a kérdésnek, hogy a valóság miért áll olyan távol az elméleti optimumtól.

7. ábra: A nők és a vezetés viszonyának elemzési szempontjai



Forrás: (Alvesson & Billing, 1997, p. 171.)

Az áttekintett kutatások interdiszciplináris kutatói közösség tagjaitól származnak - a pszichológiától a szociológián, a vezetéstudományon, a társadalmi nem kutatásán, az antropológián, a döntéstudományon, a politológián és filozófián át az ökonometriáig.

A kérdést történetiségében tekintve, a nemek és a vezetés kutatásának fejlődése "hullámokban" történt (Broadbridge & Simpson, 2011). A nemek és a vezetés kapcsolatát vizsgáló minden egyes ilyen "hullám" az előző hullámokra építkezik, illetve az azok által felvetett problémákra igyekszik megoldást kínálni (Marshall, 1995). A kutatások kezdete a korai hetvenes évekre tehető. Az első figyelemfelkeltő cikkek a nemi sztereotípiák és a vezetéshez szükségesnek ítélt tulajdonságok összefüggéseivel (Schein V. E., 1973), (Schein V. E., 1975), és a női vezetőkkel kapcsolatos attitűdökről (Terborg et al, 1977).

Számos összefoglaló mű is született, a témát más-más szempont szerint tárgyalva. Powell például saját áttekintésében a következőket tartja jelentősnek, (Powell, 2012, p. 120.): (Terborg et al, 1977), (Bartol, 1978), (Riger & Galligan, 1980), (Nieva & Gutek, 1981), (Butterfield & Grinnel, 1999), (Davidson & Burke, 1994), és (Alimo-Metcalfe, 2010).

A kétezres években egyre nagyobb számban jelentek meg cikkek és könyvek, melyek bemutatása a tematikus tárgyalás során, a következő oldalakon történik. Bár a cikkek mennyisége a teljességre való törekvést lehetetlenné teszi, az áttekintés során arra törekedtem, hogy minden, a kutatásom szempontjából fontos eredményt, megállapítást és feltételezést figyelembe vegyek. A kutatás adatainak elemzése közben pedig összehasonlítást végeztem a főbb szakirodalmi megállapítások és kutatásom során keletkezett interpretatív megértéseim között.

III.2.1 Mit mond a vezetéstudomány a női előnyökről?

A vezetéstudomány irányából kezdve az áttekintését, a mátrix jobb alsó részében található (8. ábra) két megközelítéssel, a hatékonysági megfontolások és a nemek különbözősége metszetében található kutatási eredményekkel kezdem a szakirodalmi áttekintést.

8. ábra: Nők és vezetés: a női különleges hozzájárulás kérdése



Forrás: (Alvesson & Billing, 1997, p. 171.) alapján módosított ábra

Azokat az elméleti megfontolásokat és kutatási eredményeket foglalom itt össze, amik arra fókuszálnak, hogy a nőknek tulajdonított (sztereotip) tulajdonságok között vannak-e olyan jegyek, melyeket vezetőként illetve vezetői csapat tagjaként hasznosítva hozzá tudnak járulni a szervezeti hatékonyság javításához.

Amikor a "különleges hozzájárulás" természetét keressük, azt mondhatjuk, hogy a "társadalmi nőség"-ből fakadó előny első megközelítésben a diverzitásból származik, ami rugalmasabb alkalmazkodást tesz lehetővé. Másrészt a "vezetés nőiesedése" olyan stílust testesít meg, ahol a vezetői eszköztárban nő a részvétel, az erőmegosztás, az információcsere súlya (Fondas, 1997).

Összhangban korábban tárgyalt definíciókkal a "nemi különbségek a vezetésben" a férfi és a női vezetők tényleges attitűd-, érték-, készség-, magatartás- és hatékonyságbeli különbségeivel foglalkozó tudományt jelenti. A "gender különbségek a vezetésben" pedig definíciója szerint inkább arra összpontosít, hogy az emberek mit hisznek a férfi és a női vezetők közötti különbségekről (Powell, 2012). Ez utóbbit a sztereotípiákon keresztül közelítik meg a szerzők.

A tudomány és a közgondolkodás is sokat változott a női vezetői alkalmasság megítélésében. Henning és Jardin sokat vitatott, népszerű könyve 1977-ben többek között még azt fejtegette, hogy a nőket szocializációs hátrányaik – ami miatt például túl érzelmesek - alkalmatlanná teszi a vezetői feladatok ellátására (Hennig & Jardin, 1977).

Az 1990-es évek elejéig eltelt alig több mint egy évtized változást hozott a kutatásban és a közgondolkodásban is. A Harvard Business Review cikke azzal a fejléccel jelent meg: „A férfiak parancs-és-kontroll vezetési stílusa nem az egyetlen út a sikerhez.” (Rosener, 1990). A nagyközönség pedig „A női előny: a női vezetési módszerek (Helgesen, 1990) és „Miért egy nő a legjobb férfi a munkára”, (Book, 2000) címmel megjelent könyveket olvashatott.

Bár áttörésről még koránt sem beszélhetünk, de a tudományos kutatás egyre többet foglalkozott a kérdéssel és egyre több publikáció jelent meg. A cikkek nagy része már túllépett az alkalmasság kérdésén és többek között empirikus módszerekkel azt kutatta, hogy a sztereotip előnyök valóban megjelennek-e a hétköznapiakban (Eagly & Johnson,

1990), (Bass, Avolio, & Atwater, 1996) (Billing & Alvesson, 1997) és (Bajdo & Dickson, 2001).

A korábbiakban, a „vezetés”, azaz „leadership” fogalmának meghatározásánál már bemutattam a XX. század elejétől kezdődően a jellemző irányzatokat aszerint, hogy fókuszuk tudományos vezetés irányzatába tartozóak voltak-e vagy kultúrára helyezték a hangsúlyt. Áttérve a nőknek és férfiaknak tulajdonított, sztereotip tulajdonságokra, az a célom, hogy a főbb vezetéselméleti irányzatok ajánlásaival össze tudjam hasonlítani a köztudatban femininnek illetve maszkulinnak tartott tulajdonságokat.

A sztereotípiákkal kapcsolatos kutatások leggyakrabban a „Personal Attributes Questionnaire” kérdőív különböző formáit használják fel (Spence, Helmreich, & Stapp, 1974), (Spence & Helmreich, 1978). Nem meglepő módon, a sztereotípiákban a történelmileg kialakult vélekedésekre ismerhetünk (Eagly & Johnson, 1990), (Deaux & Kite, 1993), (Wajcman, 1998), (Heilman M., 2001), (Bagihole & Goode, 2001)

Eszerint a nő az, aki a sztereotípiák szerint elsősorban az otthon megteremtéséért felel, ebből adódóan közösségi lény, szociálisan érzékeny, azaz empátikus, megértő, jó kapcsolatépítő, érzelmes, önfeláldozó, gondoskodó, ellátó, segítő, bizalomteli, önzetlen és kedves. Ezzel szemben a férfi a kenyérkereső, a munkavállaló, aki aktív, azaz versengő, agresszív, státuszorientált, hierarchikus szemléletű, független, könnyen dönt, kitartó, van önbizalma, stresszes helyzetben is helytáll, jól dönt és nagy a kontroll iránti igénye.

A sztereotípiák tisztázása után visszatérhetünk a meghatározásoknál már említett vezetéselméleti irányzatokra, hogy megvizsgáljuk, hogy a nemekhez tartozó sztereotípiák melyik irányzat ajánlásaival vannak összhangban.

Az ott követett csoportosítás alapján megállapíthatjuk, hogy a kultúrákra összpontosító vezetési módok, ahol a közös értékeken alapuló kultúra fejlesztése, és az abban való bizalom nagy szerepet kap, alapvetően empátikus készségeket, kapcsolatteremtő készséget, jó interperszonális képességeket igényel és a bizalom képességét. Ezek a tulajdonságok a női sztereotípiákhoz állnak közel. Távol vannak viszont a férfiak sztereotip autonómiájától, a versengő hajlamuktól, a hierarchikus vonzalmaiktól és az erős kontroll igényüktől.

Ha megvizsgáljuk a tudományos vezetés irányzatait, azt tapasztalhatjuk, hogy míg azok egy része (pl.: taylorizmus) közel áll a férfi sztereotípiákhoz, mások, például a szituációs, azaz körülményekhez alkalmazkodó modell egyes elemei, vagy a 90-es évek nagy felfedette, az érzelmi intelligencia szerepe.

Néhány, napjainkban is nagy fontosságú irányzat összehasonlítását részletesen is elemezték a téma kutatói. A 9. ábra azt foglalja össze, hogy a vezetéstudomány által az elmúlt évtizedekben feltárt vezetési stílusok közül néhány fontos irányzat egyes vezetési stílusai melyik nem sztereotipikus tulajdonságaival mutatnak nagyobb hasonlóságot. Az egyén szintjén a sztereotípiáktól jelentős eltérések lehetségesek mindkét nem esetében.

Az elsőként tárgyalásra kerülő kérdés az, hogy a vezető hogyan hozza meg döntését (Bakacsi, 2002). Több megközelítés is foglalkozik ezzel a kérdéssel (Lewin kísérletei (1947), Likert modell (1960) és a Tannenbeum-Schmidt modell (1973)). A sztereotípiákkal való összehasonlítás érdekében, leegyszerűsítetten a vezetők döntéshozói stílusa alapvetően az alábbi két szélső pólus között helyezkedik el:

- *Demokratikus stílus:* A vezető bevonja a beosztottakat a döntést igénylő kérdések feltárásában és a döntéshozatalba. Ez a stílus nagyfokú bizalommal, széleskörű információ megosztással, közös ötletezéssel jár együtt. Erős motiváló erővel bír.
- *Autokratikus stílus:* A vezető kizárja a döntési kérdések megfogalmazásából és a döntésekből is a beosztottait. Utasít, parancsol és bizalmatlan. Alacsony szintű információ megosztással jár együtt, erős a centralizáció.

Ezen ellentétes döntéshozói stílusokat a gender-sztereotípiákhoz illesztve elmondható, hogy az autokrata döntéshozói stílus inkább a férfi sztereotípiával rokon, mely nagyobb hangsúlyt fektet a dominanciára, a hierarchiára és mások irányítására (Eagly et al., 1992). Ami pedig a demokratikus döntéshozói stílust illeti, az inkább a női sztereotípiához kapcsolódik, mivel mások bevonására helyez nagyobb hangsúlyt.

A sikeres szervezetek egyre jobban eltávolodtak a vezetés autoriter modelljétől, és egy a transzformációs irányba, demokratikusabb modell felé tolódtak el. A nyugati társadalmakban a vállalati menedzsment az autokrata stílus utolsó bástyája mondta Collins (1997). A vezetéstudomány jelenlegi vizsgálati fókuszával összhangban azonban egyre kevesebb szervezet választja ezt a stílust. A tendencia kiemeli a sztereotipikus női tulajdonságok növekvő fontosságát (Powell, 2012).

A következő, elemzésbe bevont vezetéselméleti irányzat a személyiségközpontú elmélet. Ezek jellemzője, hogy

„a tipologizálás alapismervei: a vezető személyisége, személyiségjegyei, figyelmének irányultsága.” (Bakacsi, 2002, old.: 101.)

Ide tartozik például az Ohioi Egyetem modellje és a Blake-Mouton modell is.

Eagly és Johnson és társai (1992) és (2003) a vezetési stílusok összehasonlításakor kétféle megközelítést különítettek el: hogy miként befolyásolják a vezetők a beosztottak cselekedeteit, illetve annak módját, ahogyan döntéseket hoznak. Az első megközelítésben két külön magatartástípust azonosítottak:

- a *feladatorientált* stílust: vagyis azt, hogy a vezető milyen mértékben kezdeményezi és szervezi a munkatevékenységet, és mennyire határozza meg a munkavégzés módjának részleteit és mekkora hangsúly az ellenőrzésen, illetve
- a *kapcsolatorientált* stílust, azaz, hogy a vezető milyen mértékben építi a csoporton belüli kapcsolatokat, vesz részt olyan tevékenységekben, melyek az emberek munkamoráljával, a munkával kapcsolatos elégedettségével és jólétével függenek össze. Ezzel éri el a feladatok teljesítését.

A feladatorientált vezetési stílus a férfias sztereotípiához közeli magatartási formához áll közel, mert a vezető autonóm módon, beosztottai bevonása nélkül tűz ki célokat és kezdeményez munkatevékenységet, valamint nagy hangsúlyt helyez a hierarchikus, főnöki ellenőrzésre.

A kapcsolatorientált vezetési stílushoz pedig a sztereotipikusan női magatartási formát társítják, mert a vezető tevékenysége során tekintettel van a beosztottakra, és törődik velük, figyel a megelégedettségükre (Cann & Siegfried, 1990) és így éri el a feladatok teljesítését.

Az olyan személyek, akik kétféle, feladat-, és kapcsolatorientált magatartást is tanúsítanak, (Hoffman & Borders, 2001) azok az androgyn vezető profilját alakítják ki magukról, egyszerre maszkulinok és femininek (Sargent, 1981).

Az olyan személyek, akik egyik magatartástípust sem tanúsítják, és laissez-faire vezetőként tevékenykednek, azok az ún. differenciálatlan vezetők (Bem, 1981), akik szintén se nem túl férfiasok, se nem túl nőiesek (Sargent, 1981).

Utoljára elemezzük az utóbbi években nagy figyelmet kapott transzformációs (átalakító) és tranzakciós (üzletkötéses) vezetési stílust (Judge & Bono, 2000) (Judge & Piccolo, 2004).

A transzformációs vezetési stílust részben azért hívták életre, mert felismerték, hogy a gazdasági környezet, melyekben a szervezetek működnek, változik. Ahogy a globális környezet hektikusabbá vált, erősebb lett a verseny, és kialakult az új technológiáktól való függés, létrejöttek az "erős bevonású" szervezetek, melyek decentralizált vezetéssel, rugalmas struktúrákkal és kisebb számú vezetői szintekkel rendelkeznek (Drucker, 1988) (Lawler, 1995).

- A *transzformációs vagy átalakító stílusú* vezetők azzal motiválják a beosztottakat, hogy a saját érdekeiket és a csoport vagy a szervezet érdekeit harmonizálják. Bár magas teljesítménymértékű szabnak, de megfelelő fejlődési lehetőségeket, támogatást nyújtanak a beosztottaknak, hogy azok megfelelően tudjanak teljesíteni. (Bass, Avolio, & Atwater, 1996) (Rafferty & Griffin, 2004). A transzformációs stílusú vezetők körében a magatartás négy fajtája azonosítható be (Powell, 2012): karizma, ösztönzős motiválás, intellektuális stimulálás, és személyre szabott figyelem.

Összességében a transzformációs vezetési stílus inkább a női sztereotípiákkal mutat hasonlóságot, mint a férfiakéval (Bass, Avolio, & Atwater, 1996), (Judge & Bono, 2000) (Kark R. , 2004), (Vinkenbunrg, Engen, Eagly, & Johannesen-Schmidt, 2011). A transzformációs vezetési stílus a gondoskodással és a kedvességgel - melyek női vonások - egyenesen arányos, míg az erőszakossággal, amely inkább férfisztereotíp tulajdonság, fordítottnak. A személyre szabott figyelmesség a női társadalmi szereppel is azonos, mivel fókuszra erősen épít a kapcsolatokra és arra, hogy szükség van a másokra, ami összhangban a nőkkel kapcsolatos várakozásokkal.

Felmérések azt mutatták, hogy a nők többet is használják a transzformációs vezetési stílust. Általában véve a nőknek - inkább, mint a férfiaknak – a karizmatikusság és kapcsolatok építése vezetői eszköztáruk pillérei (személyes erő), nem pedig a szervezeti

pozíció, titulus, a jutalmazási és büntetési jog és az arra épülő hatalom (strukturális hatalom) (Rosener, 1990).

- *A tranzakciós stílusú vezetők* - a transzformációs stílusú vezetőkkel ellentétben – egyszerű üzleti alkuként tekintenek a vezetési feladatokra, először tisztázzák a beosztottakkal azok kötelességeit (amiért a fizetésüket kapják), aztán pedig csak arról adnak visszajelzést arról, hogy a kötelességeket mennyire teljesítették jól (Bass, Avolio, & Atwater, 1996) (Rafferty & Griffin, 2004).

Kétfajta vezetői eszközzel operálnak: feltételhez kötött jutalmazással (alkalmas jutalmat ígérnek és adnak, ha a kitűzött célt a beosztott teljesíti) és kivételeken alapuló vezetési stílussal (közbe avatkoznak, hogy a beosztott munkáját kijavítsák, mert problémára számítanak, illetve a probléma már felmerült). A kivételeken alapuló vezetés aktívan alkalmazó tranzakciós vezetők a beosztottak munkáját figyelik, hátha hibát vétenek, akik viszont a kivételeken alapuló menedzselést passzívan gyakorolják, azok megvárják, hogy a beosztottak a felmerülő nehézségre felhívják a figyelmét (Powell, 2012).

Mind az aktív, mind pedig a passzív kivételeken alapuló vezetési stílus nagy hasonlóságot mutat a férfi gender-szereppel, mert amikor a követő hibáját a vezető kijavítja, azzal az azonnali feladatmegoldást a hosszú távú kapcsolatépítés elé helyezi, továbbá a vezetői pozíciót mások irányítására használja. Emellett a feltételes jutalmazás is a férfi társadalmi nemi szereppel lehet összhangban, mivel a kontextusa elsősorban feladatorientált.

- *A transzformációs stílusú vezetők* tranzakcióssá válhatnak, amennyiben ez céljaik eléréséhez szükséges, ugyanakkor a tranzakciós vezetők ritkán válnak transzformációssá.

Empirikus kutatás támasztotta azt alá már 1996-ban, hogy az elméleti feltételezés kimutatható a gyakorlatban is. A közvetlen férfi és női beosztottak értékelték női, illetve férfi vezetőik vezetési stílusát a transzformációs- és tranzakciós ismérvek szerint. A beosztottak saját nemüktől függetlenül összességében úgy vélték, hogy női vezetőik valamelyest jobban mutatták a transzformációs vezetés jegyeit (Bass et al., 1996).

A későbbiekben egy metaelemzés (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003) kicsi, de robusztus eltérést talált a vezetési stílusok között, mely szerint a nők többet

alkalmazzák a transzformáció vezetés eszközeit és a jobban elkötelezettek a célhoz kötött jutalmazás mellett is.

Összességében, általánosabban még az is elmondható, hogy mivel az üzleti élet fő tendenciái szükségessé teszik az ügyfélorientációt, a lapos szervezeti struktúrákat és a csapatmunkát, továbbá egyre fontosabb lett az együttműködés, a kommunikáció és az interperszonális készségek, a nőknek tulajdonított kompetenciák előnyössé váltak (Simpson, Ross-Smith, & Lewis, 2008) a vállaltok számára. Már nem a nők leküzdendő, "megoldandó" gyengeségéről van szó tehát, a különbözőségben az erősséget látják. A társadalmi nemet hátránnyként megelőkkel szemben a különleges hozzájárulás megközelítése szerint a "nőiség" újonnan felismert érték, mely a munkahelyen potenciális előnyöket hordoz.

Jelen körülmények között azon személyek, akik képesek a követőiket mozgatni és terelni egy egységes jövőkép felé, képesek serkenteni a kreativitást a jövőkép elérése érdekében, valamint képesek a kimagaslóan teljesítő szakembereket jutalmazni, elismerni, számukra karrierlehetőséget biztosítani - ők a legalkalmasabbak vezetői szerepre az ilyen szervezeteknél (Hitt, Harrison, Ireland, & Best, 1998). Az említett környezetben a szervezetek túlélése a gyors ütemű innováción és a vásárlók igényeire adott reakción múlik, és ezt az olyan vezetői megközelítések támogatják a legjobban, melyek a nyílt kommunikációt és a delegációt hangsúlyozzák.

A kreativitás összetevői zömmel feminin személyiségjegyek, mint például intuíció, nem lineáris gondolkodás, felfedező hajlam. A technológiai területeken azonban, ahol erős férfidominancia uralkodik, minden a visszájára fordul, és a kreativitást a konvergens gondolkodással, a logikával és az optimalizálással definiálják (Hanappi-Egger, 2011).

Jóllehet a korai vezetéselméletek olyan korszakban fejlődtek ki, amikor jóval kevesebb nő volt vezető szerepben, a fontosabb elméletek áttekintése nem támasztja alá, hogy a vezetői feladatok megoldásaiban nagy értéke lenne a sztereotipikusan férfi tulajdonságoknak.

Ugyanakkor egyes az elemzők körében más vélemények is megfogalmazódtak, néhányan például az eddigiekben bemutatottnál kevésbé találtak a vezetőnőknél feminin jellegű vezetői tulajdonságokat (van Engen et al., 2001). A szerzők maguk is elismerik, hogy más

eredményre vezető hasonló kutatásokhoz képest befolyásoló tényező lehet a maszkulin cégek kultúra, mint környezeti elem.

Mások, például Powell azt írja, hogy

„A vezetéselméletek azonban nem kizárólag csak a női jellemvonásokat helyeslik. Ehelyett a szituációs, azaz a körülményektől függő vezetéselméleti irányzatok (Hersey & Blanchard, 2008), (Tannenbaum & Schmidt, 1973), azt ajánlják, hogy a vezetők a szituációhoz igazodva, vegyesen alkalmazzák a férfias és nőies tulajdonságokat. Tehát a vezetéselméletek sem a feminin sem a maszkulin stílust nem tekintik a vezetői hatékonyság kulcstényezőjének.” (2012, pp. 131-132).

E kijelentés kategorikus jellegével szemben komoly érvek hozhatók fel. Az első, hogy nagyon ritkák azok a helyzetek, amikor a markánsan férfiasnak tartott módszereket javasolja bármelyik idézett szerző alkalmazni. Ez ugyanis a Hersey- Blanchard szituációs vezetési irányzat népszerű harang alakú ábráján (2008, old.: 152.) jól nyomon követhető módon a négyből az az egyetlen eset, amikor a nagyon képzetlen vagy éretlen beosztottnak egyszerűbb utasítás adni, mint hosszan magyarázni a tudnivalókat. A másik eset, ahol az ábra szerint a kapcsolatorientáció nem fontos, ott a feladatorientációt is alacsony szintűnek javasolja – ez ugyanis a feladat teljes delegálásának esete, ami szintén közelebb áll a feminin sztereotípiákhoz, mint a maszkulin jellemzőkhöz.

A cikkben idézett másik irányzat, a Tannenbaum és Schmidt modellel kapcsolatban pedig a szerzők a 1973-as kiegészítésükben azt fejtetik, hogy a gyorsan változó körülmények között, és a képzett alkalmazottak foglalkoztatása körülményei között a döntéshozásban váljanak demokratikusabbá és kevésbé autokratikussá, mivel a beosztottak igénylik a függetlenséget, készek felelősséget vállalni, és képesek a problémákat csapatban megoldani. Új, háromdimenziós ábrájuk is ezt fejezi ki (Tannenbaum & Schmidt, 1973, old.: 11.). Ezek a gondolatok is a feminin sztereotípiákhoz állnak közelebb.

Összességében az női sztereotípiák fontosságának tézise nagyban befolyásolta a meggyőződések alakulását a lehetséges változtatásokról gender-pozicionálás terén, mind a társadalomban, mind a szervezeteknél (Broadbridge & Simpson, 2011)

A téma kutatói részéről két fontos figyelmeztetés is megfogalmazódott. Az egyik a pontos értelmezés és a tudományos igényesség fontosságára hívja fel a figyelmet, annak

érdekében, hogy a női vezetőkkel társított sztereotípiák, a "gondoskodó" vezetés (Billing & Alvesson, 1997) ne legyen téves interpretációk tárgya.

9. ábra: A vezetési stílusok és nemi sztereotípiák hasonlóságai

Vezetési stílus	Jellemző eszközei	Nemi sztereotípiák
1.1. Autokratikus	Dolgozók kizárása a döntésekből, információ monopolizálás	Maszkulin
1.2. Demokratikus	Dolgozók bevonása a döntésekbe, információ megosztás	Feminin
2.1. Feladatorientált	A végrehajtáson van a hangsúly: a vezető kitűzi a célt és a végrehajtást ellenőrzi	Maszkulin
2.2. Kapcsolatorientált	A feladat végrehajtása a jó kapcsolaton alapul, jellemző a dolgozók bevonása a folyamatba	Feminin
3.1. Tranzakciós (üzletkötő)	Üzleti tranzakció: feltételekhez kötött jutalmazás, hibák korrekciója	Maszkulin
3.2. Transzformációs (átalakító)	Érdekharmozációra való törekvés, támogatás, fejlődési lehetőség nyújtása	Feminin

Források: (Lewin, 1947), (Likert, 1960), (Tannenbaum & Schmidt, 1973), (Vroom & Yetton, 1973), (Blake & Mouton, 1978), (Fiedler, 1978), (Hersey & Blanchard, 2008), (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003) cikkek alapján a szerző által összeállított táblázat

Ehhez kapcsolódik a kérdés, hogy a szervezetek mennyire képesek a vezetéstudományi ajánlások szerint működni. Azaz hogy a feminin sztereotipikus vonások és a szervezetek miként befolyásolják egymást (Ely & Padavic, 2007).

"Amennyiben a tanulmányok sorra lehozzák a sztereotípiákat igazoló eredményeket, indoklást viszont nem adnak, akkor e különbségek - melyek vérmérsékletiek, érték-, attitűd- és magatartásbeliek - determinatív minőséget vesznek fel. Ez a megközelítés ráadásul elejét veszi annak, hogy a társadalmi nemről új gondolkodásmódok szülessenek." (Ely & Padavic, 2007, p. 1122).

A második figyelmeztetés Judy Wajcman-tól származik. Azt írja, hogy hogy "naiv dolog azt hinni, hogy a nők "különbözőségének" értékelése sikeres lehet ott, ahol az "egyenlő" esélyek elbuktak" (2011, p. 347). Azaz a női tehetség elismerése csak akkor értékes, ha a pozitív kinevezési, előléptetési döntésekben is megnyilvánul.

Ezzel arra figyelmeztet, hogy a (7. ábra) keretrendszerben a két nem különbözőségei mellett a hasonlóságaik is ugyanolyan fontosak. Azaz az egyenlő esélyek biztosítása és az értékelvű elbírálás tartalmi megvalósulása. A továbbiakban így ír:

„a különbözőségek hangsúlyozása a diverzitás előnyei helyett könnyen átcsúszhatnak a női vezetőket, tágabban pedig a gender különbségeket övező hagyományos sztereotípiák megerősítésébe. Ha nem tekintik a nőket egyenlőnek, akkor akármerre is igyekeznek a nők, sose kerülhetnek a férfiakkal egy minőségi osztályba." (ugyanott)

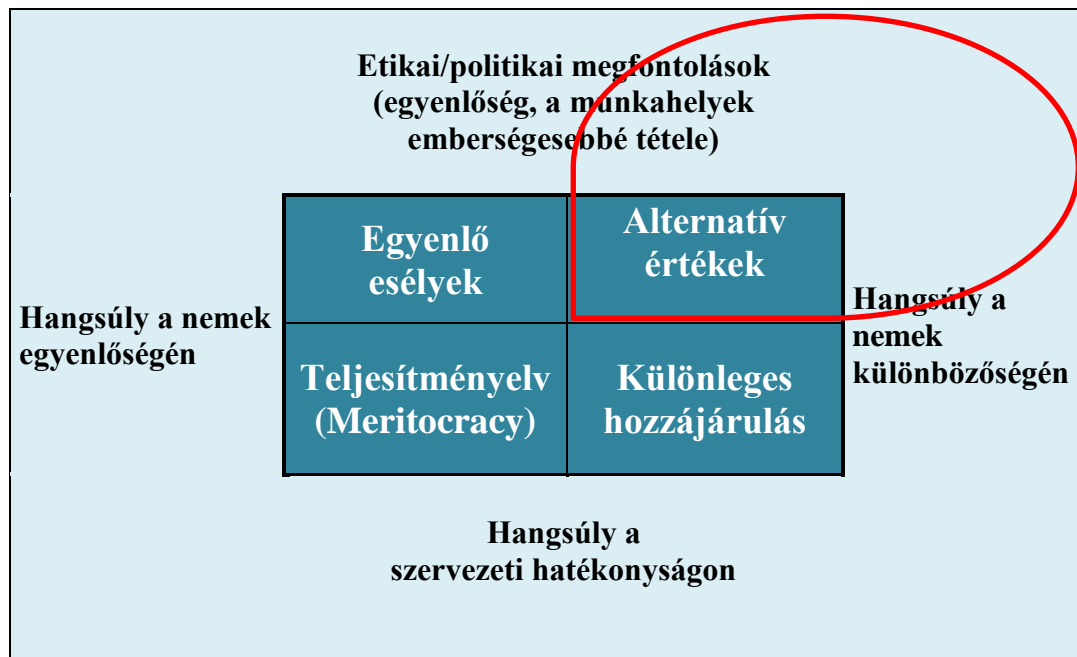
Az utolsó bekezdésekhez kapcsolódva további kutatási területeket vonhatunk be a szakirodalmi áttekintésbe. Ilyenek például a kiválasztás módszerei, azaz hogy vajon a maszkulin jellegű cégek férfias nőket léptetnek-e inkább elő, akik nagyban különböznek a feminin sztereotípiáktól vagy más a kiválasztási gyakorlatuk. Egy másik kérdés, hogy vajon maszkulin kultúrába kerülve meg tudják-e őrizni a nők kinevezéskori feminin – a meghatározó kultúrától eltérő - tulajdonságaikat.

III.2.2 Alternatív értékek

Az vizsgálatunk gyűjtőpontjába került "alternatív értékek" (10. ábra) az etikai/politikai megfontolások (egyenlőség, a munkahely humánussá tétele) és a gender különbségek metszetében helyezkednek el. Ez azt jelenti, hogy itt csak azok az értékek érintettek, melyek sztereotipikusan feminin természetűek és különböznek a maszkulin sztereotípiáktól. Az előző részben tárgyalt "különleges hozzájárulás"-tól eltérően a hangsúly itt nem a gazdasági hatékonyságon, hanem az etikán és a humánumon van.

A munkahely humánussá tétele mind a nők, mind a férfiak számára előnyös állapotja meg Edgar Henry Schein „Szervezeti kultúra és vezetés” című könyvében Ebből a szempontból szerinte kiemelkedő jelentősége van a feminin közösségi (pl. együttérző, mások miatt aggódó) sztereotipikus tulajdonságoknak, szemben és a férfiak irányító, aktív (agresszív, határozott) sztereotip jellegével (Schein, 2004).

10. ábra: Az alternatív értékek mibenléte



Forrás: (Alvesson & Billing, 1997, p. 171.) alapján módosított ábra

Az eddig tárgyalt gender sztereotípiák közül hangsúlyosan kiemelt *közösségi sztereotípi*a tartalma hasonló az eddig megismertekhez, interperszonálisan érzékeny orientációt takar, azaz az egyén törődik mások jólétével és az interperszonális kapcsolatokkal. Mindezek szerint a közgondolkodás szerint a nők kedvesek, segítőkészek, empátikusak, valamint motiválja őket a gondoskodási vágy és a kapcsolatigény.

Ezzel ellentétben a másik kiemelt *az angolul „agentic”-nek nevezett sztereotípi*a (Eagly & Carli, 2007), mely aktivitást, hatalomorientált, független gondolkozást, versengő hajlamot és feladatcentrikus orientációt takar, ahol az egyént döntően a hatalom, a dominancia és az irányítás érdekli. A férfiak sztereotipikusan törekvőek, kompetensek, versengők, individualisták; az autonómia, az agresszió, a dominancia, a siker és a kitartás motiválja őket.

Ahol a normákat a maszkulin kultúrájú szervezetekben a maszkulin értékek szabják meg, a feminin értékek, mint a barátságos légkör (Wicks & Bradshaw, 1999), a munkatársak közti összetartás kihangsúlyozása, illetve a kooperativitás, valamint az emberek értékelése és fejlesztése (Phalen, 2000) gyakran nehezen érvényesülnek.

A feminin sztereotípiák közül nem csak a közösségformálási képesség sorolható az alternatív értékek közé, hanem például *a kockázathoz való eltérő viszony* is. A nők számos kutatási eredmény tanúsága szerint jobban kerülnek a kockázatot, mint a férfiak (Jianakoplos & Bernasek, 1998) (Niederle & Vesterlund, 2007) (Croson & Gneezy, 2009) Mások ezt vitatják, a szakirodalom pedig alaposan feldolgozta a kérdést.

Az elemzések szerint az igazgatótanácsok férfi és női tagjai sok szempontból különböznek, (Joecks., Pull., & Vetter, 2012) a nők a stratégiák megválasztásában jobbra kevésbé erőszakosak, és nagyobb valószínűséggel alkalmaznak fenntartható befektetéseket (Ertac & Gurdal, 2012) (Charness & Gneezy, 2012). Ez a tény a viselkedés szintjén a nagyobb női kockázatérzékenységet támasztja alá.

Kutatási eredmények jól alátámasztották, példákkal igazolták azt a feltételezést, mely szerint a felvásárlási döntések során az igazgatóságok nő tagjai a részvényesi érték növelését tartják szem előtt (Maurice Levi, 2014). Minél kevésbé elbizakodottak a női igazgatók, annál kevésbé becsülik túl a cégek összeolvadásából származó nyereséget. Ezért a nők igazgatta cégek kisebb valószínűséggel bocsátkoznak felvásárlásokba, és ha mégis, kisebb vételi felárat fizetnek.

Az alternatív értékek kutatása szempontjából egy további fontos kérdés *a korrupcióhoz való viszony*. A kutatások szerint azok az államok, amelynek kormányzatában több a nő, kevésbé hajlamos a korrupcióra (Dollar, Fisman, & Gatti, 2001) (Swami et al, 2001). Viselkedéstani tanulmányok azt találták, hogy a nők megbízhatóbbak és inkább közösségi szelleműek, mint a férfiak. Ezen eredmények azt sugallják, hogy a nők, a "tisztességesebb nem" képviselőiként különös hatékonyságú támogatói lehetnének a becsületes kormányzásnak. Más kutatások (Sung, 1982) szerint viszont a gender összetétel és a korrupció között megfigyelt összefüggések csalókák. Szerinte mindkét jelenség egy végső okból, a liberális demokrácia kontextusából erednek, mely politikai rendszer mind a nemi egyenlőség mind pedig a jobb kormányzás előmozdítója. Az adatok szerinte inkább a "tisztességesebb rendszer" támasztja alá.

További kutatások 18 európai ország adataiból, azaz összefüggést szűrték le, hogy ahol a vesztegetés szintje magas, a megválasztott női képviselők aránya kicsi (Wangnerud, 2014). Ez lehet annak a ténynek a következménye, hogy a vesztegetés együtt jár „háttérmegállapodásokkal”, melyek a már előnyöket élvezőket segítik, ugyanakkor közvetlen akadályt gördítenek a nők elé olyan politikai körülmények között, ahol férfiak dominálta kapcsolati hálók befolyásolják a politikai jelöltállítást.

Egy kísérletileg igazolt eseteket felvonultató friss áttekintés (Justin Esarey, 2014) szerint a nők nem feltétlenül becsületesebbek, mint a férfiak, és nem is utasítják el jobban a korrupciót, sem laborkörülmények között, sem a terepen (Frank, Lambsdorff, & Boehm, 2011). Szerinte a nők korrupcióval kapcsolatos attitűdjei és viselkedésformái kísérleti körülmények között inkább az intézményi- és kulturális kontextusoktól függenek. (Alatas, 2009) (Alhassan-Alolo, 2007).

A szerzők azt állítják, hogy a kísérletek és megfigyelések jó része bebizonyította: a nők ugyanabban a szituációban kockázatkerülőbbek, mint a férfiak. Demokratikus rendszerekben, ahol a korrupciót a törvény és a hagyomány megbélyegzi, a korrupció kockázatos magatartásforma. Ezek alapja tehát arra lehet számítani, hogy a nők a demokráciákban kevésbé hajlanak a korrupcióra.

Eltérésekre lehet számítani annak függvényében is, hogy a kormányok mennyire képesek illetve hajlandók a korrump tisztviselők elszámoltatására. A nőkre ugyanis mindez nagyobb hatással van, mint a férfiakra. A gender és a korrupció közötti fordított arányosság ezt az eltérést tükrözi. A társadalmi nem és a korrupcióellenesség között ott lehet a legerősebb a kapcsolat, ahol az elszámoltatás a legszigorúbb, ami nőket – szabálykövető attitűdük miatt - jobban visszatartja a korrupció minden formájától, mint a férfiakat.

III.2.3 Kvantitatív elemzések: Mi lenne az ideális összetétel?

Az igazgatótanácsban a nők reprezentációs aránya és a cég mérhető teljesítménye közötti összefüggés empirikus bizonyítása kihívásokkal teli és az eredmények és ellentmondásosak. Amíg bizonyos egyenes arányosságot találtak a női igazgatók és a cégek teljesítménye között, (Carter, D’Souza, Simkins, & Simpson, 2010) (Nancy M. Carter, 2011) (Barta & Kleiner & Neumann, 2012), addig mások fordított arányosságot

mutattak ki (Gallego-Álvarez, García-Sánchez, & Rodríguez-Domínguez, 2009) és (Holst & Kirsch, 2014), megint mások pedig semmiféle összefüggést nem fedeztek fel a kettő között (Haslam, Ryan, Kulich, Trojanowski, & Atkins, 2010).

Számos tényező bonyolítja az ilyen vizsgálódásokat. Először is a szervezetek vezetői bonyolult külső és belső viszonyok közepette tevékenykednek, ennek figyelmen kívül hagyása és a túlzott leegyszerűsítés jelentősen torzíthatja az elemzést (Mensi-Klarbach, 2013). Azután ott van az időkomponens, hiszen időbe telik, mire az igazgatótanács új tagja megszerzi a szükséges tudást és tapasztalatot az igazgatósági ügyekben ahhoz, hogy a döntéseket befolyásolni is tudja, a szervezetre pedig hatást is gyakorolhasson. A további fontos tényezők még az egyén életkora, tapasztalata, illetve a többi igazgatótanácsi taghoz fűződő kapcsolata.

Például a német bankok igazgatótanácsairól az 1994 és 2010 közötti időszakban készült elemzésből első ránézésre az tűnik ki, hogy az igazgatótanácsban a nők magasabb aránya kockázatosabb üzleti modelleket eredményezett. Tüzetesebb vizsgálatnak alávetve azonban világossá vált, hogy

"az igazgatótanács átlagéletkorának csökkenése erőteljesen megnövelte a bankok portfóliókockázatát. E hatás óriási, mind statisztikailag, mind pedig gazdaságilag."
(Berger & Schaeck, 2013).

Ez azt jelenti tehát, hogy a magyarázó tényező nem a nők részvétele, inkább a férfiakat és nőket egyaránt tartalmazó igazgatótanács átlagéletkorának csökkenése.

A tanulmányok kimutatásaiban fellelt különbségek részben abból származhatnak, hogy az adatokat más-más országban vették fel, ahol az igazgatótanácsok rendszere egymástól eltér, más-más időszakban, a teljesítményeket is másképp mérték, és a becslések módszere is eltérő volt (Campbell & Mínguez-Vera, 2008, p. 441) (Rhode & Packel, 2010). Az úgynevezett üvegszikla-effektus, melyet részletesen az esélyegyenlőség kérdéseinél ismertetek, is torzíthatják az adatokat.

Az eredményekre hatással lehet még az is, hogy olyan cégeket hasonlítanak össze, ahol az igazgatótanácsokban eltérő arányban vesznek részt nők (Joecks., Pull., & Vetter, 2012). Ha feltételezzük, hogy a gender-diverzitás és a teljesítmény kapcsolata nem lineáris, hanem, tegyük fel, „U” alakú görbével írható le, akkor az olyan

igazgatótanácsokban, ahol a nők aránya alacsonyabb, a gender-diverzitás és a teljesítmény között fordított az arányosság, míg ellenkező esetben egyenes arányosságot találhatnánk.

Az *U alakú összefüggés* feltételezése Kanter nagyhatású tanulmányára épül (1977a, pp. 206-242) és (1977b), mely a csoportok gender-diverzitása és a működésük hatékonyságának összefüggéseiről szól és a kritikus tömeg meghatározására tesz kísérletet. A csoportinterakciós folyamatokat elemzésekor Kanter a csoportok négy kategóriáját különíti el összetételük szerint: egységes csoportokat, dominált csoportokat, a megbillent csoportokat és kiegyensúlyozott csoportokat.

- Az *egységes csoport* összes tagja ugyanazokat a (látható) tulajdonságokat hordozza. A megfigyelhető külsődleges jegyek alapján, mint a társadalmi nem, a tagjai hasonlóak.
- Az *dominált (skewed) csoportokban*, ahol (maximum 20%-os kisebbség aránya egy domináns típus vezeti a kisebbséget, ezáltal irányítva a csoportot és annak kultúráját. A kisebbség képviselőit "tokeneknek" (szimbólumoknak) nevezik. Kanter rámutat azoknak a nőknek a problémáira, melyekkel olyan csoportokban szembesülnek, ahol a férfiak jelentős túlsúlyban vannak a hozzájuk képest: a csoportban többségben lévő férfiak véleményét a gender sztereotípiák vezérlik, a nők személyes tulajdonságai háttérbe szorulnak. A csoport polarizálódik, a férfiak csoportja informális hálózatok révén és más módokon "zárhat" a nőkkel szemben.
- A *megbillent (tilted) csoportokban* az eloszlás kevésbé szélsőséges, a kisebbség aránya 20-40%, közeledik a kiegyenlített eloszláshoz. Itt a kisebbség akár szövetkezhet is, sokkal eredményesebben befolyásolhatja a csoport kultúráját, mint az dominált csoportokban. A tagokat már egyéni készségeik és képességeik alapján különböztetik meg.
- A *kiegyensúlyozott csoportokban* a többség és a kisebbség alcsoportokba rendeződhet, melyekben a gender-alapú különbségek fontossága egyre elenyészőbb.

Ami a csoportinterakciós folyamatokat illeti, Kanter a dominált csoportokat különösen problémásnak tekinti. A "tokeneket" vagy középpontba állítják, vagy elhanyagolják, és jó eséllyel sztereotipizálják őket (1977a). Különféle stratégiákkal birkózhatnak meg a nők a "token"-státusszal (1977b). Vagy úgy tesznek, mintha a férfiak és nők közötti különbség nem létezne, vagy sztereotípiák mögé rejtik egyéni tulajdonságaikat.

Ahogy a kisebbség arányszáma gyarapszik, a megbillent illetve a kiegyensúlyozott csoportokban sokkal inkább egyénileg különböztetik meg őket. Ennek következtében jobban tudják érvényesíteni különböző tudásukat, megközelítéseiket. Az igazgatótanácsok női tagjai például megjelenhetnek, mint önálló egyéniségek, eltérhetnek a gender sztereotípiáktól, a férfiak által dominált közeghez jó eséllyel hozzá tudnak adni új értéket, új megközelítések és másképpen feltett kérdések formájában (Burke, 1997) (Burgess & Tharenou, 2002) (Farrell & Hersch, 2005) (Konrad & Kramer, 2006) (Apesteguia et al., 2012).

Összefoglalva: a kritikus tömeg elmélete azt vélelmezi, hogy amíg egy csoportban a nők "kritikus tömege" egy bizonyos küszöböt el nem ér, addig a csoporttagok nem azokra a különböző képességekre, készségekre fognak koncentrálni, melyeket a nők a csoportba hoznak. Következésképpen a dominált csoportok teljesítménye alatta marad az egységes, megbillent és kiegyensúlyozott csoportokénak. A megbillent csoportok viszont felülmúlják az egységes és dominált csoportokat (Konrad, Kramer, & Erkut, 2008; Torcia, Calabro, & Huse, 2011; Joecks., Pull., & Vetter, 2012).

Számos empirikus eredmény igazolja a kritikus tömeg teóriáját. Konrad és Kramer kvalitatív tanulmányában (2006) kimutatta, hogy ha egy igazgatótanács három vagy több női tagot számlál, az a kultúra kézzelfogható megváltozását eredményezi. Amennyiben ez a kritikus tömeg létrejön, a nőket a többi tanácsstag többé nem "női igazgatónak" tekinti, hanem szimplán igazgatónak, és nem izolálják, nem is veszik semmibe őket a tanulmány szerint.

Egy későbbi kutatás a következő előnyöket azonosította (Konrad, Kramer, & Erkut, 2008, p. 146):

"Először is a nagyobb számú nő segít megtörni a sztereotípiákat, amelyeknek a magukra maradt nők ki vannak téve. Másodszor, a nők kritikus tömege segít megváltoztatni a tisztán férfi kommunikációs dinamikát. Harmadszor és utoljára, a csoportbefolyás és a konformitás kutatása azt az eredményt hozta, hogy a csoportdinamikában bűvös szám a hármas."

Torchia, Calabro és Huse (2011) eredményei arra utalnak, hogy a kritikus tömeg elérése – egy-két nő (néhány "token") helyett legalább három nő (stabil kisebbség) – lehetővé teszi, hogy a cég innovációs szintje fejlődjék. Joecks és Vetter (2012) azt találták, hogy

az dominált felügyelőtanácsok teljesítményét felülmúlta a megbillent felügyelőtanácsoké.

Az egyik, az üzleti világban sokat idézett tanulmány, melyet a Catalyst készített (2011), hasonló tendenciákat rajzol ki: azon cégeknek, ahol az igazgatótanácsban a nők legnagyobb arányban voltak képviseltetve, az árbevétel-arányos megtérülése (ROS) átlagosan 16%-kal nagyobb volt, mint a legkevesebb női igazgatót foglalkoztatóknak, míg a befektetett tőke megtérülési rátájának (ROIC) különbsége 26% volt. Azon vállalatok, ahol legalább három női igazgató dolgozott legalább négy évig, a ROS-t tekintve 84%-kal, a ROIC-t tekintve 60%-kal, a sajáttőke-arányos megtérülést (ROE) tekintve pedig 46%-kal túlszárnyalta a többieket.

A kritikus tömeg elméletét igazolták a tőzsdén jegyzett kínai magáncégek is. (Yu Liu, 2014). Statisztikák szerint a női ügyvezető igazgatók pozitív hatása a cég teljesítményére erősebb, mint a nem ügyvezető női igazgatóké, tehát az ügyvezetői hatás felülmúlja a felügyelői hatást. Egy holland tanulmány (Lückerath-Rovers, 2013) kimutatta, hogy a női igazgatókat is foglalkoztató cégek jobban teljesítenek, mint a többi cég. A szerző ugyanakkor föl hívja a figyelmet arra a tényre, hogy a női igazgatók foglalkoztatása logikus következménye az innovatívabb, modernebb és átláthatóbb vállalkozói hozzáállásnak. Az ezt alkalmazó cégek minden szintjén magasabb teljesítményt mértek (Singh & Vinnicombe, 2004).

Az optimálisnak ítélt arányoktól még messze van a női felsővezetői részvétel. Broadbridge & Simpson aggodalommal szemléli a jelenleg terjedő elméleti fejtegetéseket, melyek szerint a társadalmi nem problémái "megoldódtak", és a "gender tagadás" trend lett a munkahelyi hátrányok kutatásában. Kutatásuk végkövetkeztetése az, hogy továbbra is indokolt a társadalmi nemi különbségek követése, publikálása, a kialakuló gender-hierarchiák megfogalmazása és tisztázása, valamint a rejtett gyakorlatok feltárása.

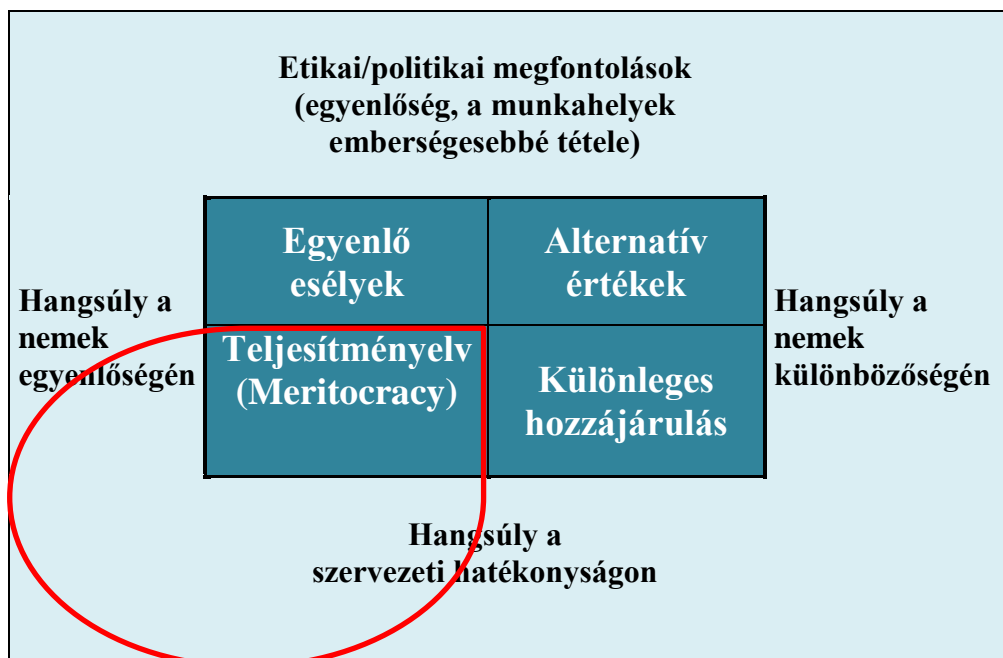
Továbbra sem szabad elfelejtenünk annak tényét, hogy a nők aránya még a vezetői tehetségekért folyó globális versengés közepette sem haladja meg Európában átlagosan a 15%-ot a vállalatok igazgatóságában, vagyis rengeteg tehetség és kreatív energia vész kárba (Broadbridge & Simpson, 2011).

Valóban lényegi különbség van a két társadalmi nem között, ami a nők karrier-előmenetelére nézve hátrányos. E különbség számos komponensét az okozza, hogy a munkavégzés során, amikor létrehozuk a szervezeti kultúrát, a szabályokat, amikor meghatározzuk, hogy mi a tisztességes a nemek viszonyában, akkor konstruáljuk a gender tartalmát. A nemek létrehozásának belső kétértelműségét jelzi a dilemma: az ember hogyan hozzon létre társadalmi nemeket (Gherardi S. , 1994) anélkül, hogy a nőknek második nemet adna?

III.2.4 A meritokrácia természete

Bár a tehetséges nőknek nem szabadna a férfiakkal szemben hátrányt szenvedniük a kinevezéseknél és azt is láthattuk, hogy a vezetéstudományi ajánlások szerint a női vezetők részvétele még a különleges előnnyel is járhat (Eagly & Carli, 2007; Vecchio, 2002), a valóságban azonban a nők aránya a felső vezetésben még mindig nagyon alacsony (1. ábra). Az alacsony arány okait kutató szakirodalmi elemzéseket ebben és a következő fejezetben tekintem át, amint az a térképül választott 12. és 13. ábrákon látható.

11. ábra: A meritokrácia természete



Forrás: (Alvesson & Billing, 1997, p. 171.) alapján módosított ábra

A teljesítményelv kérdései a szervezeti hatékonysághoz és a nemek egyenlőségéhez, azaz az egyenlő bánásmódhoz kötődnek. Ha ugyanis a vezetői tehetség nem az érdemek

szerint, nem egyenlő módon kap esélyt arra, hogy felsővezetői megbízás keretében kamatoztathassák, akkor a szervezetek hatékonysága sérül, elmarad a lehetséges szinttől.

A nők alacsony reprezentációjának okait keresve a társadalmi nemek jelképeinek és metaforáinak tanulmányozása lehetővé teszi az indirekt fogalmazást, illetve helyenként hozzájárulhat a szervezeten belüli társadalmi nemi kapcsolatok megváltoztatásához is.

Az *"üvegplafon"-metaforát* széles körben használják a nyolcvanas évek vége óta (Morrison, White, & Velsor, 1987; Billing A. &., 1997; Powell, 1999) (Liff & Ward, 2001). Murrell és Hayes James szerint:

"a munkahelyi megkülönböztetés legismertebb formáját az "üvegplafon" fogalma ragadja meg, mely azt a láthatatlan korlátot írja le, amelyik sok nőt és kisebbséghez tartozó személyt akadályoz meg abban, hogy a felső vezetésbe vagy az ügyvezetői szintre lépjen."
(2001, old.: 244)

A metaforában azért szerepel az "üveg", mert látható korlátot nem lehet azonosítani, lévén, hogy a jogrendszer esélyegyenlőséget biztosít, és a vállalatok is ritkán alkalmaznak nyílt diszkriminációt.

A metaforák jellemzője ugyanakkor a természetükből adódó korlátozottság is, amit az alábbiak jól kifejeznek:

„Valaminek a látása egyet jelent valaminek a nem látásával”

Azaz ugyanazzal a megjelenítő erővel, amivel egy-egy jelenség valamely jellemzőit képszerűen kiemelik, másokat háttérbe szorítanak.

Így nem meglepő, hogy időről-időre újabb és újabb metaforák születésének lehetünk tanúi. Ahogy a helyzet változik szóképeink is elkophatnak:

"változtak az idők [...] az üvegplafon-metafora manapság már inkább rossz, mint helytálló, két okból is" (Eagly & Carli, 2007, p. 64.).

Egyfelől a pozitív változások tették elavulttá a kifejezést, mivel a szervezeteken belül egy bizonyos magas szinttől elválasztó abszolút korlátot nevezett meg, ami mára módosult. Újabb keletű változások eredményeképpen női ügyvezetőket és igazgatótanácsai tagokat neveztek ki, vagyis néhány nőnek már sikerült áttörniük az üvegplafont. Másfelől az

„üvegplafon” metafora arra is utal, hogy a nők és a férfiak egyenlő eséllyel jutnak kezdő- illetve középszintű vezetői beosztásokba, ami nem igaz. Az új metafora, a "labirintus" a soha véget nem érő kihívásokat fejezi ki, melyeken a nőknek sorra keresztül kell verekedniük magukat, hogy megszerezzék és hatékonyan gyakorolják vezetői pozíciójukat a hierarchikus szervezetekben.

“A “labirintus” metafora jobban kifejezi azokat a nehézségeket, amikkel a nőknek meg kell birkózniuk szakmai törekvéseik megvalósítása során, mert érzékelteti azt a bonyolult utat, amit a cél elérése érdekében meg kell tenni. Egy labirintuson való átjutás nem egyszerű és az út is kacsakaringós, ezért kitartást, az előrehaladás irányába való folyamatos törekvést és az út során felmerülő rejtélyek gondos értelmezését igényli. [...] A nők számára is léteznek utak a felsővezetésbe, de azok tele vannak várható és váratlan fordulatokkal.” (Eagly & Carli, 2007, old. 64.)

Kutatások (Carter & Silva, 2010) azt mutatták, hogy a nők minden egyes karrierlépcsőnél elmaradnak a férfiak mögött, még azoknál a vállalatoknál is, ahol célzott programokkal javították a nők számára hátrányos szerkezeti szintű megkülönböztetést, és támogatták teljes részvételüket a vezetésben. A menedzsment utánpótlási hálózat nem egészséges; a nők rovására tapasztalható egyenlőtlenség még mindig szilárdan tartja magát. Még a munkatapasztalatok éveinek számával, iparágra és régióra kiigazítva is azt találták, hogy a férfiak felsőbb szinteken léptek be a cégekhez, magasabb szinten kezdték az előmenetelüket, mint a nők. Ugyanez maradt az eredmény, amikor csak az ügyvezetői álláspontra aspiráló nőkre és férfiakra szűkítették a kört. Még a gyermektelen, szüleikkel élő nők és férfiak közül is magasabb szinten kezdtek a férfiak. Az is kiderült, hogy a nők, akik eleve "lejjebb" kezdték, később sem zárkóztak föl. A férfiak gyorsabban és magasabbra jutnak a vállalati ranglétrán.

Minthogy a "plafon" a rangsor összes szintjén megtalálható - ami a "labirintus" metaforát is erősíti - az elemzők megalkották a "szivárgó csővezeték"-metaforát is (Carter & Silva, 2010). Végül az "üveg tűzfal" metaforája az összetett, képlékeny, különféle megkülönböztetést fejezi ki, és kiemeli a megkülönböztetés folyamatba épített jellegét is (Bendl & Schmidt, 2010, p. 629).

"A meritokrácia eszméit - amelyek az iskolázottság, a tapasztalat és a készségek elvileg objektív kritériumain nyugszanak - erősen befolyásolják a "méltányosság" munkahelyi interpretációi és alkalmazásai - ami azt sugallja, hogy a nők "ugyanolyan alapon"

versenghetnek munkahelyért és előléptetésért, mint a férfiak." (Broadbridge & Simpson, 2011, p. 477).

E semlegesnek tekintett kritériumok, melyek a meritokrácia alapját adják, azonban mégiscsak tartalmazhatnak társadalmi nemi, gender alapú részrehajlást (Lewis & Simpson, 2010). A nemek társadalmi és kulturális sajátosságai segíthetnek megtalálni a kulcsot a meritokráciához kötődő kihívásokhoz.

Billing és Alvesson a következő gondolatmenettel érvel (1997). Tény az, hogy a társadalmi nemek szerinti hagyományos munkamegosztás - vagyis a férfi fizetett munkát végez, a nő pedig fizetetlen házimunkát - régóta a társadalmi norma. Ez a körülmény a nyilvános és a privát terek elkülönülését eredményezte. A nyilvános tereket és az ott működő komplex szervezeteket történelmileg a férfiak uralták. A vállalati világot - különösen pedig a legfelső vezetés köreit - ilyenképpen egy olyan játékhoz lehet hasonlítani, melyet férfiak találtak ki, és a játékosok is férfiak, a szabályok pedig a férfiak munkáról alkotott elképzeléseit és elveit követik.

Más szerzők ugyanezen elméletet azzal az érveléssel támasztják alá, mely szerint *a szervezeti kultúrákat gyakran "férfias" elvek vezérlik*, így azok inkább a sztereotipikus férfiértékekkel állnak összhangban, tehát az erőszakossággal, versenyszellemmel, státusz-orientációval, hierarchiával és irányítással (Wajcman, 1998). Történelmileg a legtöbb szervezetet férfiak alapították, és még most is ők uralják, különösképpen a felsőbb vezetést (Terjesen & Singh, 2008).

E folyamat egy másik interpretációja a történelmi férfikutatásból származik, ahol Leo Braudy (2005) arról ír, hogy a piaci viszonyok erősödésével a munka világa távol kerül az otthontól és maszkulin territóriummá vált. A *maszkulin identitást a „hivatás”* kialakuló eszméjével azonosították, míg a *nők továbbra is család értelmezési keretein belül maradtak*. Ezek kiegészítéseként Okin még azt is megjegyzi, hogy a nők otthon végzett munkája a család ellátása, amiért nem jár fizetés (Okin, 1979)

Ennek eredményeképpen olyan szervezeti kultúrák alakultak ki, melyekben - akarva-akaratlanul - a férfipreferenciák és életminták adják a normát, és a férfi tulajdonságok értéke is magasabb a női tulajdonságokénál (Meyerson, 2000). A szocializáció és a családhoz fűződő elvárások miatt a nők nagyobb valószínűséggel vannak korlátozva abban, hogy ugyanannyi tapasztalatra és készségre tegyenek szert, mint a férfiak.

Ugyanakkor *a férfiak könnyebben orientálódhatnak az ambíciók és a karrier felé a számukra kedvező hagyományos társadalmi nemi szerepek miatt.* (Bagihole & Goode, 2001)

Minthogy a társadalmi elfogadottság és a személyes bizalom szintén fontos, továbbá mert a férfiak jobban hozzáférnek a *férfiak kapcsolati hálóihoz*, ahová a nagyhatalmú döntéshozók tartoznak - e tekintetben az érdem (merit) a két nem számára nem ugyanazt jelenti. Ez alátámasztja Wajcman (1998) '*kortárs patriarchizmus*'-elméletét, vagyis a nők alávétését az egyenlőség keretei között.

Férfias érdemre az egyik példa az *elhivatottság sztereotip definíciója* (Schein, 2004). Még a munkát nagymértékben rugalmassá tevő számítógépek, laptopok, internet és okostelefonok korában is az az elterjedt felfogás uralkodik, hogy az elhivatott vezető mindig elérhető, vállalja, hogy kiszámíthatatlan időpontokban kell dolgoznia; akár késő estig, vagy hétvégén is az irodában van, továbbá nagyfokú spontaneitás és rugalmasság jellemzi. Mindez különös kihívás elé állítja a nőket, akik hagyományos, család körüli teendők mellett gyakran képtelenek tartani magukat e normához.

A vita a munka és a magánélet egyensúlya körül (Tóth, 2005) arra mutat, hogy a "sokáig dolgozás" normáinak és a rugalmasság és a földrajzi mobilitás követelményeinek megléte olyan munkakörülményeket teremt, amelyek a legtöbb nő életvitelével összeegyeztethetetlenek. A normát senki sem kérdőjelezi meg, holott jobb tervezéssel ugyanazt a munkát ugyanolyan hatásfokkal el lehet végezni, csak másképp.

Még ha a nő el is tudná fogadni a fenti körülményeket, az ezzel kapcsolatos vélelmek miatt valószínűleg meg se kéri rá. Egy felmérés (McKinsey & Company, 2012) olyan női jelentkezők eseteit tárta fel, akiket elutasítottak az "éjjel-nappal, a hét minden napján"-típusú elérhetőség követelménye alapján; csak hogy senki sem nézett utána, hogy a jelentkezők esetleg képesek lettek volna-e ennek megfelelni, mint ahogy azt sem fontolták meg, hogy a korlátlan elérhetőség csakugyan szükséges lett volna-e.

A látszólagos semlegesség és érdemelvűség olyan helyzeteket teremthet, mint amilyenekről Simpson, Ross-Smith és Lewis (2008) ír: a női vezetők az érzékelt hátrányt személyes döntések hatásának tudták be, ami elfedte a számukra hátrányos, egyenlőtlen elbírálási gyakorlatot. A teljesítményelvűség torzítottsága ellenére is *sokszor hivatkozott mentség* a nők alacsony reprezentációjára a felső vezetésben. A fentiekben bemutatott

problémák ellenére férfi felsővezetők szívesen hivatkoznak a felvételi és előléptetési döntéseiket vezérlő teljesítményelvűségre, hogy bizonyítsák a nemi egyenlőség melletti elköteleződésüket (pp. 199-200).

A meritokrácia elvének alkalmazása nem csupán az elvek és értékek maszkulin jellege miatt sérülhet, hanem a nemek eltérő társadalmi pozíciójának (státuszuk és szerepük) különbözőségéből is eredhet. Ezeket a hátrányokat és a hozzájuk kötődő elméleteket a következő fejezetben mutatom be.

III.2.5 Az esélyegyenlőség korlátai

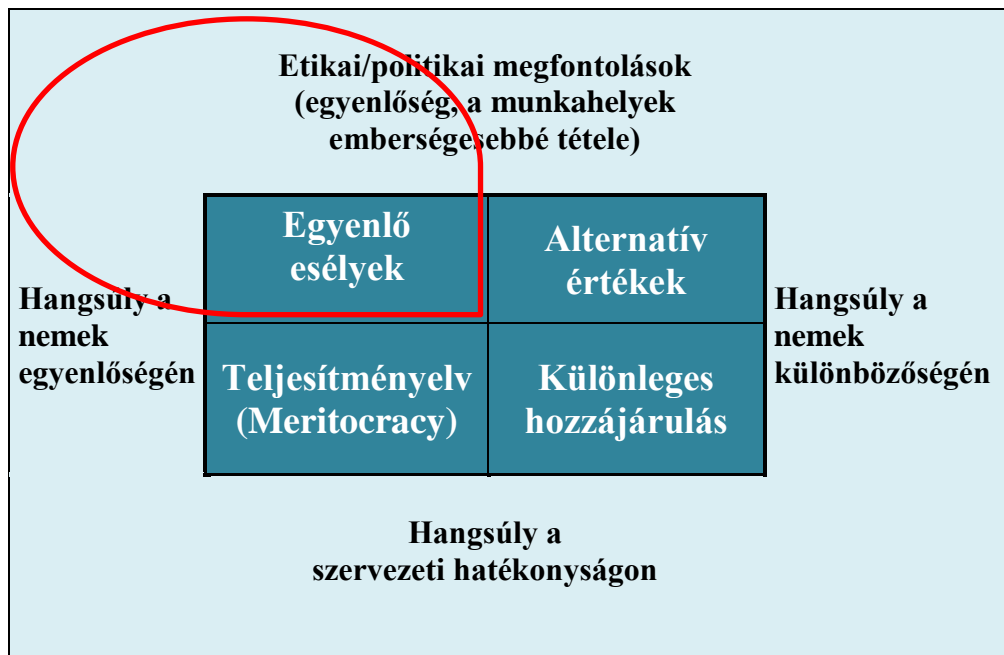
Boardbridge & Simpson 2011-ben aggodalommal szemléltek az egyre jobban terjedő elméleti fejtegetéseket, melyek szerint a társadalmi nem problémái "megoldódtak", és a "gender különbségek tagadása" trend lett a munkahelyi hátrányok kutatásában. Kutatásuk végkövetkeztetése az volt, hogy a hogy továbbra is indokolt a társadalmi nemi különbségek követése, publikálása, a kialakuló genderhierarchiák megfogalmazása és tisztázása, valamint a rejtett gyakorlatok feltárása (2011).

Arra figyelmeztettek, hogy Továbbra sem szabad elfelejtenünk annak tényét, hogy a nők aránya még a vezetői tehetségeikért folyó globális versengés közepette is alig éri el a 15%-ot a vállalatok igazgatóságában (*1. ábra*), vagyis rengeteg tehetség és kreatív energia vész kárba. Még mindig valódi, lényegi különbség van a két nem társadalmi megítélése között, ami a nők karrier-előmenetele szempontjából hátrányos (*12. ábra*).

Az alábbiakban számos olyan magyarázat látható majd, melyek mítoszokat, hiedelmeket, téves észleléseket takarnak, s melyek a társadalmi konstrukciós folyamatok elemei. Számos szakirodalmi áttekintés, így a (Ely & Padavic, 2007), (Terjesen, Sealy, & Sing, 2009), (Broadbridge & Simpson, 2011) (Powell, 2012) (Danowitz & Hanappi-Egger, 2012) és (Kornau & Festing, 2013) tárgyalja a kutatási eredményeket a felső vezetésre pályázó nők egyenlőtlen esélyeinek különböző okait.

A legtöbb kutatási eredmény arra utal, hogy a vezetői posztok esetében a játéktér továbbra is a férfiaknak, illetve a maszkulin társadalmi nemi sztereotípiához társuló viselkedési formáknak kedvez. Ez annak ellenére így van, hogy – láthattuk - mást ajánlanak a vezetéselméletek és egyes empirikus kutatások bizonyítékai.

12. ábra: Az esélyegyenlőség korlátai



Forrás: (Alvesson & Billing, 1997, p. 171.) alapján módosított ábra

Az egyik legfontosabb tényező az, hogy még ha a sikeres vezető személyes tulajdonságairól alkotott vezetéstudományi ajánlások és vélelmek meg is változtak az idők során, *a férfiakat még mindig jobb vezetőnek hiszik, a jobb vezetőket pedig férfiasnak*. Hasonló mintát követő eredményeket hoztak a kutatások olyan egymástól nagyon eltérő nemzeti kultúrájú országokban, mint az Egyesült Királyság, Japán, Kína, Törökország, Svédország és Dél-Afrika. Ezekben az országokban a férfiak és nők egyaránt azt vélelmezik, hogy a férfiak jobban hasonlítanak a sikeres vezetőkre, mint a nők, igaz, a férfiak vélelme erősebb volt, mint a nőké (Schein & Mueller, 1992) (Schein et al, 1996) (Schein V. E., 2001) (Vicsek, 2002) (Fullagar et al., 2003) (Booyesen & Nkomo, 2010).

Ezen eredmények arra mutatnak, hogy a vezetőkről alkotott nemzetközi vélelmeket továbbra is a: *"Ha vezetőre gondolsz, férfira gondolsz"* mondattal lehet a legjobban kifejezni, különösen a férfiak körében (Powell & Butterfield, 1989) (2003) (Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari, 2011). Annak ténye, hogy a női felső vezetők kiugróan magas arányban felső vezető apák lányai (Nagy B. , 2001) összhangban van e vélelemmel. Az ilyen kapcsolat képesnek tűnik "kereszthatásra", vagyis megkönnyíti az önbizalom és a szerepmóddal kialakítását, mely a pozíció megszerzéséhez szükséges.

Ehhez kapcsolódik (Alvesson & Billing, 1977), hogy a női vezetők nagy százaléka inkább az apjával azonosul, mint az anyjával.

A jelenséget vizsgáló egyik elmélet a szerep összeférhetlenségi (role congruity) elmélet világítja meg. Eszerint a vezetőkhez kötődő sztereotípiák és a társadalmi nemek sztereotípiái közötti eltérések hátrányt okoznak a női vezetőknek, azáltal, hogy vezetői szerepük és társadalmi nemi szerepük közötti szerepkonfliktusba kényszerítik őket (Eagly & Karau, 2002). Minél inkább férfi dominálta egy vezető feladat, annál jelentősebb az elvárások összeférhetlenségének a mértéke (Kark & Eagly, 2009).

Ez a hatás figyelhető meg például a mérnöki szakmák és a nők esetében is, amit Faulkner (2007) „in/visibility paradoxonnak” hív, miszerint a nők vagy nőként láthatóak, de láthatatlanok, mint mérnökök. Asszimilálódniuk kellene a műszaki szerephez, de közben meg kellene tartani nőiségüket is. Ez az egyik magyarázat a vertikális szegregációra is, mert a fenti okok miatt a nők nehezen választanak férfiasnak ítélt szakmákat. Ez a kettős kötés - egymásnak ellentmondó normáknak való megfelelési kényszer - akár vezetői, akár műszaki funkciókról is van szó sok bizonytalanságot és szorongást okozhat, szélsőséges esetekben kiégéshez, pályaelhagyáshoz vezethet (Hanappi-Egger, 2011).

A státuszkarakter-elmélet (status characteristics theory) (Webster & Berger, 2006) (Ridgeway, 1991) (2009) *egy újabb magyarázatot kínál* a vizsgált jelenség hátterére. Az egyéneket megkülönböztető „diffúz státuszjellemzők”-nek nevezett körbe tartozik a bórszín, az iskolázottság, a testi vonzerő között a nemi hovatartozás is. Az elmélet szerint a nemeknek tulajdonított társadalmi státuszok részben a múlt teljesítményének sajátos észlelése miatt részben pedig a diffúz státuszjellemzők miatt egyenlőtlenek, s a férfiak státusza magasabb, mint a nőké (Nagy & Vicsek, 2008).

Erősebb státuszpozíciójuk okán a férfiak több lehetőséghez kapnak arra, hogy aktívan cselekedjenek, és a befolyást szerezhessenek a döntéshozatalban, ami ahhoz vezet, hogy erős feladatorientáció alakul ki bennük. Ezzel szemben a nők viszont gyöngébb státuszpozíciójuk miatt arra vannak utalva, hogy mások reakcióit figyeljék, és az interperszonális jelzésekre reagáljanak - ami az ő kapcsolatorientációjukat erősíti (Aries, 2006).

A nemek eltérő státusza azonban nem csak az észlelt kompetenciájukra és jövőbeli teljesítményükre vonatkozó várakozásokra van hatással, hanem azon elvárásokra is, hogy

egy adott csoportban mi számít megfelelő viselkedésnek. Alacsonyabb státuszú személyeknek alacsonyabb a legitimitása, hogy vezetőként tevékenykedhessen (Meeker & Weitzel-O'Neill, 1985). Azonos státuszú egyének között olyan viselkedések, mint például beszédesség, magabiztosság és asszertivitás, kompetenciát sugároznak és hozzásegítik az egyént a vezetővé váláshoz.

Ha azonban eltérő státuszú közegben az alacsonyabb diffúz státuszú egyén viselkedik így, nem tekintik kompetensnek, mert ez ellentétes a csoport várakozásaival. A csoport tagjai az ilyen viselkedést hajlamosak a csoport feletti hatalom átvétele illegitim kísérletnek tekinteni. Az alacsony státuszú egyének közreműködését a csoport nem veszi figyelembe, ami státuszuk további csökkenését idézi elő (Ridgeway & Diekema, Are gender differences status differences?, 1992).

Ez a nőkre nézve annyit jelent, hogy ilyen közegekben más eszközökkel tudják csak demonstrálni kompetenciájukat. Ezek közé tartoznak a befolyásolás finomabb és indirektebb eszközei, a közös célok iránti elköteleződés hangsúlyozása, csoportorientált és kooperatív viselkedés.

Sayers hívja fel rá a figyelmet, hogy a nemek közti bérkülönbségek részben a nőkhöz kötődő negatív attitűdökből fakad, ami azt jelzi, hogy a tágabb társadalmi elvárások tudat alatt elhitetik az emberekkel, hogy a nők munkája kevesebbet ér (Sayers, 2012).

A kérdéskör egy másik megközelítése az *illeszkedés hiányát (lack of fit)* tekinti magyarázatnak (Heilman, 1983) (1995) (2001) (Haslam & Ryan, 2008). Arról van szó, hogy még ha azonos teljesítmény esetén értékelnek női és férfi vezetőket, azok az értékelők, akik szerint eredendően a férfiak rendelkeznek a vezetéshez szükséges tulajdonságokkal, a férfi vezetők teljesítményét a nőkéénél kedvezőbben értékelik.

Mérő Lászlótól származó párhuzam a „*láthatatlan gorilla*” kísérlet a pszichológiából (Neisser & Becklen, 1975). A "láthatatlan gorilla" néven ismert híres kísérletben a kosárlabdameérkőzést figyelő kísérleti személyek általában nem veszik észre a színen gorillajelmezben áthaladó férfit. A pszichológiában figyelmetlenségi vakságnak hívják ezt a jelenséget.

A nők a kutatások szerint sokszor tisztában vannak ezekkel a problémákkal (Sekaquaptewa & Thompson, 2003). A kutatások azt mutatják, hogy alapvetően

kétféleképpen reagálnak: vagy sebezhetőséget mutatnak, amivel a női sztereotípiáknak megfelelően viselkednek vagy pedig ezzel ellentétesen reagálnak (Hoyt, 2010). Az, hogy jó reakciót választottak-e, sok tényezőtől függ, melyek például a sztereotípiák konfliktusának mértéke, az önérvényesítő képesség, a feladattípus, a csoport nemek szerinti összetétele és a vezető hatalmának nagysága (Bergeron, Block, & Echtenkamp, 2006) (Davies, Spencer, & Steele, 2005) (Hoyt & Blascovich, 2007), (2010) (Kray, Reb, Galinsky, & Thompson, 2004) (Kray, Thompson, & Galinsky, 2001).

Ez azt jelenti, hogy abban az esetben, amikor nők vezető pozíciókért versengenek férfiakkal, és a vezető szerephez igazodnak, nem képesek teljesíteni a női társadalmi nemi szerep kritériumait, melyek között szerepel a női kedvesség és a belenyugvás a férfiak akaratába (Rudman és Glick, 2001). Ha viszont a nők a női társadalmi nemi szerephez igazodnak, úgy a vezető szerep támasztotta követelményeknek nem tudnak megfelelni.

Összességében nagy nagyszámú empirikus bizonyíték hívja fel tehát a figyelmet arra a tényre, hogy *a gender sztereotípiák jelentősen befolyásolhatják a női vezetőkről alkotott véleményt és teljesítményük értékelését is*. Mindez közvetlen hatással van a női vezetőkre és azokra is, akik vezetői pozíciót szeretnének betölteni.

További tényező *a bizalmatlanság*. A férfiakban könnyebben megbíznak a kiválasztásnál, a nőktől azt várják, hogy előbb bizonyítsanak. E gondolkör egy másik metszete, hogy olyan vélekedésekre is fény derült, hogy míg a nőket elsősorban gondoskodónak tekintik, addig a férfiakról jobban elhiszik, hogy felelősséget tudnak vállalni (Hoyt & Chemers, 2008).

A hasonlóság-vonzás paradigma (similarity-attraction paradigm) értelmében az emberek azokat értékelik a legjobbnak, illetve azok javára döntenek legpozitívabban, akik önmagukhoz a leghasonlóbbnak vélnek. (Byrne & Neuman, 1992). Kanter (1977a) "homoszociális reprodukcióként" jellemezte a vezetőség köreiben érvényre jutó ilyen preferenciák eredményeit. A bizalmi kapcsolatokban mindig jelen van a bizonytalanság, és az ilyen bizonytalanság kockázatai annál a nagyobbak, minél jelentősebb felelősséggel bír egy személy a szervezet vezetésében. A bizonytalanság csökkentésének egyik módja az, hogy az ügyvezetők a felső vezetés posztjait elzárják a "másnak" tekintett személyek elől. Ez a jelenség nyilvánvalóan nagyon hátrányos a nők számára, amikor férfiak végzik a kiválasztást.

Az összes eddigiekben felsorolt hátrányos körülmények alól *az egyetlen kivétel az "üvegszikla" (glass cliff)*, mikor is inkább nők kapják meg a vezetői megbízást, mint a férfiak. Ez ellentétes azzal a tapasztalattal is, hogy általában a nők nehezen kapnak kihívást jelentő feladatokat, egy területen mégis ilyen jelenségre utaló bizonyítékokat találunk. Számos példa azt mutatja, hogy a nőket nagyobb arányban helyezik nagy kockázati szintű pozíciókba, mint a férfiakat (Haslam & Ryan, 2008), (Bruckmüller & Branscombe, 2010).

Ez az egyetlen eset, hogy a szakirodalmi áttekintés során saját élettapasztalatomról számolok be. Itt azonban olyan erős „aha” élményem volt, hogy fontosnak tartottam az önreflexiót. Az saját karrierem is ilyen helyzetben történt megbízott vezérigazgatói kinevezéssel kezdődött. Mindössze három hónapom volt arra, hogy bebizonyítsam, hogy felül tudok kerekedni a céget súlytó, válsághoz vezető, súlyos problémákon. Ugyanis ideiglenes megbízásommal egyidőben kiírtak egy pályázatot, aminek az eredményéről három hónappal később döntöttek az igazgatóság tagjai. Nehéz feladat volt, de sikerült megoldani a feladatokat. Bizonyítottam és ennek eredményeként a férfiakból álló igazgatóságtól megkaptam a végleges kinevezést.

Amikor a vállalatok pénzügyi nehézségekkel vagy csökkenő teljesítménnyel küzdenek, megnő annak a kockázata, hogy az ügyvezetők belebuknak a feladatba. Ilyen esetekben a szívesebben testálják női ügyvezetőkre e kockázatot, a nők pedig a férfiaknál szívesebben elvállalják a kockázatos pozíciókat, lévén, hogy kíváncsabb állásokra kevesebb kilátásuk van. Azokba a kapcsolati hálókba pedig, melyek jobb ajánlatokkal elterelhetnék őket az ilyen posztoktól, a férfiaknál nehezebben fogadják be őket.

A nők és tevékenységük leértékelődése akkor következik be, amikor az olyan "női készségnek" sztereotipizált képességeket, mint a kommunikáció, az empátia, vagy a gondoskodás, nem ítélik szükségesnek a felsővezetésben. A nőknek viszont alig van lehetősége olyan középvezetői munkához jutni, ahol gyakorolhatnák és bizonyíthatnák a férfi döntéshozók szemében is értékes képességeiket. Munkájuk során a férfiak sokkal gyakrabban találkoznak széleskörűbb, nagyobb kihívást jelentő feladatokkal (Eagly & Carli, 2007). Számszerűsített tervek megvalósítását kell elvállalniuk, kell kivitelezniük, az időnyomás alatt, korlátozott forrásokból gazdálkodva, mialatt állandó kritikának vannak kitéve, amit meg kell tanulniuk kezelni (Bálint Z. , 2007).

Ezekkel a lehetőségekkel a nők sokkal korlátozottabban rendelkeznek. Ezzel szemben *vertikális szegregáció* áldozataivá válnak (Eagly & Carli, 2007) (Nagy B. , 2007) (Nagy & Primecz, 2010) (Zahidi & Ibarra, 2010). Ez annyit tesz, hogy nők a középvezetésben tipikusan kisegítő, támogató funkciójú posztokat töltenek be - HR, PR, marketing, pénzügy és számvitel - egy függőleges „üvegfal” mögött. Bár e területek ugyancsak igénylik a teljesítményt, de nem ugyanolyan, mint a férfiak által dominált területeken, így a nők beleszorulnak ezekbe a funkciókba, honnan ritkán vezet felfelé az út.

Nincs alkalmuk (Nagy B. , 2007) megtanulni a fentebb vázolt vállalati vezetői rutinokat és kifejleszteni a készségeket, melyek képessé tennék őket arra, hogy teljes értékű felső vezetővé váljanak. Vagy ha képesek is lennének rá, nem tudják azt demonstrálni. tehát a komoly vezetői pozíciókat azért is töltik be szinte csak férfiak, mert a profitcentrumként működő belső szervezeti egységek – a felsővezetés előszobái - jórészt még mindig a férfiak birodalmának bástyái.

A férfiak női ügyvezetők iránti negatív attitűdje részben ama tényből ered, hogy ezeket *a nőket riválisukként azonosítják* (Everett, Thorne, & Danehower, 1996). Ez azt is jelenti, hogy nem szeretik, ha emiatt több riválist érzékelnek maguk körül, mint korábban, amikor csupán a többi férfi jelentett számukra potenciális "veszélyt".

*A nők kirekesztése a férfiak kapcsolati hálói*ből további hátrányt okoz. Társasági hálózatokat mindkét nem létre szokott hozni. Ezekben hagyományosan a saját nemük dominál. Emiatt viszont a nők gyakran tapasztalják, hogy az informális "öregfiúk egyleteiből" kirekesztik őket (Katila & Meriläinen, 1999), (Miller, 2002), (Featherstone, 2004). A szegregált hálózatok hátrányosak a nők előmenetele szempontjából, mivel a férfiak alkotta hálózatok általában erősebbek. E korlátot legyőzni például mentoráló kapcsolatok kialakításával lehetséges, melyek révén szociális tőkét lehet nyerni, ami többnyire javítja az egyének szakmai előmenetelének kilátásait (Allen, 2004). Erős pozícióban lévő mentorok képesek a karrierépítést jelentősen megkönnyíteni. Azonban számos eset igazolja, hogy még a mentorok is hajlamosak az azonos nemű munkatársakat pártolni.

A sztereotip versengés és agresszivitás elterjedtsége miatt a nők az erősen maszkulin értékek által uralt területeken állandóan annak kritikának vannak kitéve, hogy hiányzik belőlük a sikerhez szükséges keménység és versengés (Timberlake, 2005).

A nők nyerhetnek a más nőkkel kialakított kapcsolatokon: támaszt és segítséget nyújtanak a szerepmodell-alkotás és a diszkrimináció leküzdése terén (Bilimoria, 2006) (Dougherty & Forret, 2004) (Timberlake, 2005). *A női segítség ritkán elérhető*, mert a női ügyvezető igazgatók reprezentációja nagyon alacsony. Ez a női mentorok és női szerepmodellek hiányához vezet. Ezért kevés támogatást, mintát kapnak abban is például, hogy hogyan sikerül összeegyeztetni a karriert a családdal (Liff & Ward, 2001) (Nagy B. , 2001).

Ezzel ellentétes hatású az úgynevezett „*méhkirálynő-szindróma*” (Mavin, 2008) - akad ugyanis olyan női ügyvezető, aki mivel élvezi azt a különleges helyzetet, hogy ő az egyedüli fontos nő a cégnél, nem hajlandó segíteni más tehetséges nőknek, sőt még árthat is nekik. Továbbá sok női ügyvezető nem a női társadalmi nemi csoport tagjaként, hanem inkább kompetens vezetőként kíván feltűnni, ezért nincs felkészülve rá, hogy a változások látható előidézőjeként növelje a nők reprezentációját a hierarchia magasabb szintjein.

A merev hierarchikus struktúráknak szerepe van abban, hogy a nők kevesebb vonzalmat érezzenek vezetői pozíciók iránt, mivel - részben a szocializáció folytán - *több férfi szereti a hatalmat, mint ahány nő* (Schwartz & Rubel-Lifschitz, 2009) (Adams & Funk, 2012). Felmérések keretében a női válaszadók szerint a szervezeti kultúrának kevésbé kellene elfogadnia a kialakult hatalmi viszonyokat (Wicks & Bradshaw, 1999) inkább participációs alapra kellene helyezni a hangsúlyt (van Vianen & Fisher, 2002) (McTavish & Miller, 2009). Azt is kimutatták, hogy a kis hatalmi távolságokat hangsúlyozó szervezeti megoldások (House, R., Javidan, M., Hagnes, P, Dorfman, P., 2002) és a vezető pozíciókban dolgozó nők aránya között egyenes arányosság áll fenn (Bajdo & Dickson, 2001).

A nőket irritálhatja az üzleti életet *a rivalizálással azonosító megközelítés* (Miller, 2002), csakúgy, mint *az egyes szervezeti szinteken belüli agresszív verseny*, melyek belső politikai hatalmi játszmákkal társulnak (Simpson R. , 2000). Sok nőt nyomaszt a túl erőszakos vezetési stílus és az, hogy szerintük a férfiakat csak a státusz és a feltűnés érdekli (Rutherford, 2001). Az in-group/out-group kategorizációs folyamatok alapján nem meglepő, hogy a férfiak attitűdjeit a női ügyvezetők felé negatívnak találták, hiszen versenyezni kell velük, alkalmasságukat a vezetésre ugyanakkor nem tekintik egyenrangúnak (Everett, Thorne, & Danehower, 1996).

Szexizmusnak nevezzük az emberek nemi hovatartozása alapján történő megkülönböztetését. *A mindennapos interakciókban szexizmus* akkor tapasztalható, amikor a vezetői szerepeket szélsőségesen férfiasnak vélik, és az emberek úgy tartják, hogy nő nem lehet alkalmas a pozícióra; ez gyakran ellenálláshoz vezet a nő hatalmával szemben (Eagly & Karau, 2002) és (Eagly & Carli, 2007). Férfiak dominálta környezetben a nők időnként hallhatnak szexista vagy sértő vicceket (Simpson R., 2000). Finomabban is éreztethetik a férfiak a negatív attitűdöket, például az értekezleteken nem vesznek tudomást a nőkről, nem veszik őket komolyan, illetve hatalmi játszmákat űznek a rovásukra (Phalen, 2000).

Egyik tanulmány (Janne Tienari, 2013) azt sugallja, hogy a felsővezetőkre szakosodott *fejvadászok* többnyire tisztában vannak azzal, hogy a nőket a feladataik végzése során kirekesztés éri. Ha női jelöltek felkutatására nincs kifejezett igény, akkor a - az idő szorításában - a kialakult kontakthálózatukon kívülre gyakran nem is igen terjesztik ki a keresést, amiben pedig női jelölt keresésére sokszor csak nagyon korlátozottan van mód. A keresett jelölteket leíró keresési profil oly módon történő megadása, ami burkoltan utal arra, hogy kizárólag férfi jelölteket keresnek (Mathieu, 2009), a kirekesztés lehetőségének további példája.

A jó hír a nők számára az, hogy mint a III.2.1. fejezetben láthattuk, a vezetés kevésbé férfias módszereinek kulturálisan megnőtt az ázsioja, míg a hagyományosan férfias stílus, az autokratikus "parancsol-és-irányít" mára veszített a népszerűségéből. Eme eltolódás a modern szervezetek nagyobb fokú komplexitását tükrözi. A bizonyítékok egyre inkább azt sugallják, hogy a feminin sztereotip tulajdonságok miatt a nők általában véve számos esetben alkalmasabbak lehetnek a globális gazdaság által megkövetelt módszerekkel vezetőként szolgálni, mint a férfiak (Powell, 2012). Mai világunkban a jó vezető kevesebbet ér el mások utasításával, többet viszont azzal, ha csapatot szervez a talpraesett, motivált beosztottakból, akik együtt találják ki, hogy miként oldják meg a problémákat (Eagly & Carli, 2007).

III.3 A maszkulinitás konstrukciói és felsővezetés

Amint az *1. ábra* mutatja, Európában a magánszféra tőzsdén jegyzett nagyvállalatainál – melyek számos országban jó indikátorai a vállalati szektor sajátosságainak - a felsővezetői kinevezésekről is döntő vezetők nagyrészt férfiak. Ezért szakirodalmi

áttekintésem ebben részében a férfikutatások néhány, a korábbi fejezetekben még nem említett, de a kutatás szempontjából fontos megállapítását és azok felsővezetési vonatkozásait ismertetem.

A férfikutatások sokféleképpen definiálják a maszkulinitást. A témával foglalkozó egyik áttekintő jellegű mű, „A férfi és maszkulinitási kutatások kézikönyve” című könyv (Kimmel, Hearn, & Connell, 2005) bevezetőjében számos olyan tényezőt felsorol, melyek a terület más-más oldalát emelik ki. Én a sok lehetséges definíció közül Whitehead és Barrett meghatározását emelem ki, amely a kulturális és szervezeti keretek említésén túl a nőktől való elhatárolásra is kitér:

„maszkulinitásoknak ama viselkedések, nyelvek és gyakorlatok tekinthetők, amelyek sajátos kulturális és szervezeti keretek között léteznek, és általánosan elfogadott módon a férfiakkal hozhatók kapcsolatba, vagyis kulturális értelemben nem femininként határozódnak meg.” (Whitehead & Barret, 2001, old.: 15.-16.)

Amint a fenti meghatározás, úgy az alábbi elemzés is kiemeli a kutatások azon megközelítését, hogy társadalmi konstrukcióként tekintik a maszkulinitást. további fontos sajátosság, hogy a társadalmi konstrukciók konkrét körülmények között megvalósuló emberi tapasztalásokon keresztül manifesztálódnak.

„a férfikutatások a maszkulinitást, ill. annak társadalmi konstrukcióját nem univerzális érvényű adottságként, hanem a társadalmi nemi viszonylatok által történelmileg és kulturálisan meghatározott, reflexióra méltó, különös emberi tapasztalásként fogják föl. Emellett a meghatározás implicit módon arra is utal, hogy e terület nem születhetett volna meg a nőkutatások, ill. a feminizmus második hullámát követő szemléleti forradalom nélkül.” (Hadas, 2009, old.: 6.-7.)

A feminizmus második hulláma előtt nem jött létre férfikutatás, hiszen a nők hangsúlyos megjelenését megelőzően számos fontos területet a férfiak domináltak és nem merült fel igény arra, hogy önmagukat külön meghatározzák.

Az első, a saját kutatásom számára egy kiemelten fontos gondolat 1985-ben jelent meg „A maszkulinitás új szociológiája felé” című cikkben (Carrigan, Connell, & Lee). A szerzők által kitűzött számos cél egyike a nemek közötti és az egyes nemeken belüli hatalmi viszonylatokat megragadni képes új fogalomrendszert kidolgozása volt. A

férfikutatások második hullámába tartozó cikk a hegemon maszkulinitás elméletének korai formáját tartalmazta. A cikk egyik szerzője, az elmélet egyik kidolgozója Bob Connell azóta a férfikutatások legtöbbször hivatkozott szerzőjévé vált.

A megközelítés szemlélete a feminizmus második hulláma (ön)kritikai hagyományának örököse, több vonatkozásban is új elemzési dimenziókat, ill. szempontokat emel be a társadalmi nemek kutatásába. Rámutat arra, hogy a maszkulinitások meghatározása és értelmezése mélyen beágyazódik a legfontosabb társadalmi intézmények – az állam, az oktatás, a vállalatok és a család – létezésébe, eme intézmények történetileg kondicionált voltát is tételezi. Emellett a társadalmi viszonyok terét – a férfiak és nők közötti viszonylatok mellett – kiterjeszti a férfi-férfi viszonylatokra is. (Hadas, 2009, old.: 20.)

A szerzők egy konkrét példát idézve, egy modernizált üzem példáján keresztül mutatják be, hogy a fizikai munka kiváltása miatti változások ellenére a régi maszkulin kultúra tovább él a domináns férfiközösségben:

„A kollektív hegemon maszkulinitás nem csupán a nők ellen emel barikádokat, de ugyanakkor alárendel vagy marginalizál más férfiakat is (például fiatal, képzetlen vagy olyan, aki vagy nem akar, vagy nem tud a közös rituálékhoz csatlakozni). Bár a részletek különböznek, minden okunk megvan arra, hogy feltételezzük, hogy ezek az eljárások általánosak. Ennek megfelelően megértjük azt, hogy a maszkulinitás társadalmi meghatározása legalább annyira az intézmények működésébe ágyazott – az állam, a vállalatok, a szakszervezetek, és a családok ténykedésén keresztül – mint az egyes egyének személyiségébe.

(Carrigan, Connell, & Lee, 1985, old.: 591)

A hegemon maszkulinitás tehát, még pontosabban, arra vonatkozó fogalom, hogy nem a férfiak általában, hanem a férfiak egyes csoportjai hogyan képesek belakni a hatalommal és gazdagsággal járó pozíciókat, illetve hogyan képesek legitimálni és újra és újra létrehozni az uralmukat létrehozó társadalmi viszonylatokat. A „hegemónia” fogalma egy olyan hatalomgyakorlási forma, amely a nagy közvetítő rendszerek - mint például az oktatás és a tömegkommunikáció - által is közvetített „magától értetődő tudásként” beépül a gondolkodás felszíne alatti észlelési szerkezetekbe, és észrevétlenül és mélyen beágyazódik a kultúrába.

Amikor Connell a maszkulinitás fogalmát használja, a valóságkészítés egyik mechanizmusát ragadja meg. Amit készítenek ezzel az eszközzel, az a maszkulinitás, amit az alábbiak szerint meghatároz:

„Ahelyett, hogy a maszkulinitást egy olyan dologként igyekeznénk meghatározni, mely egyfajta természetes karaktertípusként, viselkedési átlagként vagy normaként fogható föl, inkább ama folyamatok és viszonyok megismerésére tanácsos összpontosítanunk, melyeknek köszönhetően a társadalmi nemi sajátosságok áthatják a férfiak és a nők életét. A maszkulinitás – amennyiben maga a fogalom meghatározható egyáltalán – egyrészt a társadalmi nemi viszonyokban folyamatosan jelenlévő helyként, másrészt a férfiak és nők által végzett tevékenységek együtteseként, harmadrészt e tevékenységek testi tapasztalatokban, személyiségben és kultúrában érzékelhető következményeiként fogható föl.” (Connell, 2005, old.: 67-68)

A hegemon maszkulinitás connelli megközelítését több kritika érte, de lényege nem változott csak árnyaltabbá vált. A viták során azonban a közvetítő mechanizmusok néhány példája is elemzésre került, mint például a sportszillagok által közvetített ideálok.

Bár az elmélet egyre inkább a férfi-férfi viszonyra fókuszál, kutatásom szempontjából mégis fontos információkkal szolgál. Ezek egyike a leírt hatásmechanizmus, a másik pedig a közvetített férfikép. Ami a kulturális közvetítő mechanizmust illeti, a tömegkommunikáció fejlődésével jelentősen bővült és minőségében változott az eszköztár, az elmúlt pár évtizedben is. Visszautalva a nemi szerepek és sztereotípiák kérdésére, itt most már a dinamizmust, a konstrukciós folyamat egy fontos komponensét is láthatjuk, nem csak a statikus képet.

A tartalmat illetően pedig, tudván, hogy a vezetői és a férfi tulajdonságok között milyen sok átfedést tételeznek az emberek, mindkét szempontból nagy fontosságú tényezőről van szó. A sport után egy másik példaként a filmek által közvetített hatásokat vizsgálva, fontos kérdés, hogy a kasszasikereket hozó, nagy tömegek által nézett filmekben a főnökök férfiak-e vagy nők. Kérdés, hogy a férfi főnökök milyen maszkulin ideált sugároznak. Az autokrata vagy autoriter vezetőt, vagy a csoport lelkével is törődő főnököt-e?

Nők esetében a kevés példa egy része is, tükrözve a szerepkonfliktust és az illeszkedési problémát (role kongruencia), sajnálatosan a negatív képet erősít. Gondoljunk az „Ördög pradát visel” autokratikus főnökasszonyára vagy Margaret Tahtcher alakjára a „Vaslady” című filmből, ami zömmel a negatív vonásokat emelte ki a főszereplő személyiségéből.

E fejezet korábbi már említésre került már, hogy a maszkulinitás és a menedzsment konstrukciói és kódjai sok hasonlóságot mutatnak. Említettem már Leo Braudy maszkulinkutatót (2005), aki azt a folyamatot írta le, ahogy a piaci viszonyok fejlődésével párhuzamosan a munka világa távol kerül az otthontól és maszkulin territóriummá vált.

Ugyancsak fontos, a férfikutatásokon belül sok vitát kavart az a tény, hogy első megfogalmazásában a hegemon maszkulinitás monolitikus jellege miatt kizárta az egymással versengő különböző formák lehetőségét. A kezdeti egységességi nézetet a maszkulinitás számos más konstrukciója váltotta fel, például a gender hierarchia megjelenése vagy a queerelmélet (Hadas, 2010).

E két gondolati fonal – a vezetéshez kötődő kapcsolat és a versengő maszkulinitási formák tételezése - mentén eljuthatunk Collinson és Hearn (1994) megközelítéséhez, mely az alábbi öt egymással versengő koncepció mentén ragadja meg a vezetés maszkulinitásának kérdését.

„Ezek maszkulinitás diskurzusai és gyakorlatai, melyek ma is meghatározó jelentőségűek és áthatják a szervezeteket, [...] Nagyon kötődnek különböző vezetési stílusokhoz. Annak érdekében, hogy be tudjuk mutatni, a hatalom gyakorlásának szokásos módjait, egymástól különböző, ideáltipikus módon mutatjuk be azokat, noha a valóságban vannak köztük átfedések és egymás mellett is létezhetnek bizonyos esetekben” (Collinson & Hearn, 1994, old.: 13.)

- **Autoriterizmus:** Nem tűr ellentmondást vagy ellenkezést, visszautasít minden érdemi megbeszélést és vitát. Diktatórikus, kényszerítő eszközöket alkalmaz, és megkérdőjelezhetetlen hatalomra tör. Maddok és Parkin (1993) vonatkozó metaforája a „börtönudvar kultúra” volt. Brutális és agresszív maszkulinitás jellemzi, ellenséges a nőkkel és minden férfival, akit gyengének talál. Jellemzője az eltérő stílusok „gyengeség” címkéjű stigmatizálása.

- *Paternalizmus:* A hatalom az együttműködés, a védelmezés és a bizalom morális bázisán alapul. Családias jellegű kapcsolatra törekszik, jóindulatú és bölcs apaszerepet játszik. A nőktől megkülönbözteti magát, inkább más férfikkal vállal közösséget. Maddock and Parkin metaforája az „úriemberek klubja”. A nőket óvják és védelmezik mindaddig, amíg azok elfogadják a hagyományos női szerepeket.
- *Vállalkozószelleműség:* Az előzővel ellentétes szellemű, viszonylag új konstrukció, amit keményakaratú, eltökélt és versenyző attitűd jellemez. A mai modern vezetés technokrata tudását sajátította el, a profit, kontrollig, költségtervezés, új piacok meghódítása és hasonló kategóriákban való gondolkodás jellemzi. A várandósság és az otthoni kötelezettségek tabutémáknak számítanak. Csak azokat a nőket ismeri el, akik a kenyérkereső férfi szerepének megfelelő viselkedést tanúsítanak. Fiatalabb, „éhes”, ragadozó attitűdű munkatársakkal szeret dolgozni. Maszkulin identitása bizonytalan, ezért állandóan igyekszik kontrolálni magát.
- *Informális kapcsolatépítés:* Közös maszkulin jellegű érdeklődés és értékek alapján szerveződő, összetartó „in” csoportok. A közös témáik a sportok, szex, nők, humor, autók és alkohol, ivászat. Szélsőséges esetekben mindez szexuális zaklatásig és a nők szexuális tárgyá történő lealacsonyításáig is vezethet. Maddock és Parkin metaforája „öltözői kultúra”.
- *Karrierizmus:* Saját meghatározása szerint kenyérkereső, akinek el kell tartania a családját. A maszkulin identitás érdekében szüksége van karrierre. Hosszú túlórák, szűk határidők és az otthoniak, a család támogatására van szüksége.

Összehasonlítva a III.1.-es fejezetben tárgyalt vezetési stílusokkal láthatjuk, hogy ezeken a maszkulin konstrukciókon túl több fontos, nőket jobban befogadó vezetési attitűd és stílus is van, mint például a demokratikus, a kapcsolatorientált vagy az átalakító vezetés.

A szerzők cikkükben megemlítenek néhány jellemző maszkulin jellegű viselkedést, amivel a leépítések és a megrövidült munkaszerződések körülményei között próbálnak meg érvényesülni. Ilyen példásul a maszkulin jellegű „látszatmenedzselés”, amikor a zakójukat irodai székük karfáján hagyva azt a látszatot keltik, hogy még mindig dolgoznak, nagyon elkötelezettek és egész éjszaka szorgoskodnak. A munka és az otthon

szigorú elhatárolása a maszkulin kultúra vezetési kultúrákban való fennmaradásának, melynek eszközei a váratlan túlmunkák és az ünnepnapokon történő munkavégzés.

A fenti konstrukciók és hatásaik egy része más megközelítésben és különböző kontextusokban módon már megjelentek e fejezetnek a meritokrácia torzítottságaival és az esélyegyenlőség korlátaival foglalkozó részeiben más szerzők, például Wajcman (1998), (2011), Eagly és Carly (2007), Eagly, Johannesen-Schmidt, és van Engen (2003), Powell (1999) (2012), Broadbridge és Hearn (2008) és Broadbridge és Simpson (2011) cikkeinek bemutatásakor.

Disszertációmban a kutatás empirikus szakaszát bemutató részben, ahol azt vizsgáltam, hogy interjúalanyaim hogyan konstruálják a valóságot a női vezetőket és önmagukat, visszatérek a fenti csoportosításhoz és idézem a releváns konstrukciókat.

IV Az empirikus kutatás előkészítése

Ez a fejezet az empirikus kutatás tartalmi és technikai előkészítési munkálatait mutatja be. Ezen belül a kutatási kérdés kibővítéséről, az empirikus megismerési módszerek közötti választásról, az interjúk megtervezéséről valamint az adatelemzés előkészítéséről lesz szó.

IV.1 Kutatási rés és a kibővített kutatási kérdés

A disszertáció első két fejezetében meghatároztam a kutatás célját valamint döntöttem tudományfilozófiai megközelítéséről is. Ezek bázisán megfogalmaztam a kutatási kérdés első változatát és nagy vonalakban kijelöltem a kutatási módszerek körét is.

A kutatási kérdést tárgyaló fejezetet azzal zártam, hogy a szakirodalom áttekintéséből származó ismeretek alapján még egyszer sorra veszem korábbi döntéseimet és megnézem, hogy szükséges-e módosítanom azokat. A logikai modellt követve a kutatási cél, a kutatási kérdés és a tudományfilozófiai alapállás felülvizsgálatát végeztem el. A kutatási cél még jobban megerősödött bennem az áttekintett kutatások eredményei és tanulságai alapján. Az kutatáshoz választott tudományfilozófiai alapállásom sem változott az elméleti áttekintés után, még mélyebbé vált meggyőződésem, hogy a kutatási célomat szubjektivista, kvalitatív és feltáró módszerekkel folytatott kutatás segítségével érhetem el.

Ami a kutatási kérdést illeti, a Tézis tervezet készítése idején férfi felsővezetékkel terveztem interjúkat készíteni, mert az alacsony női felsővezetési részvétellel kapcsolatban az ő konstrukciókat szándékoztam feltárni. A tervezet néhány bírálójának javaslatára megvizsgáltam annak előnyeit, ha női vezetőket is bevonok a mintába. A szakirodalom áttekintése során azonban arra a következtetésre jutottam, hogy két okból is eredeti tervemhez térek vissza és a férfi felsővezetőkre koncentrálok.

Az első ok az volt, hogy női felsővezetőkkel számos fórumon (konferenciák, panelbeszélgetések, HBLF Női Vezetők Klubja) folytatott másfél évtizedes folyamatos diskurzus, azok interjúk, amiket velük készítettem és a saját sokéves tapasztalataim is arról győzték meg, hogy véleményeik megerősítik ugyan a korábbi kutatások

tapasztalatait, azokhoz azonban a kutatási kérdések vonatkozásában újat nem tesznek hozzá.

Másrészt viszont a korábbiaknál még markánsabban kirajzolódott előttem az a kutatási rés, hiányosság (research gap), amit már a tervezet idején is érzékeltem. Annak tükrében ugyanis, hogy a felsővezetői kinevezésekről döntést hozó vezetők közel kilencven százaléka férfi, nagyon kevés olyan empirikus kutatást találtam, ami a férfivezetők bevonásával vizsgálta volna a kérdést. Felsővezetői kinevezési döntéshozatali részesedésüktől ugyanis messze elmaradó arányban készült olyan tanulmány, melynek célja az lett volna, hogy feltárja a döntéshozó férfiak vélekedéseinek, hiedelmeinek és érzéseit, azok összefüggési a cégek kultúrával és vezetési stílusukkal.

Ezek pedig nemcsak döntéseik konstruálásának folyamata és a cégek kultúrára gyakorolt hatásuk miatt érdekesek, hanem azért is fontosak, mert a férfiak társadalmi szempontból nagyobb befolyásoló erejük miatt a tágabb közösség valóságkonstrukciós folyamataira, a közvélekedésre a nőknél nagyobb hatást tudnak kifejteni. E megfontolásoknak megfelelően fejlesztettem tovább a kutatási kérdéseket.

Kutatási kérdések:

- Magas szintű kérdés: Mi az oka az alacsony női részvételnek a versenyszektor magántulajdonú cégeinek felsővezetésében?
- Kutatási kérdések:
 1. Hogyan konstruálják a kérdést a versenyszektor magántulajdonban lévő vállalatainak teljesítményéért felelős, a kinevezési döntések közel 90 százalékát meghozó férfi döntéshozók? Milyen hiedelmeik, asszociációik, érzéseik vannak, milyen metaforák élnek bennük?
 2. Milyen kapcsolatok vannak e konstrukciók valamint a szervezeti kultúra és annak változásai között? Hogyan függnek össze a konstrukciók a vezetési stílusokkal?
 3. Hogyan működik a tudattalan előítélet (unconscious bias)?

A szubjektivista megközelítésű, kvalitatív, émiikus kutatások nagy részéhez hasonlóan az én kutatásom is előfeltevéseket és nem hipotéziseket fogalmazott meg. Az előfeltevések

kialakításához a szakirodalmi áttekintés sok információval szolgált, amit saját élettapasztalatom is gazdagított. Mivel a kutatás feltáró jellegű, ezért csak általánosabb szintű előfeltevéseket fogalmaztam meg, hogy helyet hagyjak a váratlan felfedezéseknek is (Kvale, 2005). Előfeltevéseim a következők voltak:

- Feltételeztem, hogy azért kevés a férfi felsővezetők bevonásával történő kutatás, mert nem a férfivezetők nem szívesen vesznek részt benne. Valószínűsítettem, hogy túl elfoglaltak, nem érdekli őket eléggé ez a téma vagy kényelmetlennek találják, úgyhogy erőfeszítéseket kell tennem a meggyőzésükre.
- Második előfeltevésem az volt, hogy a mai kinevezési döntéshozó pozícióban lévő férfiak korai szocializációjuk során (gyermekkor, pályakezdő évek) alig találkoznak pozitív női vezetői példákkal, és részben emiatt erre „vakok” maradnak, és nem ismerik fel a vezetői tehetséget a nőkben.
- A korábbi kutatások szerint a nagyrészt férfiak által végzett kiválasztási és kinevezési folyamatban a szűrőrendszer hátrányos helyzetbe hozza a nőket, melynek működéséről már sokat tudunk, de az „itt és most” okairól és az ehhez kötődő konstruálásokról hiányosak az ismereteink. Ezek felderítése a kutatás egyik feladata.

IV.2 A választott módszerek

A kutatási terv összeállítása során már kiválasztásra kerültek azok a módszerek, melyek összhangban voltak a kutatási kérdésekkel és a választott tudományfilozófiai megközelítéssel is. A választási lehetőségek számbavétele alapján a szubjektivista irányzattal összhangban álló kvalitatív módszerek bizonyultak erre a legalkalmasabbnak. Visszatérve a kutatási terv modelljéhez (2. ábra) már a kutatási módszerek és technikák 6. lépésnél járunk. Annak érdekében, hogy a megismerést szolgáló tudást emberekkel beszélgetve, az ő életvalóságukon keresztül gyűjthessem össze és érthessem meg, elsődlegesen a félig strukturált interjú mellett döntöttem. Ugyanakkor figyelembe kellett vennem azt a körülményt is, hogy azok a vezetők, akiket be szerettem volna vonni a kutatásba nagyon elfoglaltak, ezért az akciókutatás módszerét el kellett vetnem.

Az interjúkból származó információkat olyan elemzéssel terveztem feldolgozni, melynek kulcsszava a megértés, mert a kvalitatív kutatás fontos eleme a hermeneutikai folyamat,

mely során a közvetlen közlések rejtett tartalmai kibonthatók, elemezhető és értelmezhető. Ezzel az eljárással lehet a valóságkonstrukciós folyamatokat feltárni és értelmezni.

Az empirikus kutatásra való ráhangolódás elősegítése érdekében e fejezet zárásául még megosztok néhány metaforát, melyek mind a kvalitatív kutatást jelenítik meg egy-egy képpel, melyek Denzin és Lincoln könyvének (2005) 5. oldaláról származnak.

Az egyik a *montázs*, amely filmes eszközökkel fejez ki párhuzamosan változó egymás hatását erősítő folyamatokat azzal, hogy a képek gyorsan váltják egymást, megmutatva más-más helyszíneket. A kvalitatív kutatókat hasonlítják a *barkácsolókhoz*, akik az egyes elemeket innen-onnan véve készítik el az új minőséget, amivel egy – az eredeti funkciótól esetleg teljesen elszakadt – új jelentést, funkciót hoznak létre. A *quilt készítője* is népszerű metfora, ami sok kis darabból összevarrt takaró, *patchwork*-nek is hívják. A sok különböző anyagból kivágott darab végülis akár otthonos hangulatú, hívogató takaróvá is válhat dolgos kezek munkájának eredményeként. A zenéből a *dzsesszt* tartják a metafora alkotók a legjobb párhuzamnak. Ezzel nemcsak a sokszínűség, hanem a kvalitatív kutatás improvizatív elemei is jól megragadhatók.

Végül a nők és a vezetés témaköréből említek egy képet, melyet Powell „*Hat módja az elefánt tanulmányozásának*” c. cikkében (2012) vázolt fel, arra utalva, hogy a gender, a nem és a vezetés hatféleképpen metszhetik egymást és csak reménykedhetünk abban, hogy ha minden metszetét végigjárjuk, akkor megértjük, hogy mi is az az elefánt.

IV.3 Az interjú, mint utazás

A tervezés, a definíciók, a döntések, a szakirodalom korrekt áttekintése és hasonló hűvösen intellektuális és lineárisan szervezett tevékenységek után lassan áttérhetünk arra a területre, ami – az idézett metaforák szerint is - a művészettel rokon alkotó szabadsággal és persze kötelezettségekkel ruházza fel a kutatót. Mindenkit, aki arra vállalkozik, hogy megoldjon egy „intellektuális rejtvényt” (Mason, 2005) a kutatás során.

Az interjú, mint kutatási eszköz mára már teljesen elfogadottabbá vált, számos módszertani könyv született, ami segítséget, támpontokat nyújt a kutatáshoz. A már említett Kvale (2005) (1996), Mason (2005) Maxwell (2013) Blaikie (2007) valamint Denzin és Lincoln (2005) könyvein túl számos szerző, például: Prasad (2002), Bryman

(Bryman, 2004), Gelei (2002), (2006), (2011), írásai segítettek az interjúk és az adatelemzés megtervezésében és megvalósításában is.

Kvale a skandináv mesék hangulatát idéző képekkel hozza a mindezt közelebb hozzánk (Kvale, 2005). A kérdezőt egy bányászhoz és egy utazóhoz hasonlítja. A bányász a meglevő aranyat hozza felszínre, tisztítja meg és mutatja fel, míg az utazó számos országot bejárva, sok színes történetet hoz a magával, s közben az élmények hatására ő is folyamatosan változik. A bányász metaforával, mely az „adott” tudás megértésének koncepcióját képviseli, amivel nem is foglalkozom tovább. Én ugyanis inkább a másik metaforát követve, a tudást, mint társadalmi konstrukciót megérteni szándékozó utazó bőrébe bújva tervezem a kutatást megvalósítani.

„az utazó metafora kérdezője egy olyan vándorhoz hasonlít, akinek hazatérésekor a tarsolya tele van elmondandó mesékkel. A kérdező-utazó barangol a tájakon, és beszédbe elegyedik azokkal, akikkel találkozik. [...] A kérdező együtt lépked a helyi lakosokkal, kérdéseket tesz fel nekik, melyekre válaszolva elmondják történeteiket az általuk megélt világról és társalog velük a conversation szó eredeti latin értelmében (együtt sétálni valakivel)” (Kvale, 2005, old.: 18.)

Az interjú tehát hivatásos, céltudatos társalgás. Célja, hogy hozzájussunk a megkérdezett éltvilágának leírásához és amit hallunk azt interpretáljuk is. Kiváló lehetőséget nyújt arra, hogy minél többet megtudjunk, érvényes információkhoz juthassunk a világ sokszínűségéről.

„Az eredeti történetekben rejlő értelmezési lehetőségeket az utazó saját értelmezése során elkülöníti és feltárja; a mesék így új elbeszélések alakját öltik, amelyek esztétikai formájukban meggyőzőek, s melyek érvényessége a hallgatóságra tett hatásukon mérhető le.” (Kvale, 2005, old.: 19.)

A fentiek az én esetemben azt jelentik, hogy kutatásom ontológiai pozíciója alapján az emberek nézetei, tudása, interpretációi, tapasztalatai és interakciói a társas valóság olyan elemei, melyeket kutatási kérdéseimmel feltárni szándékozom. Így nyerhetek információt a helyi valóságról. A fenomenológia perspektíva tehát az alany életvilágára fókuszál, az alany tapasztalatait, érzéseit, hiedelmeit regisztrálja, miközben igyekszik ő maga is minél jobban belehelyezkedni az alany világába. Csak az elemzési folyamat fog majd fokozatosan eltávolítani ebből a pozícióból.

Episztemológiai szempontból pedig az így szerzett információk az alapjai azoknak az adatoknak, melyeket az interpretáció, a kritikai értelmezés és egyéb módon generálhatok. A hermeneutikai értelmezés fázisai során egyre inkább a rejtett tartalmak, társas konstrukciós folyamatok történéseit tervezem kibontani. Így juthatok közelebb az „intellektuális puzzle” egyes elemeihez, melyekből majd összeállhat egy teljesebb tudományos megértés.

„Az utazás nem csupán új tudás megszerzéséhez vezethet: a vándor maga is megváltozhat közben. Az út elindíthat egy reflexiós folyamatot a kérdezőben, mely az önmegértés új módszereihez vezethet továbbá felárthat bizonyos, az utazó hazájában természetesnek vett értékeket és szokásokat” (Kvale, 2005, old.: 19.)

Azok értenek meg helyesen, aki saját személyes hátterük és tágabb hagyományaik talaján állva igyekszik belemerítkezni abba a „másik” jelentésvilágba, amely az értelmezni kívánt szó, tett vagy szimbólum mögöttes jelentés-horizontját adja. Ez azonban a kutatókat magukat, tehát engem sem hagy majd érintetlenül. Ez a folyamat teszi az önreflexió kiemelt fontosságúvá a kutatás során.

„A társalgások során az utazó beszélgetőtársait is új felfedezésekhez segítheti, hiszen saját elbeszéléseik során lehetőségük nyílt reflektálni a kultúrájukban korábban természetesnek tűnő jelenségekre.” (Kvale, 2005, old.: 19.)

Rorty „ihletett kritika” kifejezése is egy ilyen alakító beszélgetésre vonatkozik, amikor egy mozzanat, találkozás, egy élmény átrendezi az énkoncepciót, a hangsúlyokat és sorrendeket az életben. (Rorty, 1992)

Ez a körülmény felveti a közvetlen hatás illetve a manipuláció kockázatának a kérdését is. Saját kutatásom megértésen túli célja az volt, hogy beszélgetőtársaimat elgondolkasztassam a nők és a vezetés kapcsolatáról, a kinevezési folyamatról. A beszélgetés arra is lehetőséget teremtettek, hogy felsimerhessék esetleges előítéleteiket, elfogultságaikat. Az interjúalanyok az interjúk elején megismerték a kutatás valamennyi célját. Az interjúk nem tettek lehetővé ennél több közvetlen hatást, ezért a manipuláció veszélye nem merült fel.

IV.4 Az interjúk tervezése

A korábban meghozott döntéseim meghatározták a kutatás célját és főbb stratégiai elemeit, az ontológiai és episztemológiai megközelítést és magukban foglalták a fenomenológiai alpállást is. Eldöntöttem, hogy feltáró jellegű, émikus kutatást fogok végezni, főként félig strukturált interjúk formájában. Hátra van azonban még az interjúk gyakorlati megtervezése.

Minden eddig idézett szakkönyv (Denzin & Lincoln, 2005) (Kvale, 2005) (Mason, 2005) (Maxwell, 2013) kiemelten fontosnak tartja, és számos kontextusban kifejti, hogy a kutatás megbízhatósága, hitelessége és hatékonysága érdekében már ebben a fázisban dönteni kell az adatelemzés módjáról és az eredmények prezentálásáról valamint a kutatás etikai kérdéseiről is. Ha valamelyik tényezőt változtatni kellene a későbbiek során, azt csak a többi elemmel együtt célszerű végrehajtani. Követve az ajánlásokat, alábbi eldöntendő kérdésekre (13. ábra) adott válaszoknál már mindezeket figyelembe vettem.

Az interjúk esetében azonban ezért felmerült a kérdés, hogy az alanyok felé – akiknek nagy többségét régóta ismerem – hogyan definiáljam szerepemet. Már a tervezés fázisában világos volt, hogy a transzparens kontextus kialakítása érdekében, kutatói identitásomat fogom hangsúlyozni elsősorban. Úgy véltem, hogy ez a mód megteremti a témáról folytatott beszélgetés szakmai komolyságát is. Ugyanakkor régi énemet sem szándékoztam megtagadni, mert Maxwell (2013) nyomán a kutatás számára hasznosnak véltem a korábbi tapasztalatokból származó szinergiák hasznosítását. Arra számítottam, hogy a korábbi tevékenységeim során szerzett ismereteim hasznosak lesznek abban, hogy bizonyos kérdéseket mélyebben meg tudjunk beszélni, az interpretációk lehetőségeit is – a jó kapcsolat alapján – világosabban fel tudjuk tárni és a válaszok valódiságát is könnyebben ellenőrizni tudom, ha szükséges.

Áttérve a b) kérdésre, a kibővített kutatási kérdés tárgyalásánál kifejtett okok arról győzték meg, hogy férfi döntéshozók legyenek a mostani kutatási mintában. Későbbi kutatás terveim között szerepel női döntéshozókkal végzett kutatás is, melynek keretében e disszertáció megállapításai is megvitatásra kerülhetnek az ő bevonásukkal.

Szakirodalmi ajánlások és saját korábbi tapasztalataim alapján az első két interjúalannal történő interjút pilot, azaz próba interjúnak szántam. Olyan interjúalanyokkal terveztem lebonyolítani ezt a szakaszt, akiket közelebbről

ismertem. Az ő visszajelzéseik alapján terveztem „beélesíteni a rendszert”, észrevételeiket is be akartam építeni a további interjúk módszerei közé

13. ábra: Az interjúk tervezésének főbb kérdései

Kérdés	Válasz
a) Ki vagyok én? (Kutatói szerepdefiníció)	Elsődlegesen: kutató. Másodlagosan: egykori “klubtag”
b) Kik legyenek az interjúalanyok?	A versenyszféra nagy magáncégeinek felsővezetői, többségükben vezérigazgatók és igazgatósági tagok.
c) Milyen legyen a minta?	Kismintás kvalitatív kutatási, sokszínű
d) Hol legyen az interjúk helyszíne?	Ahol nekik kényelmesebb.
e) Mennyire legyenek kidolgozott az interjú menete és a kérdések?	Félig struktúrált, feltáró jellegű legyen, hagyjon helyet a meglepetéseknek is
f) Milyen kérdéseket készítsek elő? Milyen céllal?	Több félélt, például: bemelegítő, tematikus, váratlan helyzetek kezelésére alkalmas és a lezárást segítő kérdések.
g) Hogyan viselkedjek az interjúk alatt?	Megértőn, ráhangoltan, figyelmesen, éberen.
h) Hogyan kérjem fel az alanyokat az interjúra?	Etikusan: célt, módszert, anonimitást, publikációs szándékot ismertetve.
i) Mi a rögzítés módja?	Diktafonnal és jegyzetekkel.

Forrás: A szerző saját maga által készített táblázat

A c) kérdés, a mintavétel módja volt számomra az egyik legizgalmasabb, de az egyik legingoványosabbnak tűnő dilemma is.

Kvantitatív kutatással töltött éveim és a vonatkozó tárgy több évig történő oktatása nyomot hagyott gondolkodásomban. Eszerint a kutatási minta rétegzett

minta, az alapsokaság egy arányos része, ami elég nagy ahhoz, hogy a statisztikai eloszlásfüggvény alapján megfelelő megbízhatósági szinten értelmezhető eredményt adjon egy konfidencia intervallumon belül. A statisztikai módszertan arra is képes, hogy megmondja, hogy ha egy ismert eloszlású alapsokaság véletlen mintájában megfigyelhető gyakorisággal fordul elő egy jelenség, akkor az erre a jelenségre vonatkozó előzetes hipotézis tartható-e.

Ezzel szemben a kvalitatív kutatás mintavételéről a következők olvashatók:

„Úgy gondolom nincs általános recept arra, hogyan kell kvalitatív mintavételt végezni. [...] nem szabad visszaesni a statisztikai-matematikai módszer szintjére, ami által arra számítunk, hogy egy ötvenöt éves ember reprezentálja az összes ötvenöt éves embert [...] ehelyett [...] az egységek, amelyeket azért választottunk, hogy létrehozzunk egy tartományt arra való, hogy adatokat generáljunk a folyamatok, a hasonlóságok, különbözőségek feltárására, hogy teszteljük és kialakítsuk az elméletet és a magyarázatot a hasonlóságok és különbségek igazolására.” (Mason 119. old.)

Kvale hasonlóképpen vélekedik, számos példát említve Freudtól, Skinnerig és Piagetig, akik kevés vagy egyetlen alany mélyreható megfigyelése alapján alkottak meg máig is érvényes megállapításokat, hoztak létre elméleteket. A szükséges interjúk számáról összefoglalóan a következőket mondja:

„a válasz [...] egyszerű: a szükséges információk érdekében annyi alanyt kérdezzünk meg, amennyi szükséges [...] az interjúkat a telítettség eléréséig folytathatjuk, ahol a későbbi interjúk már kevés új információval szolgálnak.” (2005, old.: 109.)

Maxwell (2013) megemlíti a célzott (purposeful) mintavételt, ahol azokat vonjuk be a kutatásba, akiktől a kutatás szempontjából hasznos információkat várunk. Mások azt is felvetik, hogy ne is mintának, hanem „panel”-nek nevezzék az ilyen csoportot. Végezetül Mason azt írja, hogy inkább a mély és kerek megértésre törekedjünk, mint felszíni minták széles körére.

Mindezen megfontolások vezettek engem is, amikor interjúalanyokat kerestem. Eldöntöttem, hogy kontextusba ágyazott kis mintával fogok dolgozni, aminek szereplőit

célirányosan választom ki, és hogy olyan vezetőket kérek meg, akikről feltételeztem, hogy együttesen sokszínű képét mutatják majd a valóságkonstrukcióknak.

A d) kérdés arra vonatkozott, hogy milyen a célszerű *helyszíne* egy interjúnak. Végül is nagyon pragmatikus álláspontot képviseltem, felajánlottam, hogy bárhová szívesen elmegyek és találkozhatunk az irodájában, egy csendes étteremben, vagy akár a saját irodámban vagy otthonomban is, ha valaki saját irodán kívüli, nyugodt helyre vágyik.

Az e) kérdés fogósabbnak bizonyult és ezzel kapcsolatban olvastam az egyik legtöbb útmutatást is. Maxwell azt írja, hogy ugyan minél több a sztenderd kérdés annál egyszerűbb a kódolás, az összehasonlítás és az összefogott elemzés, azonban veszélye, hogy „csömlátáshoz” vezethet. Az ilyen elemzés akkor hasznos, amikor meghatározott kérdésekben az emberek közötti különbséget keressük. Ugyanakkor minél kevesebb az előre meghatározott kötelező kérdés, annál több a szabadság, annál többet árul el az adott alany életvilágából, annál több, akár egyedi részlet kerül elő, ami segít a valódi megértésben.

„A kevésbé strukturált módszerek az általánosíthatóságot és az összehasonlíthatóságot nehezítik meg a belső értékekért és a kontextusokban való megértésért, és különösen hasznosak abban, hogy felfedjék a folyamatokat, amik a végeredményekhez vezetnek” (Maxwell, 2013, old.: 88.)

Mason sokat idézett könyvében még egy fontos szempontra is felhívja a figyelmet:

„el kell utasítanunk azt az ötletet, hogy a kérdések standardizálásával biztosítani lehet azt, hogy az interjúalanyok standardizált módon fogják hallani és értelmezni a kérdéseket, vagy, hogy a standardizált kifejezési forma standardizált jelentést fejez ki.” (54. old.)

Ugyanakkor számos szerző figyelmeztet arra is, hogy minél kevésbé strukturáltak az interjúk, annál több erőfeszítést igényel a tapasztalatokat szintetizálni, a „quilt” darabkái nem állnak össze és így az intellektuális puzzle is megfejtethetetlen marad. Optimumot kellett találni a stabilitás és a rugalmasság között. Kutatásom émius és feltáró jellegű volt, ezért a kérdőív is félig strukturált lett, ahol néhány stabil kérdés mellett hagytam helyet az interjúalanyok beszélőkedvének is. Szem előtt tartottam azt a Masontól kapott tanácsot, hogy nem kell mindenkitől ugyanazt kérdezni.

Az f) kérdés tölti meg tartalommal az előzőekben meghatározott struktúrát. A 14. ábra kérdései kérdésköröket takarnak. A kérdések kialakításánál sokféle szempont lebegett a szemem előtt. Nagyon hasznosnak bizonyult Kvale részletes ajánlása az interjúkérdések kilenc típusáról (2005, old.: 137.). Mindegyik kérdés mögött egy kérdés csokor van, melyek közül az interjú ritmusának és hangulatának megfelelően lehet feltenni egyet-egyet vagy esetleg valamennyit.

14. ábra: A félig strukturált interjú kérdései



Forrás: A szerző saját maga által készített ábra

Készen álltam arra, hogy ha valaki valamilyen érdekes gondolatot felvet, akkor azt beépítem a kérdések közé, illetve visszatérek vele a korábbi interjúalanyokhoz is. Ilyen kérdés volt például az, hogy a nők férfiaktól jelentősen elmaradó érdeklődése az informatikai, technikai ismeretek iránt vajon szocializációs, konstrukciós gyökerű vagy más okok magyarázzák. Egyik interjúalany spontán módon vetette fel, érdekes véleménye volt a kérdésről és utána megkérdeztem erről a többiek véleményét is. Végül, összesítve az válaszokat, a korábbi kutatásokétól jelentősen eltérő következtetésekre jutottam.

Ugyanakkor volt egy olyan kérdés, amit bár valaki felvetett, én nem kérdeztem meg a többiektől, mert arra voltam kíváncsi, hogy spontán módon említik-e. Ez a

munkatársnőkre vonatkozó kérdéseknél a feleségekre történő asszociáció volt. Többen is, spontán módon említették házastársukat, mert részei voltak konstrukciós folyamataiknak.

A g) kérdés vonatkozik az interjú lebonyolítására. Végig gondoltam, mit is szeretnék megtudni, miért teszem ezt, és hogy hogyan szándékozom elemezni a kapott információkat. Gondolatban felkészültem arra, hogy különböző helyzetekben szükség lehet célzottan megfogalmazott kérdésekre is, ezért a fő kérdéscsokrokon kívül készítettem még másféle kérdésekkel valamint bevezető, átvezető és lezáró szófordulatokkal is.

- *Bevezető és záró kérdések*: a bekeretezett részben volt már szó. Fontosak, mert ezek melegítik be, majd pedig kerekítik le a beszélgetést.
- *„Vizsgálati kérdések”* (old.: 137): jellemzően a „Tudna többet mondani erről?” vagy: „Vannak erre példái?”. E kérdéseket az első interjúk idején még leírtam a jegyzetfüzetembe, hogy tudjak puskázni belőlük, de erre szerencsére nem volt szükség.
- *Részletező kérdések*: nem csak az interjú eredménye szempontjából fontosak, hanem a közös élmény érdekében is. „Mit éreztél akkor?”, „Az milyen volt, amikor ...?”
- *Interpretációt tisztázó kérdések*: ezekkel reflektálni lehet az elhangzottakra. Például: „Ezt úgy érted?” „Ezt hogy értetted?” „Jól értem, hogy ...?”
- *Konfrontatív kérdésekkel* is készítettem, arra számítva, hogy a kutatási eredményekkel ellentétes vélemények esetén, ha az interjú ritmusa és hangulata úgy kívánja, az interjúalanyt szembesíthessem az eddigi kutatások tapasztalataival. Ennél a fázisnál felidéztem a velem interjút készítő kollégáim intelmeit, hogy se tudálékos se okoskodást provokáló ne legyek. Azt terveztem, hogy majd olyan fordulatokkal élek, hogy mit gondol bizonyos kutatási eredményekről, vagy, hogy a saját tapasztalásától való eltérések szerint miből fakadnak.

Kvale kilencféle kérdezői tulajdonságot, viselkedést sorol fel, melyek szerint segítenek elérni céljainkat és az alanyokat is „jó helyzetbe” hozzák (150-151. old.). Ezek tükrében régi tapasztalataim alapján már az interjúk megkezdése előtt tudtam önreflexív elemzést végezni és megállapítani, hogy mire kell majd különösen figyelnem.

A h) kérdés gyakorlati és etikai kérdéseket is felvetett. Attól tartottam, hogy nehéz lesz meggyőzni a kiválasztott interjúalanyokat arról, hogy beszélgessünk. Ennek ellenére nem akartam valamilyen szokásos baráti találkozásnak feltüntetni az interjút. Az etikai elvek (informed consent) mentén úgy döntöttem, hogy röviden összefoglalom a kutatás célját, az interjú néhány kérdését és egy-másfél órát kérek a beszélgetésre.

Az i) kérdésre korábbi tapasztalataim alapján gyorsan megtaláltam a választ. Egyrészt elhatároztam, hogy minden interjúalanytól megkérdezem, hogy a titkosság és az anonimitás biztosítása mellett beleegyeznek-e a diktafonnal történő rögzítésbe. Fontosnak tartottam, hogy ezt minél nagyobb arányban megtehessem, mert a régi tapasztalataimból emlékeztem rá, hogy mennyivel több információt lehet így regisztrálni. Az interpretatív elemzés is sokkal mélyebb lehet, ha lehetőség van a felvett beszélgetés többszöri meghallgatására és újabb értelmezések kibontására a hanglejtések és gesztusok figyelembevételével. Ezzel együtt azt is eldöntöttem, hogy jegyzetelni is fogok. Ezzel egyrészt a „puska” is feltűnés nélkül használható, másrészt pedig a saját magam számára hangsúlyos részeket már az interjú alatt regisztrálhattam.

IV.5 Az adatelemzés technikai előkészítése

A már említett szakirodalmi források mindegyike egyetértett abban, hogy már az interjú megkezdése előtt, a tervezési szakaszban nagy figyelmet kell szentelni az adatfeldolgozás megtervezésére, aminek összhangban kell lennie magának az interjúnak a tervezésével is. Interpretatív adatelemzésre készültem, ezért a tervezés fázisában ki kellett alakítanom azt a feltételrendszert, ami az elemzéshez a legkedvezőbb feltételeket biztosította.

Ezek közül az első az volt, hogy mindig úgy terveztem az időbeosztást, hogy az interjú után legyen lehetőségem az interjú alatt képződött ismereteim rögzítésére. Az ajánlások alapján feltételeztem, hogy sok olyan benyomás, hangulati elem él még ilyenkor az emlékezetben, ami később már elhalványulhat.

Arra is ügyletem, hogy az interjú és annak feldolgozása, elemzése között ne teljen el túl hosszú idő. Törekedtem rá, hogy az élmény még velem legyen, ne „hűljön ki”, én magam se veszítsem el kedvemet, motivációm a feldolgozáshoz. Ezen megfontolások miatt viszont már a legelső interjú előtt ki kellett alakítanom azt a technikai infrastruktúrát, ami

az elemzést a leghatékonyabban szolgálja. Kvale (old.: 166) alábbi szavai nagy hatással voltak rám:

„Az interjú egy kibontakozó társalgás két ember között. Az átíratok idővel megfagynak [...] Az átírás törvényszegés, egy narratív mód – a szóbeliség - átírása egy másik narratív módra – az írásbeliségre.”

„az interjú átíratokat gyakran unalmas olvasni, az unalom pedig az ismétlésekből származik, a hiányos mondatokból [...] A látszólag inkoherens állítások azonban koherensek lehetnek az élő konverzáció kontextusában, mivel hanglejtésekkel, arckifejezésekkel, testbeszéddel kísérték.”

„Az átíratok dekontextualizált konverzációk. Ha valaki elfogadja az interpretáció fő feltételezéseiként, hogy a jelentés a kontextuson múlik, akkor az átírások a leválasztás során az interpretáció legyengített bázisát képezik.” (2005, old.: 167.)

Kvale 1996-os, magyarul 2005-ben kiadott könyvében már arról is ír, hogy tudomása van arról, hogy olyan számítógépes programokat fejlesztettek ki, melyekkel közvetlenül lehet a hang, illetve képanyagokat elemezni.

„Az eredeti szóbeli beszéd közvetlen hallgatása és strukturálása empátikus hallgatást tesz lehetővé az interjú interakció alatt elhangzottakkal kapcsolatban. [...] Az orális beszéd transzformálásának rengeteg metodikai és teoretikai problémája egyszerűen kikerülhető, mivel az elemző közvetlenül az élő konverzációk felvételeivel dolgozik.” (Kvale, 2005, old.: 175.)

A fentiek alapján elhatároztam, hogy felderítem az említett szoftvert vagy valami hasonló eszközt. Feltételeztem, hogy az elmúlt húsz évben bekövetkezett robbanásszerű fejlődés az informatikában ezt a területet sem hagyhatta érintetlenül. Erőfeszítésem eredményeként sikerült rábukkanni az „Atlas,ti 7” elnevezésű szoftverre, ami az elemzést a következő módon támogatja:

- A kódolást a hang hallgatása közben meg lehet tenni, a kódokat a hangfile vizuálisan megjelenített formájához lehet egy oldalpanelben rögzíteni
- Az azonos kódolású hangfelvétel részek egy párhuzamos könyvtárba is bekerülnek, így:

- a kód beütésekor láthatóvá válik, hogy melyik interjúalany mondott a kódhoz kapcsolódóan valamit
- ezek a hangfelvétel részek előhívhatók és tematikusan is meghallgathatók.

Az eszköz lehetővé teszi még azt is, hogy előre kialakított kódokkal dolgozzon a kutató. A félig strukturált és feltáró jelleggel ez az út azonban nem lett volna összhangban. A kódolásnál az émikus logikát terveztem követni, úgy, hogy a kódok a megértés során kerüljenek kialakításra. A felvételeket a kódok szerint előhívva pedig újra meghallgathatom, amit arról a kérdésről az interjúalanyok mondtak. Kvale szavait visszaidézve, nincs kódolási torzítás, nincs unalmas gépelt szöveg, a megélt interjú-konverzáció visszanyerheti szerepét az interjú-konverzációk átíratának hegemoniájával szemben.

A közlést kontextusában, hangulati elemeivel kísérve (nevetés, sóhaj, elhalkulás) lehet hallgatni, elemezni. Mindez azt a célt szolgálta, hogy a kutatás során minél teljesebb megértést érhessek el. Geleit idézve (2006):

„az interpretatív megközelítés sokkal inkább egy filozófiailag vezérelt, de a megélt tapasztalatban megtestesülő hozzáállás a valósághoz (s a léthez), mintsem valamely specifikus eszközrendszer vagy módszertan elsajátítása és alkalmazása. E hozzáállásra például a következő hívószavakkal utalhatunk: érzékenység, ízlés, beleérzés, ítélőerő, életbölcsség, sőt: hagyományértés, morális érzék, hitelesség, erkölcsileg helyes cselekedet, s végső soron: az igazság szellemében való eljárás.”

A kiindulópont az a kérdés, hogy hogyan érthetjük meg egy szöveg értelmét, jelentését. Saját kutatásomban nagyrészt mások szavait (és tetteit, szimbólumait) értelmeztem, ilyenkor szöveg (tett, kultúra) mint egész jelentésére, a teljes eredeti mondandóra fókuszáltam. A megértés során így hallott szavak segítségével el kellett jutnom magához a szerzői szándékhoz és értelemhez, az elhangzó szó és nyelv mögötti, de ki nem mondott és el nem mondható, „belső szóhoz”, a beszélő „lelkéhez” (Grondin, 2002).

A megértés révén tehát az volt a célom, hogy a teljes jelentést, s így a mögöttes jelentésvilágot is képes legyek felfogni. A beszélő ugyanis nem pusztán önmagát (saját pszichikumát) fejezi ki, mikor ír, beszél, vagy cselekszik, hanem mindazt a tágabb tradíciót vagy kultúrát is, aminek része, amelyben áll, s melytől nem tud függetlenedni.

Az ért meg helyesen, aki saját személyes háttere és tágabb hagyományai (beágyazottságai) talaján állva igyekszik belemerítkezni abba a „másik” jelentésvilágba, amely az értelmezni kívánt szó, tett vagy szimbólum mögöttes jelentés-horizontját adja.

IV.6 A kutatás minőségének biztosítása

A fejezet záró témája a minőség biztosításával kapcsolatos két kérdés, amik jelentőségük és általános jellegük miatt tartoznak ide. Ezek pedig egyrészt a kutatás szereplőinek hatása a kutatás során másrészt pedig a korábbi kutatásokkal való összehasonlítás szerepe.

Egy interjúkon alapuló interpretatív kutatás során legalább az alábbi három szereplő csoport érintett:

- az interjúk alanyai
- a kutató(k)
- a kutatási eredmény olvasói

Mindhárom szubjektum viszonyul valahogy a kutatáshoz és hathat is rá a kutatás. A kutatás alanyának megismerése, valóság konstruálásának feltárása a kutató feladata. Amint azonban fejezet elején Kvale segítségével már bemutattam, nem csak a kutatás alanya hat a kutatóra, miközben az vizsgálja és próbálja megérteni őt, hanem a kutatás alanyaira is hatással van a kutató. Elgondolkoztatja olyan dolgokról, amikkel egyébként nem foglalkozna, megvilágít valamit, ami a kutatás nélkül nem tisztult volna le benne. Emlékeket, vélelmeket, hiedelmeket hív elő belőle. Közös felfedezéseket tehet a kutatóval vagy ráébredhet valami új összefüggésre. Máshogy tekinthet a dolgokra, érezhet velük kapcsolatban, mint korábban.

Ugyanakkor a kutató is egy szubjektum és a kutatás eredménye az ő értelmezése, az ő egyéniségén keresztül szűrődik át a megismerés és megértés folyama. Más kutatóé esetleg más lehetne. Az ő egyéni előélete, elméleti felkészültsége, empátiája és a téma iránti érdeklődése, fogékonysága mind egyedi tényező. A kutató hatását nem lehet kiszűrni egyetlen kutatásnál, még kvantitatív elemzéseknél sem. Különösen igaz ez azonban a kvalitatív kutatásokra. Arra viszont törekedni kell önreflexióval és tudatosítással, hogy megértse és megmutassa saját hatását. Hiszen az is egy „adat” (Maxwell, 2013).

Ez a saját esetemben is igaz, különösen, hogy magam is a vizsgált szektorban, a kevés női vezető egyikeként dolgoztam. Szerepem ezért sajátságos, egyszerre külső és belső szereplőnek is számíthatom magam és így tekint rám a környezetem is. Ez lehetőséget ad például nehezen elérhető interjúalanyok bevonására, a körülmények mélyebb értelmezésére és az elmondottak ellenőrzésére. Ezek a körülmények tehát – megfelelő önreflexió mellett – nem szegényítik, hanem éppen ellenkezőleg, gazdagítják a kutatást

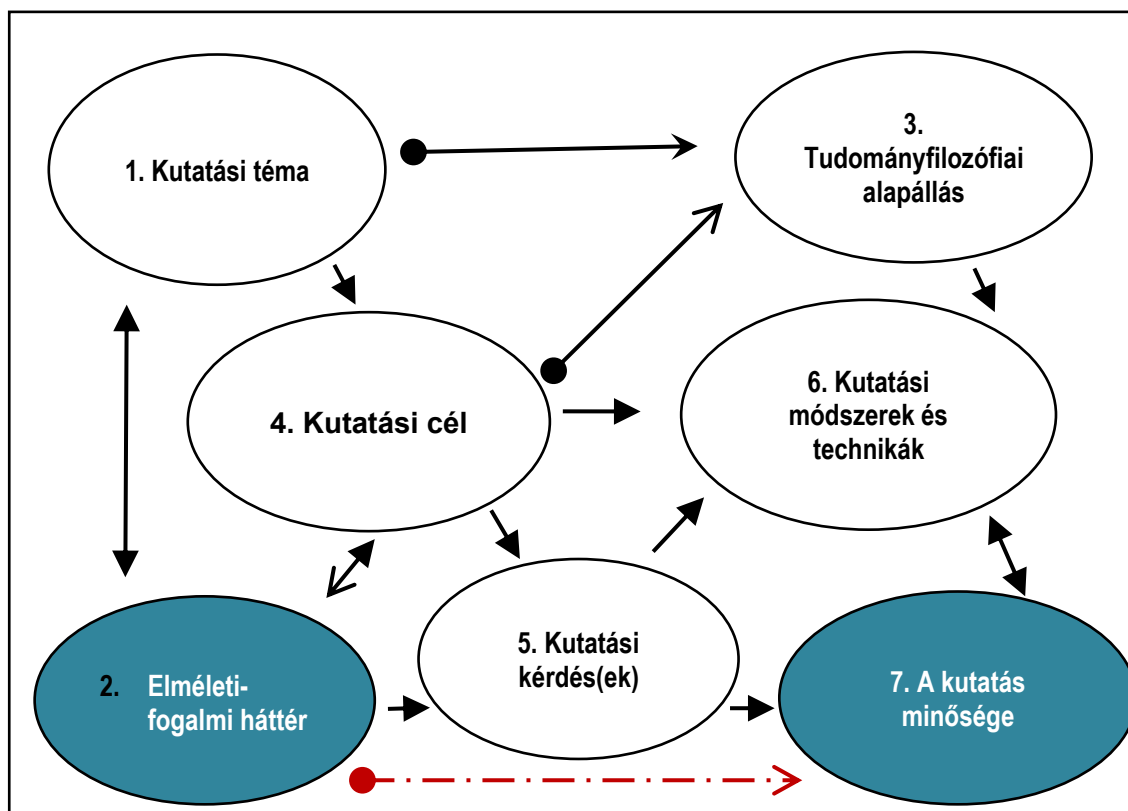
Munkahelyem, a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének Szervezeti Magatartás és Vezetés Tanszéke és annak szellemi vonzáskörzete a magyar kvalitatív kutatás egyik műhelyévé vált az elmúlt évtizedekben. Számos módszertani ismeret és tapasztalat halmozódott fel, ami nagyon hasznos volt a munkám során. Munkatársaim többféle segítséget nyújtottak kutatásom minőségének biztosítása terén is. A kutatás elején például, a felkészülés keretében a PhD program oktatói közül egy interjúk készítésében és kócsingban jártas munkatársam, Bokor Attila interjút készített velem a tervezett kutatásról. Beszélgetésünk alapján készített számomra egy „memo”-t, azaz egy emlékeztetőt arról, hogy hol lát kockázatokat, mire igyekezzek figyelni. Ennek részletei és az én reflexióim a Függelék 1. számú dokumentumában találhatók.

Bekapcsolva a harmadik szereplőt, a kutatás jelentése nemcsak tőlem – a kutatás készítőjétől – függ, hanem az olvasótól is. Ő is, azaz Ön vagy Te is, része a kutatással kapcsolatos konstrukciós folyamatnak. Hiszen kutatási témámhoz az olvasó sokféleképpen viszonyulhat még mielőtt akár csak egy sort is elolvasott volna ebből az írásból. Ezért fontos az üzenet befogadása szempontjából a nyitottság és a ráhangolódás. Ezt a kutatást könnyű beskatulyázni. A „feminizmus” besorolás például a pozitív értelmezéstől az erős stigmáig széles skálán mozoghat. Amikor azt hangsúlyozom, hogy elemzésem vezetéstudományi megközelítésű, az is az olvasó intellektuális háttére, felkészültsége, érdeklődése függvényében generálhat különböző olvasatokat. Témám befogadását befolyásolja az olvasó neme, élethelyzete, a vezetéshez való viszonya is. A kutatás eredményének befogadásához szükséges az olvasó nyitottsága a téma iránt.

Mindez azonban így együtt tudomány. Annak érdekében, hogy az eredmények megbízhatóak, az érvényesek legyenek és lehetőség nyíljon az általánosíthatóságra is, a munka során a tervezéstől a végső eredmények közzétételéig minden döntést átláthatóvá tettem.

A fenti cél szempontjából kedvező tényező, hogy az eddig említett módszereken túl van még egy olyan lehetőség (15. ábra), ami sem az alapmodellben, sem a saját kutatásom logikai modelljeiben (2. ábra) nem szerepelt eddig. Ez pedig az empirikus kutatás és az elméleti megközelítések, korábbi kutatási eredmények folyamatos egybevetésének lehetősége.

15. ábra: A kutatási terv logikai modellje az elméleti összehasonlítással kiegészítve



Forrás: (Maxwell (2013) nyomán Gelei által átdolgozva, nem publikált kézirat, felhasználása a szerző engedélyével)

Az elméleti-fogalmi háttér (15. ábra 2. elem) a maga gazdagságában a III. fejezetben mutattam be, ami segítséget nyújtott a kutatási kérdés és az előfeltevések kialakításában is.

V Az empirikus kutatás megvalósítása: döntéshozókkal készített interjúk

Az elméleti megalapozás, a módszerek kiválasztása és a minta meghatározása után elérkeztünk a megvalósítás fázisába. A következő fejezetek az interjúkat, az ott elhangzott információkat, azok értelmezését és a következtetéseimet mutatják be.

V.1 Az interjúalanyok és a beszélgetések általános jellemzői

Az interjúk tervezésénél, amikor a mintáról volt szó, nem merült fel bennem az a szempont, amivel azonnal szembesültem, amikor az empirikus kutatás legelején, váratlanul az első olyan vezérigazgatóval találkoztam, akit felkérhettem volna,...vagy mégsem? A kérdés a kutatás földrajzi, nemzeti határainak definiálása volt. Ekkor találtam szembe magam azzal a kérdéssel, hogy még nem határoztam meg, mit is tekintek alapsokaságnak.

A mérlegelésnél az elemzési mód és az érvényesség szempontjai vezettek. A kutatást émiikus megközelítésben terveztem megvalósítani, ami feltételezi, hogy egyetlen kultúra sajátosságaira fókuszálunk. Tehát meg kell tudni mondani, hogy mi az a kultúra, amit vizsgálunk. Ebből a szempontból is úgy véltem, hogy jól körülhatárolt fókusszal könnyebb elmondani, hogy miről is szól a kutatás. Végül azt is gondoltam, hogy az általánosíthatóság szempontjából is relevánsabb egy körvonalakkal rendelkező sokaság, melynek egyéb paramétereit is ismerjük, mint egy amorf, beazonosíthatatlan halmaz.

Magyarországon élve, itteni múltbeli tapasztalatokból is táplálkozva, a hazai kapcsolatrendszerre építve logikus választás volt Magyarország, mint földrajzi fókusz. A nemzetiség kérdése már bonyolultabbnak tűnt, de végül is a kutatás célját szem előtt tartva, abban is sikerült iránytűt találni. Magyarországon sok multinacionális cég helyi vállalatát külföldi vezérigazgató vezeti, ezért közülük is bevontam néhány vezetőt a mintába, ha már legalább öt éve itt dolgoztak. Másrészt egy-két olyan vezetőt is fel akartam kérni, aki élete zömét felsővezetőként Magyarországon töltötte, de az interjú idején külföldön élt.

Már a korábbiakban letettem a voksomat az olyan kis minta mellett, ami lehetővé teszi a személyes interjút és a kontextusban lévő elemzést. A statisztikai reprezentativitás helyett tehát a célirányosan megválasztott minta kialakítása volt a célom. A kvalitatív kutatásban nincs feltétlenül előre meghatározva a mintába bekerülő esetek köre, az elméleti szempontok sokszor csak az egy-két induló esetet jelölik ki, a továbbhaladás viszont a kutatási céloknak megfelelően és az első elemzési eredmények alapján történik (Miles & Huberman, 1994).

Az én mintám is így épült: arra törekedtem, hogy különböző személyiségű és vezetési stílusú vezetőket vonjak be a mintába, akik különböző ágazatokhoz tartozó és eltérő cégek kultúrájú vállalatok felsővezetői.

Összesen tizennyolc interjút készítettem. Az interjúalanyok sok éve olyan állásokban dolgoznak, ahol leadership feladatokat látnak el, többek között felsővezetői kinevezésekről is döntéseket hoznak. A 16. ábra táblázata az interjúk készítése idején érvényes, illetve életpályájuk során betöltött pozícióikat írja le, ahonnan tapasztalataikat merítették és ahol kinevezési gyakorlatukat folytatták. A generációk meghatározásánál a Howe és Strauss (1992) szerzőpáros által bevezetett megnevezéseket használtam. Mint a Magyarországon dolgozó felsővezetők többsége, ők is a Baby boomer vagy az X generáció tagjai.

Ágazati szempontból sokszínű a csoport: a nehéz-, és a gépipartól a tanácsadó szektorig, IT és telekom cégektől a biztosítókig, a vegyipartól, a pénzügyi vállalkozásokig, bankokig és magán egészségügyig sokféle iparág képviselői megtalálhatók benne. Beosztásuk szerint az ágazatok nagyvállalatainak vezérigazgatói és igazgatósági tagjai.

Nemzeti hovatartozás szerint hazai vállalatok és nemzetközi cégek magyarországi vezetői is. A nemzetközi cégek anyavállalatai központjainak helyszínei között megtalálható az Amerikai Egyesült Államok, Ausztria, Hollandia, Németország, Skandinávia, és Magyarország is.

Ami a felkért vezérigazgatók és igazgatósági tagok részvételi hajlandóságot illeti, az első előfeltevésem szerencsére nem igazolódott be, szívesen vállalkoztak az interjúra. Tájékoztattam őket a kutatás céljáról, menetéről és az velük készített interjúk felhasználásáról.

16. ábra: Az interjúalanyok összetétele

Sorszám	Beosztás	Cégtípus	Generáció
1.	vezérigazgató, nemzetközi cégközpont igazgatósági tagja	nemzetközi nagyvállalatok nemzetközi központjai, ill. hazai leány cégei	Baby boomer
2.	alapító vezérigazgató, igazgatósági tag	ágazatában meghatározó jelentőségű magyarországi magáncég	X
3.	vezérigazgató, igazgatósági tag	több magyar és nemzetközi nagyvállalat hazai leány cége	X
4.	alapító vezérigazgató, igazgatósági tag	ágazatában meghatározó jelentőségű magyarországi magáncég	X
5.	vezérigazgató, igazgatósági tag	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége, magyar nemzetközi nagyvállalat igazgatósága	Baby boomer
6.	alapító vezérigazgató, igazgatósági tag	ágazatában meghatározó jelentőségű magyarországi magáncég	Baby boomer
7.	vezérigazgató	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége	X
8.	vezérigazgató, igazgatósági tag	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége	Baby boomer
9.	vezérigazgató	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége	X
10.	vezérigazgató, nemzetközi cégközpont igazgatósági tagja	ágazatában meghatározó méretű magyarországi nemzetközi cég	X
11.	vezérigazgató, igazgatósági tag	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége	X
12.	igazgatósági tag	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége	X
13.	vezérigazgató, nemzetközi cégközpont igazgatósági tagja	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége	X
14.	vezérigazgató, igazgatósági tag	ágazatában meghatározó jelentőségű magyarországi magáncég	Baby boomer
15.	vezérigazgató	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége	Baby boomer
16.	igazgatósági tag	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége	Baby boomer
17.	vezérigazgató	nemzetközi nagyvállalat nagyméretű magyarországi leány cége	Baby boomer
18.	alapító tulajdonos vezérigazgató	ágazatában meghatározó méretű saját cég majd nemzetközi cég magyarországi leány cége	X

Forrás: A szerző saját maga által készített táblázat

Az „informed consent”, azaz a „tájékoztatáson alapuló beleegyezés” elveinek megfelelően (Bailei, 1996) mindent megtettem, hogy kellő információ álljon rendelkezésükre ahhoz, hogy el tudják dönteni, részt akarnak-e venni a kutatásban vagy nem.

Valamennyien tisztában voltak a témával és annak számos vonatkozásával is. Korábban már írtam arról, hogy az interjúalanyoknak megígértem, hogy az általuk mondottakat titkosan kezelem az idézett egyedi véleményeket pedig anonim módon fogom prezentálni. Amikor az elemzés során a diktafonos felvételek alapján idéztem tőlük, akkor „partner”-ként vagy „interjúalanyként” neveztem meg őket és azonosításul a táblázatban szereplő sorszámukra hivatkoztam. Ettől csak azokban a kivételes esetekben tekintettem el, ha a közlés tartalma egyértelműen azonosíthatóvá tette volna az interjúalanyt. Kettő kivétellel mindenki beleegyezett a diktafon használatába, ezért az általam írt szöveg közben utalok csak az ő véleményükre, nem idézem szó szerint, sorszámaik: 14., és 17.

Az interjúkra általában az interjúalanyok irodáiban került sor. Néhányan azt kérték, hogy egy csendes kávézóban vagy étteremben találkozzunk, hogy kicsit kiszakadhassanak a munkakörnyezetükből és zavartalanul beszélhessünk.

A Tézis tervezet bírálói közül volt, aki kételkedését fejezte ki a férfi interjúalanyok várható őszinteségét illetően. Ehhez képest, még az én jelentősen optimista várakozásaimat is messze felülmúlóan őszinte válaszokat kaptam. Tapasztalatból tudta legtöbb interjúalany, hogy ha megígérem, hogy bizalmasan kezelem, ami elhangzik, akkor ebben nem kell kételkedniük. Olyan légkör alakult ki, amiben szívesen bevezettek életvalóságukba szívesen megosztották ottani élményeiket és idegenvezetőhöz hasonlatosan magyarázták az ott született érzéseket, vélelmeket, gondolatokat.

Nyíltan beszéltek előítéleteikről, nemegyszer őszintén keresve önmagukban annak okait. Konstrukciók interpretálását nemegyszer a szemem előtt, ők maguk végezték el. Megosztották negatív tapasztalataikat, saját lehetséges szerepüket is elemezve benne. Bevontak abba a gondolkörbe, aminek keretei között rendkívül változatos okokat véltek meghúzódní egyes jelenségek mögött. Önreflexíven feltárták olyan, férfiak által épített falakat, melyek közé nők ritkán jutnak be. Ugyanakkor beszámoltak kinevezési dilemmáikról és azt követő jó tapasztalataikról. Az interjúk elemzése során, a dolgozat későbbi részeiben ezek közül sok példát megosztottam az olvasókkal.

A fentiek is azt bizonyították számomra, hogy az interjúk során nem volt zavaró új identitásom. Minden beszélgetőpartner gyorsan megszokta, hogy az interjú szituációban, a kutatói énemmel beszélt. Ugyanakkor a vezetői múlt sokszor segítségemre volt. Előfordult, hogy közösen átélt eseményekről beszélgettünk és reflektálni tudtam az értelmezésekre. Olyan helyzet is adódott, amikor közös ismerősök mindkettőnk számára ismert példái kerültek említésre és én könnyen kontextusba tudtam azokat helyezni.

A vezetői múlt szempontjából izgalmas pillanatok voltak például számomra, amikor a hiedelmek, vélelmek, esetenként előítéletek kerültek megfogalmazásra. Mindezekén túl, terepismeretem segített az elhangzott információk validálásában. Ezzel az interjúalanyok is tisztában voltak, talán ezért sem észleltem megtévesztési vagy a valóság szépítésére irányuló szándékot. Az elhangzottakkal kapcsolatban néhány kivételes esetben éreztem csak úgy, hogy további tájékozódásra van szükség

Kvale példája sokszor eszembe jutott, valóban utazáson vettem részt. Néha közelebbinek máskor távolabbinak tűnő országokba. Mindegyik érdekes, nemegyszer magával ragadó élményt jelentett. Akkor is, ha olyat hallottam, amivel nem értettem egyet. Abban a fázisban, a beszélgetések során a megismerés és az életvalóságok megértésének vágya dolgozott bennem. Ugyanakkor, ismét Kvalét idézve, szavaim hatottak a beszélgetőtársakra és tovább gondolásra készítették őket. Kérdezték az általános, kutatói tapasztalatokat és az én saját véleményemet is. A megértésre törekvés tehát nem hatástalanságot, hanem beállítottságot jelentett.

Bármit hallottam, törekedtem annak megértésére és megfejtésére. Volt, aki vitát provokált, például arról, hogy a nőknek inkább szülniük kellene vagy arról, hogy a szocializáció mennyire alkalmatlanná teszi a nőket a vezetői szerep ellátására. Ilyenkor először is leszögeztem, hogy a beszélgetés célja a megértés és nem az ítékezés vagy a direkt eszközökkel történő meggyőzés. Elmondtam az eddigi kutatási eredményeket, a nemzetközi tapasztalatokat, illetve – témától függően - megosztottam saját élettapasztalatomat is.

Ez a mód általában elgondolkoztatta az interjúalanyokat. Önvizsgálatra készítette. Volt, aki azt mondta, hogy belegondolva a kérdésbe rájött, hogy „prekonceptiói” lehetnek. Volt olyan is, aki bár fenntartotta sarkos véleményét, de hozzám hasonlóan elismerte, hogy

különböző női életutak vannak és az a jó, ha mindenki számára szabad a választás. Úgy vélem, hogy ez a viszonyulás segített abban, hogy közelebb kerülhessenek a tudattalan előítéletek feltárásához.

Más esetekben kíváncsian kérdeztek, mert érdekelte őket, hogy egyes kérdésekről mit mond a tudomány és én személyesen mit gondolok. Egykori vezetési tanácsadói énem éledt fel ilyenkor. Szívesen megosztottam tudásomat, gondolataimat és kértem, hogy mondják el ezekkel kapcsolatos véleményüket. Nagyon érdekes beszélgetések indultak így is.

A tapasztalataim arról győztek meg, hogy érdemes volt alaposan felkészülni a kérdésekkel, mert sikerült gördülékenyen beszélgetni és folyamatosan fenntartani az érdeklődést. Hasznosnak bizonyult, hogy alaposan átnéztem az elméleti hátteret, mert egyrészt kérdések esetén időnként kevésbé ismert, számukra érdekes információkat oszthattam meg velük és egyben az új szerepemhez tartozó szakértelmemet is demonstrálni tudtam.

Ami az interjúalanyok felkészültségét illeti, többször is nem várt, örömteli élmények érték. Nagyon jó volt többször is azt hallani, hogy valaki már napokkal előbb elkezdett gondolkozni a témán, mert készült a beszélgetésre. A közös felfedezés izgalma, a születőfélben lévő új vélekedések nyomon követése is felemelő érzés volt.

„ezen még nem gondolkodtam eddig, de hogy beszélünk róla, arra jöttem rá...” „Most, hogy kérdezed, és jobban belegondolok, sok dolog eszembe jut”- mondták többször.

Hasonlóan jó élményeket jelentenek az utólagos visszajelzések. Egyik óriáscég vezetője nemrég elmondta, hogy az interjú nélkül máshogy döntött volna egy fontos ügyben. Még úgy is érezte, hogy említett döntése talán követőkre is talált.

Minden ellentétes várakozásom ellenére az esetek nagy részében az interjúalannyal együtt mindketten érdekesnek találtuk a témát, bevonódtunk és közös tapasztalatokkal gazdagodtunk. Kis túlzással társzerzőkké váltunk. Sokszor nehéz volt abbahagyni. Sokan lemondták a következő megbeszélésüket vagy jelezték, hogy oda később tudnak csak indulni. Volt, aki másnap felhívott és még kiegészítette az előző nap mondottakat.

V.2 Az adatelemzés gyakorlata

Az interjúk során az émius kutatások módszereit követtem, ahol a hangsúly általában egy kultúrán belüli helyi értelmezéseken van. Emiatt határoztam meg az interjú mintát úgy, hogy a magyarországi felsővezetői kultúra legyen a bázisa. Az ilyen kutatások során a kutató igyekszik benne élni a kontextusokban és nyitott lenni a meglepetésekre. Ezért olyan módszereket alkalmaz, melyek ezt lehetővé teszik.

A félig strukturált interjú kutatási módszerként történő kiválasztásánál egyik szempontom éppen ez volt. A vizsgált kultúrában töltött éveim szintén előnyül szolgáltak a helyi fókuszú elemzés, a kontextuális értelmezés és az információk validálása során.

Az interjúk során már a beszélgetések közben is gyakran feltártam és elkülönítettem magamban az eredeti történetekben rejlő értelmezési lehetőségeket. Ez a folyamat bennem is változásokat okozott, reflexiós folyamatok indultak be és önmagam megértése is mélyült. Ahogy az előző részben beszámoltam róla, mindez a beszélgető társaimat is - saját történeteik elmondásán túl – új felfedezésekhez vezette. Ebben a fázisban az volt feladat, hogy kialakítsam azt a rendszert, melyet tartalommal megtöltve a kvalei 'mesékből' új elbeszélések születhessenek (Kvale, 2005).

V.2.1 Ajánlások és alkalmazásuk

Az elemzés megkezdése előtt összefoglaltam a válaszokat a „Mit?“, „Miért?“ és „Hogyan?“ kérdésekre. Az adatelemzés módszerével kapcsolatban sokféle ajánlás fogalmazódott meg a szakirodalomban. Ezek közül saját kutatásom módszereinek kialakításakor Kvale (2005), Mason (2005), Maxwell (2013) és Gelei (2006) megközelítéseivel foglalkoztam részletesen.

Néhány ponton nagyon hasonlóak ajánlásaik. Ezek egyike az, hogy már a kutatás kezdetén lebegjen szemünk előtt a végtermék, azaz az a kutatási beszámoló, amit el akarunk készíteni. Határozzuk meg a kihívást jelentő puzzle-t vagy témát, a célt és ehhez válasszuk ki a tudományfilozófiai alapállásunkat valamint az alkalmazott módszereket. Tájékozódjuk közben a szakirodalomban az előttünk történt kutatásokról és körülményekről.

Az adatelemzés tehát jól felépített kutatási folyamat esetén logikus következménye az előzményeknek, azokhoz harmonikusan illeszkedik. Kompatibilis az adatgyűjtésünkkel és a kutatási célunk elérését szolgálja.

Minvégig arra törekedtem, hogy lépésről lépésre, egymásra épülő döntések sorozataként építsem fel kutatásomat. A tapasztalataim alátámasztották a szakirodalom által leírt előnyöket. Az eljárás következetessége és az így kialakult harmónia megteremtette a lehetőségét annak, hogy folyamatosan a lényegre fókuszálhassak és zavaró, korábbi fázisokból származó ellentmondások ne vezessenek zsákutcákba.

A másik hasonlóan sokat hangoztatott vélemény, hogy gördülékennyé és élményszerűvé teszi munkánkat, ha már az adatgyűjtési szakaszban épülnek bennünk az elemzés alkotóelemei, melyeket fel is jegyzünk. Az is segít, ha interjúk készítése után lehetőleg minél előbb elvégezzük az elemzést. Így nem maradnak kihűlt, kontextusukat veszített alapanyagok (Maxwell, 2013, old.: 104.), amiket nagyon nehéz újra kézbe venni. Ha folyamatosan építjük az elemzésünket, úgy cselekszünk „ahogy a róka becserkész a vadnyulat” mondja Heinrich (1984, old.: 71.).

Visszatérve saját kutatásomra, ismét alá tudom támasztani a javasolt eljárás előnyeit. Ha az elemzést nem sokkal az interjú után végezzük, még az egész élmény velünk van és ez nemcsak az interpretációt segíti, de örömteli is teszi a folyamatot. Jó ötletek támadhatnak hallottakon a gondolkozva az interjúk között is és az ilyenkor felbukkanó ötletek beépítésével is sok olyan információ hasznosul, melyek egyébként elveszhettek volna.

Végül egy harmadik megjegyzés, amit Kvale „A módszer, mint fekete doboz” (2005, old.: 250) címmel tárgyal. Erről Maxwell azt mondja, hogy „használati utasítás (boilerplate) nyelven írt (2013, old.: 104.)”, azaz unalmas leírások találhatók a tanulmányokban értelmes, érthető módszertani elemzések és a választások indoklása helyett.

Az alábbiakban írtakkal arra törekedtem, hogy tisztázzam, milyen módszereket vettem figyelembe a választásnál, közülük melyeket használtam és hogy miért azokra esett a választásom.

Mason már sokat idézett művében (2005, old.: 132.-133.) például szövegek elemzésének az alábbi három szintjét különbözteti meg.

- *Literális értelmezés*: szó szerinti értelmezés, azaz a szavak, a nyelv az interakció szekvenciái, stílus és a struktúra érdekel minket. Ilyen elemzést végezve lehet az az illúzió, hogy valami „igazi”, „objektív” leírással dolgozunk, de ugyanakkor a kutatás alapállásául választott szubjektívista világfelfogásunk ellent is mond ennek. Mivel minden leírás végül is konstrukció és az azt olvasó szubjektum is saját „szemüvegével” olvassa az írást, itt is társas konstrukcióval van dolgunk – akárhogy nevezzük is. Legtöbb kutató ezért nem is áll meg ennél a szintnél, ahogy én sem tettem.
- *Interpretatív olvasat*: minket is aktívan bevon egy értelmezési verzió megkonstruálásába és dokumentálásába. Arra kell válaszolnunk ugyanis, hogy szerintünk mit jelentenek és reprezentálnak adataink. Mit tudhatunk meg belőlük. Hogyan interpretálják kérdéseinket az interjúalanyok. Milyen mögöttes tartalmakat rejthetnek válaszaik.
- *Reflexív olvasat*: önmagunk szerepe az interpretációban. Mi vajon hogyan váltunk a folyamat részévé – ez a szint az adatgenerálásban játszott szerepünket keresi.

Saját kutatásom során mindhárom módszert alkalmaztam. Több esetben párhuzamosan, egyidejűleg alakultak ki a különböző olvasatok.

Kvale idézett művében az adatelemzés öt lépcsőfokáról ír, melyek röviden összefoglalva a következők (2005, old.: 190.-204):

- *Jelentés kondenzáció*: az interjúalany életvilágának elsőségen alapuló empirikus fenomenológiai megközelítés, ami a teljes szöveg jelentési egységekre bontásával kezdődik, majd ezek jelentését tömöríti. A megközelítés leíró jellegű és alanyközpontú.
- *Jelentés kategorizáció*: interjúk strukturálását szolgálja, használják mind pozitívista, mind kvalitatív kutatók. A kategóriák vagy előre kidolgozottak vagy az elemzés közben alakulnak. Kvalitatív kutatás esetén az életvalóságok mélyebb megismerését segíti az összehasonlíthatóság irányába tett lépésekkel.

- *Narratív strukturálás*: az elhangzott interjú narratív analízise egy új történet elmondásához vezet, amely az eredeti interjú témáiból épül fel. A történet több interjú alapján is felépülhet. Részben időbeli síkon mozog, amely a történések mintázata. Van társas dimenziója, amikor valaki valakinek elmeséli és van jelentése, cselekménye, ami a történetnek értelmet ad. Az elemzés során történhet narratíva keresés és narratívateremtés is.
- *Jelentés interpretáció*: hasonló Mason interpretatív olvasatához. Az elemző túlmegy azon, ami elhangzott annak érdekében, hogy mélyebb értelmezését tárhassa fel a szövegnek. A dekontextualizálással szemben, mint például a kategorizáció, rekontextualitálja az értelmezést egy szélesebb keretben. A szövegkondenzációval ellentétben általában a szöveg bővülését eredményezi.
- *Ad hoc módszerekkel történő jelentésgenerálás*: Kvale szerint gyakran így, eklektikus módon történik az elemzés nagyobb része. Az első átolvasás során kialakuló átfogó benyomás alapján különböző szakaszok esetében más és más módszerrel történik az elemzés. Számos módszer alkalomszerű, intuitív alkalmazását foglalja össze. Tizenhárom ad hoc módszere közül most csak azokat idézem, melyeket magam is alkalmaztam: a metaforaalkotás, az összegzés, a felbontás, az ellentétek szembeállítása és az adatok összehasonlítása.

Kvale nagy figyelmet szentel annak is, hogy a fenti jelentésgeneráló folyamatok hogyan állnak össze tudományos igényű magyarázatokká. Itt csak azokat a gondolatait fontoltam meg a felhasználás szempontjából, amelyek az interpretatív megközelítéssel vannak összhangban. Az egyik fontos elem, amit kiemel, hogy a helyi, empirikus adatokat a *helyi interpretációkon keresztül* ismerhetjük meg, mert a társas világ majdnem mindig interpretált. A másik pedig az, hogy kutató feladata, hogy megértse ezeket az interpretációkat és *társadalomtudományi interpretációkat* adjon. Ez történhet hipotézis állításával és annak bizonyításával, megvalósulhat induktív módon is, amikor a kutatás végén fogalmazódik meg az elmélet és történhet a kettő egymásra hatva, párhuzamos módon is.

Maxwell könyvében (2013), mely a kvalitatív kutatással foglalkozik, olyan természetesnek veszi az interpretatív megközelítést, hogy egy szóval sem említi a szöveghű elemzéseket. Az interpretatív elemzésnél azonban felvet olyan szempontokat,

amiket a korábban idézett két szerző nem említett. A három fő elemzési módszer csoport az ő felfogásában a „memo”, azaz emlékeztető írás, a kategorizáló stratégiák és az összefűző stratégiák, mint például a narratív elemzés.

- *A memóknak, feljegyzéseknek* nagy fontosságot tulajdonít, úgy véli, hogy a gondolatok, ötletek megőrzésének fontos eszköze és stimuláló hatásuk is lehet.
- *A kategorizálás* (egyik módszere a kódolás), melynek stratégiai lehetnek:
 - az összehasonlítás, ami alapján az adatok hasonlóak vagy eltérőek lehetnek és
 - a kontextus vagy folyamat, amik szerint egyes elemek közeliak lehetnek vagy kapcsolódhatnak egymáshoz.
- *A kódolás dimenziói:*
 - *szervezési kódok:* az interjúk tagolása kódok segítségével a „mikor, miről beszélt?” kérdésre válaszolva, melyek lehetnek előre meghatározottak vagy nyílt kódok
 - *tartalmi kódok:* elemzési építőkövek, melyek gondolatmenetek, elemzési célok szerint csoportosítanak gondolatokat és jelölik azokat a helyeket, ahol releváns mondatok hangzottak el ehhez

A különbség a kétfajta kódolás között, hogy míg az első az interjúkon elhangzó hasonló témára vonatkozó információk összehasonlítására ad lehetőséget, de elvág kontextuális szálakat az egyes kódok között, addig a második éppen az ilyen szálak felgöngyölítésére szolgál. Ez utóbbi jelentősen hozzájárul a következtetések kialakításához és a tanulságok leszűréséhez. A célok és adatok koherens elemzéséhez elemzési mátrix összeállítását javasolja.

Elismerem, hogy eleinte nem értettem az utolsó csoportba tartozó kódok jelentőségét, de amint az első interjút elemezni kezdtem, azonnal használni kezdtem a többivel együtt.

A negyedik szerző, Gelei az alábbi táblázatban (17. ábra) összesítette adatelemzési módszereit. Külön erénye a táblázatnak, hogy a kutató és az interjúalany viszonyát is jelzi az egyes megközelítéseknel, amit ő kutatói attitűdnek nevez.

17. ábra: Adatelemzési közelítések és kutatói attitűdök

Belső / megértés-orientált elemzés			Külső / strukturális elemzés
Szöveghű olvasat	Kritikai olvasat		
	Alany-fókuszáltság	Kontextus-tudatosság	
<ul style="list-style-type: none">▪ amit mond (racionális / tartalmi szint)▪ ami a véleménye adott kérdésről▪ amit mond, hogy miként élt meg különféle helyzeteket eseményeket▪ amit saját magáról / magukról, szerepéről elmond▪ amit másokról elmond	<ul style="list-style-type: none">▪ amit sugall arról, amit mond (szándékosan)▪ ahogy mondja azt, amit mond (emocionális / rejtett szint)▪ amiről sokat beszél és/vagy legelőször beszél▪ amiről egyáltalán nem beszél, keveset beszél	<ul style="list-style-type: none">▪ amit jelent az, amit mond, a teljes interjú tükrében▪ amit jelent a többi interjú tükrében▪ amit jelent a tágabb, szervezeti kontextus alapján	<ul style="list-style-type: none">▪ összefüggések▪ értékelés▪ helyi cselekvésmagyarázat▪ általánosabb / elméleti magyarázat▪ általánosítás

Forrás: (Gelei, 2002, old.: 187.) (a szerző engedélyével)

Ez a táblázat sokat segített a bemutatott módszerek szintetizálásában és annak eldöntésében, hogy milyen módon elemezzem a kutatás során keletkezett adataimat.

A *szöveghű olvasat* megfelel Mason literális értelmezésének és közel áll Kvale jelentés kondenzációjához. Mint megállapítottam Maxwell nem is ír ilyenről.

Bár eleinte mindig ezzel az „olvasattal” kezdtem hallgatni saját kutatásom interjút, az így kapott információk azonban csak a kiindulópontot jelentették, amit interpretatív és kritikai olvasatú elemzések követtek.

Gelei rendszerében a *kritikai olvasatok* jelentik a belépést az interpretatív világba. lefedik Mason interpretatív olvasatát. A Kvale által bemutatott eljárások az interpretatív olvasatok egyes csoportjai előkészítésének részleteit (jelentés kategorizáció és narratív strukturálás) is bemutatják. Maxwell operatív kódjai is idetartoznak valamint a tartalmi kódok egy része.

Az interpretatív elemzési szakaszban interjúalanyaim „életvalóságát” szándékoztam felderíteni, azaz a világot és ezen belül kutatási témámat is az ő szemszögükből látni, amennyire csak lehetséges. Ennek érdekében a szöveghű értelmezés mögötti társas konstrukciókat és mögöttes rejtett jelentéseket kerestem

és mélyebb megértésre törekedtem, hogy el tudjam mondani a teljes, nem teljesen elmondott történeteket.

A vállalati vezetői valósága önmagukon kívül más szereplők cselekedetei és interakciói révén jön létre, alakul és változik. A szereplők azonban előzetesen már létező értelmezések és jelentéstartalmak alapján vesznek részt e helyzetekben. Az egyének jelentést adnak a külvilág eseményeinek, saját maguk és mások személyének vagy tetteinek, de az egyéni jelentésadás irányul a múltra, jelenre és jövőre vonatkozóan is.

Az egyéni észlelések, értelmezések és cselekedetek az interakciók során viszont befolyásolják is egymást: a tettek és azok eredményei szimbolikus jelentést kapnak. A valóság lényegét így nem a külső szemlélő számára is látható és megfigyelhető szervezeti események és interakciók, és nem az általánosan érvényesülő szabályszerűségek (struktúrák) jelentik, hanem az interakciókban létrejövő „interszubjektív” és mögöttes jelentéstartalmak. Mindez kiegészül a magánéleti környezet és hegemon maszkulinitásnál tárgyalt tömegkommunikációs, tradicionális, oktatási, kulturális és egyéb hatásokkal is.

Az elnevezés „kritikus olvasat” nem „negatív” olvasatot takar. Tartalmát tekintve „pozitív” olvasatot is eredményezhet az adott helyzettől függően. Az interpretációnak pedig empátikusnak kellene lennie és nem ítélezőnek, hiszen célja a kutató általi megértés elérése. Az elnevezés arra utal, hogy kritikusan, gyanakvással tekint a naiv közlésekre és a rejtett tartalmakat és vélelemeket igyekszik kibontani. Két módszere:

- *alany fókuszáltság*: nem az a lényeg, hogy az interjúalany mit mond (tartalom), hanem azt elemezzük, hogy mit sugall, amit mond, hogyan mondja azt, amit mond (emocionális szint); mi az, amiről sokat beszél, illetve mi az, amiről egyáltalán nem beszél. (rejtett szint).
- *kontextus-tudatosság*: ez arra vonatkozik, hogy az interjúalany mondandójának értelmezésekor figyelembe vesszük a teljes interjút (pl. más kérdésekre adott válaszait), másoknak az órá vonatkozó véleményeit, értelmezéseit is, illetve más, a szervezeti, ill. azon kívüli kontextusokból eredő háttér-információkat.

A valóság konstrukciója összetett folyamat és a többek között a következő módokon valósul meg:

- a fejekben és tudatban, explicit, illetve implicit gondolatokban, elvárásokban,
- a tudatalattiban, például fantáziákban, intuíciókban, álmokban;
- szívekben és érzésekben, többek közt vágyakban, félelmekben, szorongásokban, sikerélményekben, attitűdökben, motivációkban;
- tettekben, azaz a mindennapi döntésekben és cselekedetekben,
- interakciókban, például a gesztusokban és kommunikációban,
- a kialakult nyelvhasználatban és nyelvben.

Az egyik önreflexív személyiségű interjúalany hasonló gondolatokat fogalmazott meg az ő nézőpontjából:

„Ösztönember vagyok, nem mindig tudom megmagyarázni mit miért csináltam.”

(1. interjúalany)

Az interjúalanyok személyes életvalóságai sok hasonlóságot, de számos különbségeket is mutatnak, ezért az elemzés egyik fontos célja annak felderítése, hogy – a minta adta lehetőségeken belül – milyen mértékben beszélhetünk közös jelentésvilágról. Mik a közösek és miben térnek el? Mik e különbségeknek az okai? A megértésről, mint célról már írtam korábban az adatelemzés tervezésekor az előző fejezetben is. Ahol most tartunk, ott Grondin szavai az iránymutatóak, mely szerint a hermeneutika végső soron a megértés filozófiája és művészete.

De ugyanez igaz énám, az értelmezőre is: a megértésben egyrészt saját élettörténetemmel, önmagamot képviselve veszek részt, másrészt képviselem saját tradícióimat és a kort, melyben élek, melynek talaján állok. Elemzés közben igyekszem mindennek tudatában lenni és reflektálni ezekre, ha szükségesnek érzem.

A megértés a hermeneutikai körök segítségével történik. Kiindulópontja a szövegelemzés, ahol a szavak jelentése és az egész szöveg megértése közötti ciklusban történik az elemzés, ezt általánosítja az alábbi módon Gadamer:

„A szöveg összefüggéséhez hasonlóan, az élet struktúra-összefüggését is az egész és a részek viszonya határozza meg. Minden rész kifejez valamit az élet egészéből, tehát jelentősége van az egész szempontjából, mint ahogy a rész jelentését az egész határozza meg.” (2008, old.: 257.)

Az elemzés során az interjúalanyok szubjektív értelmezéseinek keresztül ismerhetjük meg az aktuális életvalóságukat és benne az ő konstrukcióikat. A társadalmi vagy a szervezeti valóság az egyéni konstrukciókból tevődik össze.

A *külső/strukturális elemzés*, amint a 17. ábrán látható, a következő elemzési szint. Ide tartozik értelmezésem szerint Mason *reflexív olvasata*, Kvale *társadalomtudományos interpretációja* és Maxwell egyes *tartalmi kódjai*. Gelei táblázatából pedig világosan látható, hogy ez az az elemzési szint, ahol már kívülről, külső konstrukciók tükrében végezzük az elemzést.

Itt lépünk ki a belső, megértés-orientált elemzésből és lépünk távolabb az eddigieknél. Magasabb szintű összefüggéseket keresünk, átfogóbb következtetéseket vonunk le a korábbi elemzésekből. A kívülről jött szempontok szerint, estenként más kutatások eredményeivel vetjük egybe saját megértésünket a vizsgált jelenségekről. Az önreflexió is új szintet ér el, az interjúk interpretációin túllépve még egyszer megvizsgálhatjuk saját szerepünk, egyéniségünk, beállítottságunk nyomait a saját konstrukcióinkban.

V.2.2 A virtuális mátrix

Saját kutatásomban, a fenti javaslatokat követve, egy-egy interjút követően rövid időn belül újra végighallgattam az elhangzottakat. Ez először *laterális „olvasat”* volt, az volt a célom, hogy egy összesített kép alakuljon ki az interjúról. Közben *jegyzeteket, memókat* készítettem a lényeges elemekről, mintegy *jelentés kondenzációként*. Ugyanakkor, már a mélyebb interpretációra készülve, jegyzeteket, készítettem arról, hogy milyen témakörök voltak hangsúlyosak, melyek voltak azok, amik már más interjúban is előfordultak, vagy, hogy van-e olyan narratív elem, melynek olyan íve, jelentősége van, ami további elemzést érdemel.

Metaforát alkalmazva, az interjúk egymásutánját képzeletünkben *táblázat vagy mátrix* formában is megjeleníthetjük. Ha képzeletben egymás alá helyezzük az elhangzottakat, akkor a táblázat sorai egy-egy interjúból állnak, míg az oszlopokat az azonos témakörökhöz tartozó közlések alkotják.

A literális olvasatot követően első lépcsőben az interjúk közös témáit, motívumait keresve az interjúkon átívelő *„függőleges” irányú elemzést* végeztem. Ez az az elemzési irány, ahol az interjúkon átívelő kódokat használtam. Ez a belépés az interpretatív elemzés

birodalmába. Az iránymutatásul szolgáló módszertani ajánlások magukban foglalták Gelei *kritikai olvasatát* mind az *alany-fókuszált*, mind pedig a *kontextus-tudatos* megközelítésekkel, Mason és Kvale interpretatív olvasatát valamint Maxwell kódjainak egy része.

A félig strukturált jellegből adódóan nem minden interjún került elő minden kérdés, úgyhogy míg az egyik kódhoz több, másik kevesebb interjú tartozik. Ettől még a kevesebb interjúhoz tartozó *kódok* nem értéktelenebbek, mert számos esetben fontos tényezőkre világítanak rá. Mindezt a hangfelvételeket elemző szoftver segítségével végeztem (részletesebben IV.5, fejezet), ahol a kódolást a hangfelvétel szakaszaihoz kapcsolódóan végeztem. Az elemzést az is segítette, hogy a kódok egy könyvtárba kerültek, ahonnan később visszahallgathatók voltak az azonos kóddal ellátott szakaszok.

A harmadik fázisban a „*sorok*” irányában folytattam az elemzést, azaz visszatértem az egyedi interjúkhoz. Ez azonban már minőségileg más olvasatot jelentett, hiszen már sok ismeretet szereztem a korábbi fázisban a teljes adatbázisról. Kezdték kialakulni a nagyobb, átfogóbb értelmezések is a hermeneutikai körök logikájának megfelelően. ebben a szakaszban jelöltem meg azokat az egy-egy vagy több interjúhoz tartozó narratívákat, melyek egy-egy jellemző történetet mondtak el.

Az utolsó szakaszban jutottam el az átfogó következtetések levonásához, melyek a további általánosítás alapjául is szolgálhatnak a hermeneutikai köröknek megfelelően. Ez megfelelt Gelei *külső/strukturális elemzésének*, Mason *reflexív olvasatának*, Kvale *társadalomtudományos interpretációjának* és Maxwell egyes *tartalmi kódjainak*. Ez az elemzési szint, ahol már kívülről, külső konstrukciók tükrében végezzük az elemzést, e távoli perspektívából vonunk le következtetéseket, végzünk összehasonlításokat.

A folyamatok a valóságban nem a leírtak szerinti, merev lineáris rendben történtek, hanem sokszor párhuzamosan vagy előre-hátra ugorva. E végső gondolatok kialakulása is folyamatosan történt, melyeket az elemzés korábbi szakaszaiban jegyzetekben, memókban rögzültek.

Az „függőleges” irányú, tematikus, kódolással történt elemzést célszerű volt olyan kérdésekkel kezdeni, melyekre a leggyakrabban érkezett válasz. Emiatt újra a félig strukturált interjú előre eltervezett kérdéseihez fordultam és az azokra adott válaszokat

elemeztem. E tematika keretében dolgoztam fel azokat a témákat, motívumokat is, amik az egyes kérdéskörökhöz tartozóan merültek fel az interjúk során.

A tervezés során még nem volt világos, de az elemzések végeztével egyértelművé vált, hogy az interjúk és az elemzés eltérő szerepe és logikája miatt a sorrendek el fognak térni egymástól. Az interjúk sorrendjében ötödik kérdéskört az elemzésnél a szintetizálásra jó alkalmat adó negyedik kérdéskör előtt tárgyaltam, hogy az ott született értelmezéseket a szintézis során figyelembe vehessem.

Ennek megfelelően tehát már nemcsak a 14. ábra szerinti kérdéseket tekintettem át, hanem a mögöttük meghúzódó megfontolásokat is. A kérdésekhez fűződő megjegyzések az interpretációt is segítették, mert feltárták az egyes kérdések feltevésének módját is.

- Az első kérdést: *emlékszik-e gyermekkorából olyan nőalakra, akit ma vezetői képességekkel rendelkező személynek tartana?* úgy választottam ki, hogy több céloknak is teljesüljön: informatív is legyen, szolgálja a kutatás célját, de ugyanakkor a bemelegítő jellegnek is megfeleljen. Ezért szól az első kérdés a gyermekkorról, az akkori történetekről, hogy kizökkentse az interjúalanyt a mai valóságból és egy olyan világba repítse vissza, ahová az emberek többségét sokféle emlék fűzi.

Az ezzel kapcsolatos reményeim az interjúk során nagyrészt valósággá váltak. A kérdéssel előhívott élmények a többség számára ellazító, feloldó hatásúak voltak. Ugyanakkor el is indult a témakörre vonatkozó emlékeknek, érzéseknek és gondolatoknak az előhívása is, a korai szocializációs környezetről megőrzött emlékek tartalmának (volt-e olyan nő?), kontextusának (mikor, hogyan, ki) és kommentárjának megismerése.

- Folytatódott tovább a kérdéssel a fiatal pályakezdő megfigyelésével az akkori vezetőnőkről – ha voltak ilyenek. E kérdés célja nem csupán az akkori emlékek megismerése volt a célja, hanem az is, hogy beszéljenek arról, ahogy általában látják a nőket, amiket vélelmeznek róluk. A kérdések konkrét példákhoz, eseményekhez, helyzetekhez kötődtek.
- A harmadik kérdéskör a korábbi gondolati vonalat erősítette. *Milyen nőkkel, női munkatársakkal, női vezetővel együtt dolgozni?* Konkrét történeteken keresztül. Más,

mint csak férfiakkal? Miért is más? Van- különbség a vezetési stílusok között? Ezzel a kérdéssel tovább nyílt a fókusz és az egykori vezetőnők után a későbbi női vezetőkkel, vezetőtársakkal és kolléganőkkel folytatott közös tevékenységek és azok tapasztalatai kerültek sorra. Ennél pontnál sokat elárultak vezetési stílusukról is.

- A negyedik kérdéssel elérkezünk abba az időbe, amikor már ő nevezett ki felsővezetői álláspontba megfelelőnek ítélt személyeket. *Hogyan történt a jelöltek körének meghatározása? Milyen munkaügyi folyamatok támogatták a kiválasztást? Voltak nők a jelöltek között? Volt-e olyan HR ténykedés, amely a női tehetségek felkutatását, korai támogatásukat, a kiválasztási folyamat során az ő figyelembe vételüket biztosította volna? Hogyan zajlott a folyamat? Vannak-e felsővezetői csapatának női tagjai?* E kérdések nemcsak az interjúalanyok saját véleményének megismerésére, hanem a szervezeti kultúra releváns elemeinek a feltárására is irányultak.
- Az utolsó kérdéskör nagyrészt arról szól, miket tapasztalt, hogyan látja a nők és a férfiak szerepét, együttműködését a munkahelyen kívüli világban. *Ő maga mennyire vesz részt az otthoni teendőkben? Mit tapasztalt az élete során a férfiak házimunkában, gyereknevelésben való részvételéről? Hogyan vélekedik a férfiak nagyobb részvételéről a gyermeknevelésben és a háztartási teendőkben?* Végül pedig arra is rákérdez, *hogy ha van vagy lenne leánya, milyen felnőtt sorsot szánna neki? Jó lenne-e ha vezető lenne?* Ez a kérdés hangulatilag is jó zárásnak bizonyult. Érdekes véleményeket, hiedelmeket osztottak meg velem. Visszatértünk a családhoz.

A fenti kérdésekből születtek az első kódok, mert ezeket szinte mindenkinek feltettem, és akiket kérdeztem, válaszoltak is.

A következő fejezetekben az egyes elemzési körök az adatelemzés során a téma függvényében kerülnek bemutatásra. Több esetben - ha az elemzés ritmusa úgy kívánta - a szöveghű értelmezés és az interpretatív értelmezés egymást követő bekezdésekben került elemzésre, helyenként kiegészítve a külső olvasattal is. Más esetekben az összefoglaló elemzés az adott kutatói kérdés tárgyalásának végén történik meg. Végül a Disszertáció VII. fejezetében, a főbb következtetéseknél mindezek összefoglalóan kerülnek bemutatásra. Az elemzésnek ez a módja kirajzolja a minta által lehetővé tette terjedelemben a „teljes valóságot”, ami a különböző egységek és csoportok „helyi valóságainak” összességét, azok viszonyát jelentik.

Az interjúk elemzésénél illusztrációként használtam szó szerinti idézeteket is. Ezekkel kapcsolatban Kvale idézett művének 260.-261. oldalán található iránymutatási szerint jártam el. Ezek közül különösen fontosnak tartottam azt, hogy az idézetek úgy kapcsolódjanak az általános szöveghez, hogy váljon világossá az olvasó számára az idézet kontextusa, és hogy magyarázzuk el azt is, hogy milyen céllal került sor az idézet beillesztésére a szövegbe. Lényeges az is, legyen az idézet a szöveggel arányos, viszonylag rövid és megfelelően érdekes. Írott stílusban is közöljük az interjúk részleteit, hogy az idézetből kelljen azt az olvasónak kitalálnia. A beszélt nyelv – mint írja – nehezen követhető írásban a hümmögésekkel, toldalékszavakkal, kalandozásokkal. Ezért a végső riportban – mint ez a disszertáció – az alany spontán szóbeli beszédét az írott szövegi formára kell lefordítanunk. Ezek az elvek szerint jártam el.

V.3 Korai emlékek vezetői tehetségű nőkről

Először az első, mindenkinek feltett kérdésre adott válaszokat elemeztem, amik arra vonatkoztak, hogy vajon az interjúalanyok *gyermekkori emlékeik között vannak-e olyan nők, akire a mai fogalmuk szerint azt mondanák, hogy vezetői tehetségük, képességeik voltak*. Beszélgetőtársaim döntő többsége szívesen válaszolt az első kérdésre, egy kivétellel találtak is a gyerekkori időkből származó emlékei között olyan nőt, akiről mai fogalmaik szerint azt gondolják, hogy valamilyen vezetői képességekkel rendelkezett.

Az 1. interjúalany (mint már említettem, az interjúalanyokra történő utalás az adataikat tartalmazó táblában (16. ábra) lévő sorszámukkal történik), volt az egyetlen, aki nem emlékezett ilyenre, sőt azt is elmondta, hogy minél többet gondolkozik ezen, annál több nő jut eszébe családból, iskolából, de azok is inkább mind negatív példák. Minden, emlékei szerint jó vezetői képességű személy férfi volt.

Az többi interjúalany fele fel tudott idézni vezetőképeségű nőket a családjában, másik fele pedig az egykori tanárnői közül említett valakit. Egy interjúalany fiatalkori szerelmét, barátnőjét említette, mint karizmatikus személyiségű természetes vezetőt. A családi példák között három édesanya, négy nagymama és ezen kívül nagynénik, unokatestvérek szerepeltek. Az adatok halmozódást tartalmaznak, mert voltak, akik egy családon belül többet is említettek.

A családi példák nem csupán képességekről szólnak, az említett édesanyák egy része valóban be is töltött nagy felelősséggel járó vezetői pozíciót. A nagymamák között több vezető állású is említésre került, többen pedig a család boldogulásán fáradoztak a XX. század viszonyait közelebbről. A nagynénik, unokatestvérek szintén családi közegben bizonyították tehetségüket. A családon kívüli említések főleg olyan tanárnőkre vonatkoztak, akikkel általában közvetlen kapcsolatban is álltak az interjúalanyok. Munkájukon keresztül ismerték meg vezetői tehetségüket az akkori tanítványok.

Az interjúalanyok a vezetői képességüknek ítélt nők említésekor arról is beszéltek, hogy milyen érzelmi emlékeket őriznek róluk illetve, hogy milyen vezetési képességekre emlékeznek velük kapcsolatban. A legtöbb vezetői tehetségüknek tekintett nő jellemzést jól illusztrálják az alábbi idézetek. Az elsőben az egyik interjúalany talpraesett, kemény, ügyes tehetséges nagymamájáról ír, akinek alakját ugyanakkor szembe állítja a hagyományos női szerepek szerinti nagymamákkal, akiket „meleget adó,”-ként jellemez.

„A nagyanyám iszonyú kemény, nagyon határozott, nagyon ügyes volt, a családnak mindent kikapart. Amikor [az egyik családtag] már föladta volna, nagyanyám addig nyöszte, hogy ne adja fel, ne adja föl, hogy nem adta fel [...] Jött a háború, költöztek x-szer, ő talált lakást, kibérelte. Emellett zongorázott, énekelt. [...] Nem az a puha nagymama volt, aki kicsit el is van hívva és a meleget adja, hanem ő a szikár, ügyintéző nagymama volt. A konyhában is ő uralkodott, nagyon jól főzött.” (2. interjúalany)

Egy másik interjúalany tehetséges édesanyjáról beszél, aki családfenntartói szerepet is ellátott, de ő mégis hiányolta azt a fajta szeretetet, amit például a nagymamájától kapott.

„Anyukám fontos szakmai vezetője volt a saját szakmájának, egy igazi menedzser volt, kitüntetést is kapott és ő volt a családban a stabilizátor a fizetésével. Én viszont kicsit több meleg érzést szerettem volna, azt nagyon hiányoltam. Szerencsére a nagyanyámmal és egy szomszéd nénivel együtt volt két és fél nő, akik szerettek. Ebből anyám volt a fél.” (8. interjúalany)

A következő példa arra világít rá, hogy az említett nők többsége milyen vezetői erényekkel és hiányosságokkal rendelkezett az interjúalanyok emlékezete szerint. Egy nagynéniről van szó az alábbi idézetben:

„Elképesztően erős akaratú volt, csak az ő akarata érvényesülhetett, és ez volt a legnagyobb baj is. Küzdött az igazáért, víziója volt, célorientált. A vezetői képességek egy része megvolt benne, de mások nagyon hiányoztak.”

(10. interjúalany)

A 18. interjúalany nagymamája. miután fiatalon megözvegyült, gazdálkodó volt cséplőgéppel és földekkel, sok emberrel dolgozott és mindent ő tartott kézben. Nagynénje pedig vezette a családi virág- és zöldségkertészetet. Vállalkozó és vezetői adottságokkal rendelkeztek. Stílusukat illetően azonban az interjúalany emlékei szerint autokraták voltak és öntörvényűek:

„Autokratikusak voltak. Mind a kettő. Határozottak, önfejűek” (18. interjúalany)

Egy másik interjúalany röviden az alábbiakkal jellemzett az egyébként általa elismert tanárnőt (a nevet megváltoztattam):

„Őt úgy hívták Karcsi néni [...] ami mindjárt mutatja, hogy voltak benne férfitrasz vonások is. [...] Irányítani is tudott és tudott hatni is az emberekre.”

(13. interjúalany)

Áttérve az interpretatív olvasatra, az alany fókuszú értelmezések arra hívják fel a figyelmet, hogy a mintában szereplő nők vezetői tehetségük mellett valamiben komoly hiányt mutatnak az interjúalanyok emlékei szerint. Az anyák, nagyanyák, nagynénik és tanárnők - bár talpraesettek voltak és nagyon sokat tettek a családjukért, tanítványaikért - a gyermeki, unokai, tanítványi emlékekben „nem melegséget adó”, azaz kissé rideg, szikár személyekként élnek. Ennél még markánsabb vonulat a gazdálkodó nagymama és nagynéni és „Karcsi néni” effektus, ami azt fejezi ki jól, hogy mennyire autokratikusak is ezek a nők az interjúalanyok emlékei szerint.

A külső, strukturális elemzés szempontjából egyik fontos tényező, hogy amikor az interjúalanyok gyerekek voltak – többségükben Magyarországon - még javában a szocializmus korát éltük és a teljes foglalkoztatottság nevében minden nőnek dolgoznia kellett. Magyarországon a 70-es 80-as években a női foglalkoztatás egyes korosztályokban a 90%-ot is meghaladta (Pongrácz, 2001). Emiatt az a tény, hogy az édesanyák dolgoztak, senkinek sem volt szokatlan. Ennek konstrukciós hatása az, hogy hogy az interjújuk nagyon ritkán hangzott el olyan vélemény, hogy a nőknek otthon lenne

a helye vagy, hogy a gyereknevelésnek teljes munkaidős elfoglaltságnak kellene lennie. Pedig tudom, hogy ebben a körben több olyan feleség is van, aki „háztartásbeli”, azaz nem vállalt az otthonán kívüli munkát és a családjának szenteli az idejét.

A külső, strukturális elemzés során egyrészt a percepciók torzítások lehetőségét tekintettem át, másrészt pedig a III. fejezetben bemutatott sztereotípiák tükrében elemeztem a hallottakat. Az eddig bemutatott példákban a nagy többség úgy vélte, hogy a vezetői képességekkel rendelkező nők autokratikus vagy autoriter jellemvonásokkal, inkább maszkulin, mint feminin vezetői stílusjegyekkel rendelkeztek. Ez a tény felelteti azt a kérdést, hogy vajon egy feminin eszközökkel operáló, konszenzusra törekvő, a környezetét a döntéseiben bevonó, kapcsolatorientált nő emléke összekapcsolódna-e azzal, hogy az illetőnek jó vezetői tulajdonságai vannak.

Az alábbi példa olyan tanárnőkről szól, akik femininebb eszközöket alkalmaztak. Az interjúalany szóhasználata azonban sajátos, ezeket az eszközöket manipulatívnek tekintő konstrukcióként beszél erről:

„A tanárok között [...] női vezetők voltak, tudtak buy-in-t csinálni, [...] tudtak játszani az emberekkel, csoportokat tudtak képezni és a csoportokat tudták egy irányba mozgatni. Nem lehet azt mondani, hogy csak alárendelt női szereplővel találkoztam.” (10. interjúalany)

Ezek a megfontolások felvetik az észlelési torzítások értékvezérelt jellegének lehetőségét, ami utalhat az angolul „unconscious bias”-nak, amit magyarul tudattalan előítéletnek nevezhetünk. Az anyai és nagymamái szeretet hiányával, illetve a szeretetteljesek közötti női vezetői tehetség hiányával kapcsolatos gondolatok részben gyökerezhetnek abban a szerep összeférhetlenségi problémában is, amelyet a női tulajdonságok és a vezetői tulajdonságok köztudatban észlelhető inkompatibilitása okoz (Eagly & Karau, 2002), (Kark & Eagly, 2009).

Az én olvasatomban a fenti bekezdésekben tárgyalt jelenség rokon azzal is, amit a meritokrácia értéktorzítottságáról és az esélyegyenlőtlenségekről írtam a III. fejezetben, azaz, hogy a férfias értékek nagyban dominálják a vezetői alkalmasság percepcióit (Lewis & Simpson, 2010), (Broadbridge & Simpson, 2011).

A többségi vélemények után zárásul még megosztok két kivételes idézetet. Az egyik arról az édesanyáról szól, aki három gyerek nevelése mellett komoly vezetői feladatokat látott el, egyik fia emlékei szerint nőiesebb vezetői eszközökkel.

„Az anyu három fiút felnevelt full-time anyukaként és közben ellátta felelősségteljes vezetői feladatát. Az anyutól lehetett kérdezni és akkor szívesen mesélt a munkájáról, de egyébként nem traktált minket vele. Amikor este lefeküdtünk, akkor még elővette a munkáját és három-négy órán keresztül azzal foglalkozott. A szakmai munka mellett építette a csapatát és igényes volt a környezetére.” (4. interjúalany)

A következő idézet pedig egy olyan tanárnőről szól, aki az utasítások helyett a tanulóiban rejlő kincset feltárását tekintette céljának és ezt inspirációval, egy sztereotipikusan nőies vezetői eszközzel érte el.

„Amikor bejött az osztályba, mindenki elkezdte azt érezni, hogy ő a legtehetségesebb személy a világon. Azt hiszem, ezt nyugodtan hívhatjuk „inspirational leadership - nek.” (11. interjúalany)

A kérdéskörrel összefoglalóan elmondható, hogy jól beteljesítette mindkét célját. Az interjúalanyok az első kérdéskör végére ráhangolódtak a beszélgetésre. Episztemológiai szempontból pedig nem várt információkkal, interpretációkkal is szolgáltak. Ilyen például egyrészt az emlékekben élő vezető tehetségű nők között a ridegebb, szikárabb, autokratikus vagy autoriter nők magas aránya vagy a femininebb eszközök alkalmazásának emberekkel történő játékként történő konstruálása.

V.4 A pályakezdés éveinek női főnökei

A második, mindenkinek feltett kérdéskör a korai munkahelyi szocializációhoz kötődött. Ebben a témakörben az első kérdés az volt, hogy *látott-e fiatal pályakezdőként vezetőnőket és ők milyen emlékeket hagytak bennük*. Ennek a kérdésnek a célja nem csupán az akkori emlékek előhívása volt, hanem az is, hogy esetleg már itt információkat kapjak arról, ahogy általában látják a női vezetőket.

Az interjúalanyok életkori szóródása a pályakezdés szempontjából kettévágta a mintát. Az idősebb alanyok még a rendszerváltás előtt kezdtek el dolgozni, a szocializmus idején

kialakított intézményrendszer keretei között. A fiatalabbak pályakezdése pedig a rendszerváltozás idején történt az éppen átalakuló, formálódó új világ új szervezeti világában. Ez az emlékekben tükröződő tapasztalatokban is látszik.

Az idősebb korosztálynak kevés esetben voltak női főnökei, a többség úgy emlékszik, hogy nem is látott ilyet. Kezdeti éveik több esetben a nagy állami irányító szervezetben zajlottak, mint például az MNB, a Tervhivatal és a minisztériumok környéke, ahol szinte minden vezető férfi volt. Ebből a generációból mindössze három olyan vezető volt, aki egyáltalán látott közelebről női vezetőket. Az 1. interjúalany alkalmatlannak találta őket a posztjukra, miközben sok tehetséges férfi vezetőt látott maga körül a szervezetekben.

Az 5. interjúalany, aki kezdőként középvezetői beosztásban lévő nőkkel találkozott, szintén kedvezőtlen emlékeket őriz. Úgy találta, hogy ezek a nők jók voltak a részletekben, de nem tudtak tágabb keretek között gondolkodni. Ebből a számára meghatározó élményből, ahogy ő mondja „prekonceptiót” is fejlesztett:

„Azért azt nem mondanám, hogy ideális vezetők voltak. Nekem onnan jött ez a prekonceptióm, hogy a nők – hiába mond bárki bármit – genetikailag azért egy picit különbözünk. Szóval nem csak az a pár centi...” (5. interjúalany)

Ezzel szemben a harmadik interjúalany egyértelműen pozitívan nyilatkozott a környezetében látott okos, rátermett, stratégiai látásmóddal és jó szervezeti navigációs képességekkel is rendelkező női főnökéről.

„Fantasztikus szaktudással rendelkezett, de ő még ennél is többet látott. Amit csináltunk, abban volt dinamikus modell, hatalmas mátrix. [...] Az foglalkoztatta, hogy egy bürokratikus apparátusban egy ilyen elméleti modell hogyan tud hasznosulni. Fantasztikusan jó közgazdasági tudása, matematikai érzéke és üzleti érzéke is volt. Rám nagyon hatott, mert professzionális volt, és ugyanakkor abban is, hogy a „terméket” hogyan lehet menedzselni. A hosszabb távú gondolkodásra nagy befolyása lett.” (13. interjúalany)

Az akkor megismert kevésszámú női vezető egymáshoz való rossz viszonyát ketten is említették. Egyikük a világ természetesebb tényeként, két alkalommal is, más-más nők kapcsán mondta:

„És persze utálták egymást, mint a sz...t.” (5. interjúalany)

A „persze” szócskából nem csak az derült ki, hogy visszaemlékezve természetesnek tekintette azt, hogy a vezető beosztású nők nem tudunk kijönni egymással, hanem az is, hogy úgy véli, ekörül a tény körül teljes konszenzus van. Egy másikuk hasonló megfigyelését bővebben is kifejtette (az „unguided missile” szó szerint irányíthatatlan rakétát jelent magyarul):

„Akkoriban azt láttam, hogy a férfiaknál sokkal könnyebben tudnak olyanná válni, amire az angol azt mondja „unguided missile”. Ha valami ott szétrobban, akkor nem ismer sem embert sem istent. Megfékezni azt borzasztó nehéz. Ez egy kockázat, amit kezelni kell [...] Egy pasas soha nem tudja úgy elveszteni a fejét, mint egy nő [...] Ha két nő összeveszik, akkor én ott nem tudok mit csinálni [...] két nő lehet egy veszedelem. Ebből számomra az a következtetés adódott, hogy jobb az ilyet elkerülni. Később is volt, hogy ilyen előjött [...] féltékenység, nem pasi, hanem ilyen sikerféltékenység, pozíció féltékenység.” (1. interjúalany)

Azok az interjúalanyok számára, akik közvetlenül nem láttak női vezetőket, a korszak néhány híres női vezetője, például a Taurus és a Pannonplast vezérigazgatónői távról kissé ijesztően maszkulinnak tündek. Egyikük arról számolt be, hogy a világpolitikából ismert női vezetők, mint Margaret Thatcher, Indira Gandhi vagy Golda Meir szintén arról győzték meg, hogy valamilyen okból csak a maszkulin jegyeket mutató nők közül kerülnek ki a női vezetők.

Mindezzel szemben a rendszerváltozás kora körül munkába lépő generációnak kellemes emlékei vannak arról a néhány vezetőnőről, akiket szinte valamennyien ismertek. Emlékeik szerint, a nemzetközi tanácsadó cégek partnerei, az újonnan alakuló bankok felsővezetői és a Budapesti Értéktőzsde vezetőnői között voltak tehetséges, rátermett nők.

Bár nem kérdeztem rá, az alanyok több mint harmada válaszát azzal kezdte, hogy neki természetes volt, hogy lehetnek női vezetőik, s ha éppen tényleg nő volt a főnökük, elfogadták. Korai vezetőnőikhez szakmailag és vezetői képességeiket illetően is elismerték és érzelmileg is kötődtek hozzájuk. Többen ma is jó kapcsolatot ápolnak velük.

„Az első főnök nő volt a munkahelyen, ahová bejártam dolgozni. [...] A másik nő, akihez tanulni küldtek, szintén főnöknő volt. [...] Nagyon jó volt a kapcsolatunk, a mai napig jóban vagyunk. [...] Érdekes volt, hogy először két anyafigura jelent

meg a szakmai életemben. [...] [Mindkét esetben] kölcsönösen nagyon kedveltük egymást.” (2. interjúalany)

Annak érdekében, hogy tágabb kontextusba helyezhessem a két generáció közötti észlelési különbségeket, kikértem egy vezető fejvadász véleményét is. A magyar piacon a felsővezetői keresési piac piacvezető cégének vezetője azt mondta, hogy a rendszerváltozás korában a korábbinál több lehetőség adódott az angolul tudó, képzett nők számára. A piacgazdaságban releváns szakmai múltja senkinek sem volt, nem a tapasztalatok, hanem a képességek voltak az alapjai a kiválasztásoknak.

A nyelvtudás például a mainál sokkal szűkebb keresztmetszetnek számított. Eközben sorra szűntek meg az egykori, monopolhelyzetű külkereskedelmi vállalatok. Ezért például sok külkereskedő – akik között sokan voltak nők is – került bankok és a vállalatokhoz, néha nagyot ugorva a hierarchiában egyenesen a vezetők közé. Külföldről is érkeztek vezető nők. Ennek kapcsán a 16. interjúalany is arról beszélt, hogy az új intézményrendszer elemei – tőzsde, elszámolóház, brókercégek – szintén nyitottabbak voltak a női vezetők számára, mint a korábbi, merevebb, maszkulin intézményei. Ezeknek a női vezetőknek a többsége azonban mára már eltűnt a felsővezetők közül.

Interpretatív megközelítésben az a tény, hogy a fiatalabb korosztályba tartozó interjúalanyok szinte mindegyike úgy tartja, hogy az akkori vezető pozíciókba került nők szakmailag és vezetői képességeiket tekintve is kompetensek voltak és jó teljesítményt nyújtottak nem csak azért fontos, hogy bizonyítottan látjuk, hogy voltak ilyen nők. Azért is nagy a jelentősége, mert elismerésük azt mutatja, hogy – legalább is abban a korban - nyitottak voltak arra, hogy nők esetében is észleljék, elfogadják és el is ismerjék a jó vezetői teljesítményt. Utólagos emlékeik ez tükröződik. A későbbiekben nyomon követtem azt, hogy ez a tapasztalás hogyan épült be a kinevezési döntések időszakának konstrukcióiba. Az idősebb generáció kevés és zömmel negatív emlékeit is figyelembe vettem a későbbi elemzések során.

Beigazolódott az a várákozásom, hogy a második kérdésről beszélgetve sok más érzés, gondolat és vélekedés is eszükbe jut majd beszélgetőtársaimnak, amivel ki fog szélesedni a szóba kerülő témák köre. Ezeket nem elhangzásuk sorrendjében, hanem tematikusan csoportosítva mutatom majd be a következő oldalakon.

V.5 Együttműködés nőikkel, női vezetőkkel

Tudva, hogy kérdésfeltevésem módjával akaratlanul is befolyásolhatom a válaszokat, az interjúk alatt mindvégig, ennél a kérdésnél pedig különösen szem előtt tartottam azt a célt, hogy munkámmal a hidak építését segítsem elő. Ezért az alábbi kérdéseket igyekeztem úgy feltenni, hogy ne a megosztás irányába mutassanak:

- *Milyen nőikkel, női munkatársakkal, női vezetővel együtt dolgozni?* - Mondja el konkrét történeteken keresztül.
- *Ha nők is vannak a csapatban az más-e, mint csak férfiakkal dolgozik együtt? Miért más?* - Mondjon példákat.

Ezzel a kérdéssel tovább nyílt a fókusz és az ifjúkori vezetőnők után a későbbi kolléganőkkel és vezetőnőkkel folytatott közös tevékenységek és azok tapasztalatai kerültek sorra. A pozitív válaszokat a tartalmak tematikus elemzése érdekében először két csoportra különítettem el. Első lépésben azokat a válaszokat gyűjtöttem egybe, amelyek a női munkatársakkal kapcsolatban pozitív megállapításokat tartalmaztak, majd ugyanezt megtettem a női felsővezetőkre vonatkozó dicsérő véleményekkel is. Ezt követően a női vezetőkkel és kollégákkal kapcsolatos negatív vélekedéseket és hátrányokat tekintetem át. A pozitív vélemények elemzésétől eltérően itt nem választottam külön a beosztottakat és a vezetőket, mert a kettő gyakran összemosódott.

V.5.1 Akik szeretnek nőikkel együtt dolgozni

Először azokat a válaszokat mutatom be, melyekben az interjúalanyok arról beszéltek, hogy miért szeretnek nőikkel együtt dolgozni.

Az együtt végzett munka öröme

Sokan beszéltek arról, hogy örömet jelent számukra nőikkel együtt dolgozni. Elsőnek az 1. interjúalanyt idézem, aki, amikor azokat a helyzeteket hasonlította össze, amikor okos férfiakkal vagy okos nőikkel dolgozott együtt. Erről a következőket mondta:

„Én nagyon szeretek okos emberekkel dolgozni, mindig az a legnagyobb élmény, ha körül vagyok véve okos emberekkel és azokkal együtt dolgozom. De egy okos nővel együtt dolgozni, az valami [...] ott van valami plusz. Nem tudom

megmondani, hogy micsoda [...] mindig nagyobb élmény. Csillog az emberek szeme.” (1. interjúalany)

E mondatok interpretációjából egyrészt az tűnik ki, hogy az illető többlet inspirációt merít abból, hogy kollégái között okos nők is vannak, nemcsak okos férfiak. Másrészt nem csupán az idézett mondatokból, de az egész interjúból is az derült ki, hogy ő egy olyan vezető, aki szereti az okos munkatársakat, akit körül vesznek, amiből demokratikus, döntésekbe munkatársait bevonó, kapcsolatorientált és átváltoztató (transformational) vezetési stílusra következtethetünk.

Érzelmi intelligencia

Az empátia sok alany által említett erény. Alacsonyabb beosztásokban az interperszonális képességeket és empátiát igénylő ügyfélkapcsolati és lakossági értékesítési állásokban ezért sokra értékelik a nőket. Az egyik interjúalany például annyira hisz a nők empátiájában, hogy komoly erőfeszítéseket tesz, hogy az ügyfelek elsőre elfogadják őket. Utána már tudja, hogy minden megy a maga útján és ügyfeleknek többé nem jelent problémát, hogy nők.

„Azok a nők, akikben nem volt gond a férfiakkal való munka kapcsán, azok sokkal, sokkal jobban tudták - az empátiával, a ráhangolódással, a megértéssel, a megérzéssel, odafigyeléssel és a szeretetükkel azt csinálni, amit mi csinálunk, elnyelni a feszültségeket, bátorítani embereket, fejlesztésben támogatni őket [...] nem konfliktust élezni, hanem megoldani [...] ugyanolyan okosak voltak, ha nem okosabbak.” (4. interjúalany)

A 9. interjúalanynak, egy nemzetközi hálózathoz tartozó tanácsadó cég vezetőjének hasonló a véleménye, szerinte:

„A tanácsadás [...] az egy olyan munka, ahol több női előny van [...] fifty-fifty szakmának kellene lennie, ha pusztán a tevékenységet nézzük. A feladat: megérteni mások problémáit, elemezni, segíteni [...] inkább előnye van a nőknek.”

(9. interjúalany)

Ő a fentiek alapján azt is fontosnak véli, hogy a vezetői tehetségű munkatársnők méltó lehetőségeket kapjanak a kinevezésekkor is. A 3. interjúalany számos igazgatóságban szerzett tapasztalatai alapján azt emelte ki, hogy a női empátia nem csupán az egymás

közti viszonyokban vagy az ügyfélkapcsolatokban fejt ki pozitív hatását, hanem a vállalati küldetés szem előtt tartásában, a társadalmi kötelezettségek területén is hasznos.

Ezek a vélekedések olyan női előnyökre utalnak, melyeket a szakirodalom is bizonyított női hozzájárulásként tárgyal. Ugyanakkor több szerző is felhívja a figyelmet ennek az egyetlen erénynek a kontextusokból kiszakított hangsúlyozásával járó veszélyre. Ezek egyike, hogy a női vezetőkkel társított sztereotípiák, a "gondoskodó" vezetés (Billing & Alvesson, 1997) ne legyen téves interpretációk tárgya, hogy a nők ne váljanak ezzel egysíkúvá (Ely & Padavic, 2007). Egy másik fontos gondolat, hogy a női tehetség elismerése csak akkor értékes, ha a pozitív kinevezési, előléptetési döntésekben is megnyilvánul (Wajcman J., 2011).

Kockázatkerülés vagy önbizalomhiány?

Az III. fejezet végén idézett kutatások végső következtései azt támasztják alá, hogy a nők általában kockázaterzékenyebbek, kockázattudatosabbak és kockázatkerülőbbek, mint a férfiak. Az egyik interjúalany e témával kapcsolatos alábbi szavai nem csupán egy új megközelítésű magyarázatot adnak e jelenségre, de bizonyítják azt is, hogy az illető a valóságkonstrukciós folyamatokkal is tisztában van.

„Ha egy férfi rossz befektetést csinál vagy rosszul spekulál, akkor húzza, húzza, húzza [...] egy csaj azonnal elvágja a veszteséget. [...] Ez szerintem a miatt van, hogy ha magadra veszed [azt a társadalmi üzenetet], hogy nem vagy olyan okos [nő], könnyebben mondd, hogy rossz döntést hoztam, lezárom.” (2. interjúalany)

Aronson „Társas lény” (2008) című könyvére hivatkozva kissé bizonytalanul megnevezett egy társadalompszichológiai fogalmat – aztán rájött, hogy az önattribúcióra gondolt, ami jól leírja a fent idézett esetet.

Mélyebbre ásva megállapíthatjuk, hogy az interjúalany szavainak interpretációja szerint a két nem között különbség van a megfelelési kényszerek szempontjából. Míg a férfiak számára nehezebb beismerni a rossz döntést, mert az ellentét az „okosság” konstrukciójának megfelelni vágyó attitűdjüknek, addig a nők higgadtan és pragmatikusabban reagálnak.

Kívülről nézve, azt láthattuk a kutatási eredményekből, hogy a nők férfiaktól eltérő viszonya a kockázatokhoz komplex okokra vezethető vissza. Az eltérő

teljesítményelvárások és érzékenyebb önértékelések részei lehetnek a magyarázatoknak. Az elvárások nem csupán külsők, hanem belsők is, összefüggnek a férfi ego konstrukciójának jellemzőivel is. Megválaszolatlan kérdés, hogy e magyarázat szerint az önmagukat okosnak tartó nők vajon milyen gyorsan zárnak pozíciókat az említett esetekben.

Dicséret vagy vertikális szegregáció?

Sok interjúalanytól pozitív megjegyzés hangzott el nők megbízhatóságával, precizitásával, az analitikus gondolkodásukkal kapcsolatban. Ugyanakkor azonban sokan úgy vélték, hogy a nőket ezen erényeik elsősorban a végrehajtói feladatok ellátására teszik alkalmassá:

„Nagyon, nagyon szeretem a nőkben a komoly és tiszta munkát, amit csinálnak. Tehát ha valamit fölállal, akkor biztos lehetsz, hogy tisztán és komolyan megcsinálja és odateszi magát.” (5. interjúalany)

Egy viharos sebességgel felnövekedett cégben, ahol – bár a vezérigazgató szerint nem számított, hogy valaki nő vagy férfi – az alapítás óta férfiak voltak a felsővezetők, a középvezetőnőket a következőképpen jellemezte:

„Tipikusan az ilyen, mint a megrendelés osztályvezető, vagy a behajtás, ezeket mind nők csinálták. A hadseregeket, az ilyen sok nőket nők irányították. [...] Középvezetők voltak. Nem kellett nagy stratégiai gondolkodással lekötni az energiáikat. Ami nekik ki volt adva feladat azt ők kétszáz százalékkal megcsinálták.” (18. interjúalany)

Ha a konkrét dicsérő szavak mögé nézünk, könnyen felfedezhetjük a kapcsolatot e vélekedések és a nők által a vállalatoknál szokásosan ellátott feladatok között. A nők a középvezetésben ugyanis tipikusan támogató és back office funkciójú posztokat töltenek be, mint például a HR, PR, marketing, pénzügy és számvitel területek.

A szakirodalom – amint ezt a III. fejezetben bővebben ismertettem –, „függőleges üvegfalnak”, hívja ezt a jelenséget (Eagly & Carli, 2007) (Nagy B. , 2007) (Nagy & Primecz, 2010) (Zahidi & Ibarra, 2010). Itt az üvegfal metafora arra utal, hogy a láthatatlan akadály nem csak vízszintesen, hanem függőlegesen is létezik. Ez a vertikális szegregáció az egyik oka annak, hogy a nők nehezen jutnak a második vonalból az elsőbe.

Ahogy a példák is mutatják, ezekre az állásokra a férfiak általában nem is nagyon jelentkeznek, részben azért, mert a felsővezetői alkalmasságát ezekben a munkakörökben nehéz demonstrálni, ezért innen általában nem vezet út felfelé. Az üvegfal metaforát többek között az ilyen és hasonló további hátrányok felismerése miatt váltotta fel a labirintus metafora.

Amikor az okokat kérdeztem, a percepcióikat, vélelmeiket, a matematika igényes területére való hivatkozáson kívül – amit a következő részben mutatok be – csak olyan válaszok érkeztek, amiket a fenti idézetek jól reprezentálnak. Ezt a megközelítést szellemesen összegezi Jackman, ahogy az alábbi idézetben rámutat, hogy az interjúalanyok e véleményei olyan konstrukciók, amivel a férfivezetők mindennapi gyakorlatukat igyekeznek igazolni:

„A nőknek melegen gratulálnak azokért a személyiségjegyekért, amelyekkel meg tudnak felelni olyan viselkedésformáknak és feladatoknak, amikre a férfiak egyáltalán nem vágnak” (1994, old.: 347.).

Volt olyan interjúalany, aki az őskortól eredeztethető történelmi örökségnek tekintette a nők támogató és háttérfunkciókban történő nagy arányát. Véleményét az alábbi indoklással támasztotta alá:

„Az egész visszamegy az őskorba. [...] A férfiak elmentek vadászni. Ha az összes fehérje mennyiséget megnézzük, hogy mennyit hoztak a férfiak a háztartásba és mennyit állítottak elő a nők, [...] nyilvánvaló, hogy a nők messze sokkal többet hoztak, mert rendszeres, visszatérő, meglehetősen monoton [tevékenységet végeztek]. Egy csomó olyan dolog van, amire nők lelki habitusuk miatt is alkalmasabbak. [...] Ez a minta – azt gondolom - több tízezer év alatt felépült. És sokkal mélyebben él.” (3. interjúalany)

A történelem során kialakult különbségek determinisztikus konstrukciója a meglévő különbségek megváltoztathatatlanságát sugallja és látszólag felmentést is ad a férfiak számára a különbségek fenntartásával kapcsolatban.

Meglepő volt számomra, hogy interjúalanyaim milyen még meggyőződéssel képviselték konstrukcióikat, ami mély internalizációra utalt. Ez a tény arra hívja fel a figyelmet, hogy a szegregációból való kitörés nem csak a megfelelő vezetői tapasztalat hiánya miatt

nehéz, hanem a kinevezésről döntők közül sokak azon meggyőződése miatt is, hogy a nők csak a vertikálisan szegregált, zömmel végrehajtói feladatok ellátására alkalmasak.

A későbbiek során láthatjuk majd, hogy azért nem mindenki volt ezen a véleményen.

A matematika, az informatika, a műszaki tudományok és a kreativitás

A vertikális szegregációnak van egy olyan esete, amit a mi kultúránkban a széles közvélemény is indokoltnak tart. Ez az a tapasztalati tényekkel is indokolható vélelem, hogy a matematikatudással kapcsolatos szakmákhoz (például az informatika, mérnöki tudományok vagy a portfóliómendzselés) a férfiak jobban értenek, mert jobbak a matematikai képességeik, okosabbak és kreatívabbak. Erről beszél az alábbiakban a portfóliómendzserek kapcsán az egyik interjúalany:

„Van szerintem a strukturált gondolkodású férfi agy, és amelyik szakmához az kell, ott tuti, hogy nagyon alacsony a nők aránya”. (2. interjúalany)

A fenti kijelentés nyomán született interjúkérdés annak a gyakorlatnak egy példája, hogy a kérdések köre, az émikus megközelítésnek megfelelően, a beszélgetések dinamikája szerint fejlődött. Ha egy érdekes gondolatot felvetett egy interjúalany, akkor azt megkérdeztem a többiektől is.

Ezzel az idézettel kapcsolatban a 8. interjúalany úgy vélte, hogy e strukturált gondolkodásban való jártasság megszerzése illetve a lányok idegenkedése a matematikától, az IT és műszaki pályáktól alapvetően a szocializáció eredménye. Más cégek mellett az ő cégük is részt vesz olyan kampányokban, ahol lányokat próbálnak a fiúsnak tartott területekre toborozni.

„A mi cégünk is csinálja ezt és nem csak azért, mert szereti a nőket, hanem azért is, hogy legyen miből meríteni. A pipeline pont a műszaki területeken jobban kiszárad. És én úgy gondolom, hogy ez nagyon nagymértékben szocializáció.”

(8. interjúalany)

Erre példának a 12. interjúalany saját tapasztalatairól beszélve elmondta, hogy lányoknak felkínáltak lehetőséget arra, hogy a korábban a férfiak által uralt IT biztonsági területen dolgozhassanak. Körültekintően kerestek jelölteket és képzési lehetőséget is nyújtottak. Végül a megcélzott 50 százalékos helyett a nők 80 részaránya százalékos lett.

„Egyszer az IT security gyakornoki programra kitűztük célul, hogy legalább a fele lány lesz. Addig toltuk, hogy a végén legalább 80 % lett a lány. Tehát 16-ból 14. És akkor ez egy világra szóló csoda volt, hogy lám IT-ban is lehet kódot írni tudó és még kommunikálni is képes lányt találni. Lehetett velük virítani a régióban. [...] többcsatornás megoldással hoztuk össze.” (12. interjúalany)

A 11. interjúalany hasonló véleményen volt. Ő a saját lányával igyekszik átlépni ezt az akadályt és próbálja felkelteni érdeklődését az informatika és a programozás iránt. Mivel kislánya a design iránt érdeklődik, ebből az irányból igyekszik megmutatni a hasznosságát és szépségét a dolognak.

A 15. interjúalany élete során IT igényes területeken dolgozott. Ő saját családjában azt látta, hogy matematikában tehetséges lánya pozitív otthoni visszacsatolásokat is kapva versenyek megnyeréséig is eljutott a tárgyból. Az 5. interjúalany pedig azt mondta, hogy a női intuíció nagyon hasznos a kutatásban, fontos szereplői a sikereknek és hogy a nők intellektuálisan nincsenek hátrányban a mérnöki területeken sem. Sok sikert köszönhetnek női munkatársaiknak.

Ezzel szemben, a 16. interjúalany a vélemények megismerése után úgy reagált, hogy ő megérti, ha a lányok nem matematikával foglalkoznak, hanem inkább a külsejükkel törődnek, hiszen férjet kellene találniuk és gyerekeket szülniük.

Az első, negatív vélekedés biológiai szerkezetével a megváltoztathatatlanság mellett érvel. Az utolsó, szintén negatív vélemény pedig azt a szerkezetes folyamatot példázza, ahogy a kérdés átszűrődik a nők társadalmi kötelezettségeivel kapcsolatos vélekedéseken. Az alacsony női arányokat tekintve láthatjuk, hogy ezek a vélekedések gyakran valósággá válnak.

Ugyanakkor az a tény, hogy a matematikai képességek, az informatikai érdeklődés és a műszaki kreativitás terén erősen megoszlottak a vélemények, a szakirodalom által leírt helyzetenél nyitottabb mintát mutat. A témakörben folytatott kutatások ugyanis (bővebb áttekintések (Paksi, 2014), (Nagy B. , 2015)) arról számolnak be, hogy mind a családi, mind az iskolai, mind pedig a munkaszervezetek szerkezetei és szocializációs mechanizmusai az ellen hatnak, hogy a lányok önbizalmat szerezhessenek és sikerélményt érhessenek el a matematikai, informatikai és műszaki területeken. Ezért aztán kevesen választanak ilyen szakmákat, és ha választják is, sokan pályaelhagyóvá

válnak az őket övező fagyos légkör és az őket nehezen befogadó maszkulin kultúrák miatt (Hanappi-Egger, 2011).

A fenti öt pozitív vélemény a nők matematikai és informatikai képességeiről azt mutatja, hogy a régi szerkezetek meghaladhatók és megváltoztathatók. Az is fontos, hogy azok az interjúalanyok, akik a női kreativitást dicsérték illetve azon a véleményen voltak, hogy a negatív vélemények hátrányos valóságkonstrukciók, valamennyien műszaki jellegű területekről jöttek. A pozitív apai attitűd pedig azért nagyjelentőségű, mert a kutatások a szülői támogatásnak kiemelt jelentőséget tulajdonítanak ezeken a területeken (Gill, 2008), (Barnard, 2012) és (Takács, 2013).

Még ha a minta kicsi is, összességében az, hogy hét véleményből öt azt támogatta, hogy a különbségek szocializációs, társadalmi szerkezetes különbségek – amik megváltoztathatók – némi optimizmusra adhatnak okot.

V.5.2 A női felsővezetőkkel kapcsolatos pozitív megállapítások

Az egyik interjúalany, aki életpályája első felében maszkulin jellegű kultúrákban dolgozott későbbi munkahelyén meglepve tapasztalta a nők vezetésbe történő bevonásának előnyeit. A csupa férfiakból álló vezetői csapatok veszélyeit az alábbiakban összegezte:

„A monokultúrákban nincsenek fékek, el tudnak menni nagyon egy irányba. [...] Vannak ezek a macsó dolgok, amikor addig megy a szkanderozás, hogy mindenre lesz idő, csak a dolgok nem készülnek el és esik szét a történet, meg borul föl, azért mert mindenki annyira tudja, hogy mi a tuti, hogy mindenki más is csak hülye lehet.” (12. interjúalany)

Ezek után nem meglepő, hogy legtöbbször a nők testületi ülésekre, döntésekre gyakorolt pozitív hatását említették:

„Én azt mindig jobbnak tartom, ha van bent nő, [...] rákényszerít arra, hogy igazgatóságként [működjön], nincsenek kiszólások.” (3. interjúalany)

Azonban nem csupán a homogén férfikultúra megtörése miatt fontosak a nők a megbeszéléseken. A 8. interjúalany ugyanis azt emelte ki, hogy amikor az egyik vezető kolléganő is részt vesz az igazgatósági üléseken, akkor általában újszerű meglátásai

vannak, jó ötletei. Ő azért érezte fontosnak, hogy legyen ott egy nő is, mert a cégben is dolgoznak nők, de a női részvétel eredménye jobb lett a várakozásainál.

A 3. interjúalany, aki sok igazgatóságban megfordult már, és akitől idéztem, hogy csak nőre bízna a vagyona kezelését, fontosnak tartotta a női szolidaritást és humánusot is. Az empátia vállalati szintre emeléséről ezt mondta:

„Az empátikus készségeik általában sokkal jobbak a nőknek, mint a pasiknak [...] Ezen túl még egy profitmaximalizáló vállalatnál is a „mission” ügyekben következetesebbek a nők.” (3. interjúalany)

A 11. interjúalany azt tartotta fontosnak elmondani, hogy bár csak egy női tagja van az igazgatóságuknak, már ez a változás is sok pozitív hatással járt. Egészséges dolognak érzik, hogy nem csak férfiak ülnek az asztalnál, minden igazgatósági tag úgy értékelte, hogy pozitív hatása volt a változásnak. Volt olyan interjúalany is, aki szerint a férfiak mind jobban viselkednek, ha nő van a társaságban:

„Egy nő előtt a férfi az többet akar bizonyítani [...] Egy csapatban, ha ott van néhány nő, akkor a férfiak összekapják magukat.” (7. interjúalany)

Ami a potenciális női vezetők szempontjából továbbra is sajnálatos hír, hogy a beszélők az esetek többségében egyetlen nőről beszéltek. Akkor is, amikor pedig látják a pozitív hatásokat. A 14. interjúalany, aki a kolléganők kreativitását dicsérte, itt is fontosnak érezte megjegyezni, hogy segít a problémamegoldásban, ha nők is vannak a vezetésben. Nem a felsővezetést értette, ott ugyanis nincs egy sem.

Egy másikuk ugyanezt a két tényezőt emelte ki, egyrészt a női kreativitást, másrészt pedig azt a képességet, hogy férfivezetők közötti konfliktus esetén békét tudnak teremteni:

„Az egyik női helyettesem olyan volt, [...] hogy sugárzott róla, hogy vannak ötletei.” „Felsővezető nők minden csapatban vannak, aminek én örülök, mert a nők mindig hoznak egyfajta szint, másfajta látást a vezetésbe. S ha nincs [női tag], akkor a fiúk nagyon egymásnak tudnak feszülni. Érdekes módon, ha a férfiak között konfliktus van a vezetésben, azt nagyon sokszor egy nő oldja föl. [...] ha nem nekik van konfliktusuk egy férfival, hanem két férfi között, akkor nagyon jól tudják ezeket kezelni.” (13. interjúalany)

Az utóbbi gondolattal cseng egybe, hogy ha nők is részt vesznek a felsőszintű megbeszéléseken és döntésekben, hogy – ahogy az alábbiakban idézett vezető mondta – az eltérő dinamikák nem engedik elfajulni a rossz irányba induló interperszonális folyamatokat.

„A lányoktól időnként jön egy ilyen „boys’ club” szöveg, ami több mint szöveg, [...] ami egy figyelmeztető jelzés a mi számunkra, mert hajlamosak vagyunk a mi belső dinamikáinkban, akár a barátkozós, összeborulós, együtt bulizós, együtt ivós módon, akár az egymásnak esős, [...] akár a kakaskodós időszakunkban, hajlamosak vagyunk elfelejteni, hogy ők is ott vannak. És akkor jelzik. És mindig nagyon jó a hozzáadott érték, amikor hallgatunk arra, amik az ő érzékelésük, meglátásaik.” (4. interjúalany)

Az utóbbi vélekedések esetében megállapíthatjuk, hogy a diverzitásból származó előnyök és szinergikus hatások észleléséről számoltak be a beszélgetőtársak.

Ebbe a gondolatsorba illenek bele a 9. interjúalany diverzitással kapcsolatos megfigyelései és vélekedései. A diverzitás előnyeit számos esetben látta bizonyítottnak. Több forrásának hatását is alkalma volt megfigyelni. Ilyenek a soknemzetiségű, különböző kultúrákból jövő egyénekből álló csoportok vagy a különböző iparágakkal foglalkozó vezetők csoportja. Az egyik legerősebb forrás szerinte a nemek közti különbség. Az ő cégüknel a nők aránya a vezető testületekben jellemzően 20 százalék körül mozog.

„Az egyik legerősebb forrása a diverzitásnak a férfi és női különbség, mert az olyan alapvető gondolkodási különbséget jelent, [...] eltérő mechanizmusok vannak köztük. Ma ugyanis már mindenki járt MBA-ra [...] körülbelül ugyanúgy viselkedik és ugyanazokat a sorozatokat nézi az Ipad-jén, mint mondjuk én. Ha egy nő ugyanazt az egyetemet végzi és ugyanazt a mantrát hallgatja bizonyos dolgokat ösztönösen másként fog megközelíteni és ez nagyon jó [...] a diverzitás más forrásait szerintem az emberek túlbecsülik.” (9. interjúalany)

Ügy vélte, hogy a férfi-női különbségek egy része nem konstrukciók és szocializáció eredménye, hanem öröklött, ezért az általa említett különbségek akkor is megmaradnának, ha a férfiak például egyenlő arányban vennék ki részüket az otthoni teendőkből.

Egy másik interjúalany, azt a véleményét, hogy vezetésre alkalmasabbnak véli a nőket, mint a férfiakat, egy sajátos mérőszámmal támasztja alá:

„A főnök teljesítményének egy mérőszáma van, tehát, hogy két főnök közül melyik a jobb főnök, az, aki ugyanabból az emberből többet tud kihozni. És erre egy nő sokkal képesebb.” (6. interjúalany)

Magyarázatként az evolúciós elmélet általa értelmezett változatán alapuló okot jelöl meg:

„A nemi adottságaiknál fogva és a biológiai fejlődésben betöltött nemi szerepükénél fogva a nők objektívebben alkalmasabb vezetőnek, mint a férfiak. Mert a nőknek jobb a szemük az emberek kiválasztásához, mert nekik apát kell keresni a gyerekeknek.” (6. interjúalany)

Hozzátette még, hogy az ő is sokat köszönhet a feleségének, aki nagy teljesítmények elérésére inspirálta őt. Cégeiben is a felesége volt az informális HR-es, akivel gyakran megbeszélte a személyzeti ügyeket.

Összefoglalóan az látható, hogy a vezetői körben az egyik legpozitívabbnak ítélt tulajdonság az üzleti szektorban gyakori maszkulin, monokulturális döntéshozatalra gyakorolt pozitív hatás. Ez egyrészt újfajta megközelítések, kreatív gondolatok és több társadalmi tudatosságon keresztül nyilvánul meg. Másrészt pedig előnye a divergáló folyamatok, viták és a tárgyalási stílus kiegyensúlyozott mederben tartása. Említésre került még a nők jó érzéke a vezetők kiválasztásában és a teljesítményre ösztönzésében. Ezek a percepciók és konstrukciók a kutatás célja szempontjából kedvezőek, mert strukturális, szinergikus előnyök észlelését és a valóság konstruálásának folyamatába történő beépülését jelzi.

V.5.3 Női hátrányok és az nők alacsony felsővezetői részaránya

A hátrányok esetében összemosódtak a felsővezetőkről mondott és az alacsonyabb szinteken dolgozó nőkről alkotott vélemények, így ebben a témakörben nem választom szét a két csoportot.

Kimaradás a férfiak közös programjaiból, informális világukból

A 10. interjúalany az alábbi dicsérő szavakat mondta egykori főnökééről, amikor a férfitársaságba való beilleszkedési képességeit dicsérte:

„A társadalmi életben a főnöknőm férfiként viselkedett. Ugyanúgy [mint egy férfivel] el lehetett menni vele sörözni, el lehetett menni vele beszélgetni, csajokról lehetett vele beszélgetni és férfipletykákat lehetett vele beszélni, sielt is [...] jól be tudott illeszkedni egy férfitársaságba.” (10. interjúalany)

E mondatok érzékeltetik, hogy bizonyos cégekultúrákban a vezetésben kisebbségben lévő nőknek, ha egyáltalán alkalomuk van arra, hogy férfi munkatársaikkal munkaidőn kívül is együtt tölthessenek időt, milyen „fiús” viselkedési formákban kell otthonosan mozogniuk.

Legtöbbször azonban nem ez a helyzet, a részvételre lehetőség sincs. Az alábbiakban az 5. interjúalany arról beszél, hogy a nőknek milyen hátrányai származnak abból, hogy nem tudnak részt venni a férfiak bizonyos közösségi tevékenységeiben:

„Az ember a fontos üzleti partnerei számára próbál privátabb bulikat is szervezni. Ez tenisz, sielés, kocsmázás. Hát mondjuk, egy kocsmázásra nem lehet egy nőt elhívni. Meg vadászatra sem lehet. Amikor valaki megjelent a vadászon, mint egyetlen nő, már nem olyan volt a vadászházban az este. A viccek kilencven százaléka kilőve, [...] a csajozásról nem lehetett beszélgetni. Igazából nem is nagyon illik berúgni, mielőtt leülünk az asztalhoz, illik lezuhanyozni és átcserelni a ruhát [...] Ebből az következik, hogy hölgy vezetőt nem hívunk meg. Ezért nektek az informális üzleti vezetésbe bekerülni sokkal, de sokkal nehezebb. Mert zavarjátok a fiúkat.” (5. interjúalany)

Arra a kérdésre, hogy mi is folyik igazából például a vadászatokon, az volt a válasz, hogy épül az egymásba vetett bizalom, jobban megismerik egymást:

„Az nem igaz, csak egyszerű emberek gondolják, hogy szombaton elmegyünk és eldöntjük a világ sorát, de [...] utána hétfőn már másként látjuk a dolgokat.”

(5. interjúalany)

Az előző interjúalannal szemben, aki elismerte, hogy a férfiak szándékosan hagyják ki a nőket a közös szabadidős tevékenységekből, mert az nekik úgy kényelmesebb, egy másik beszélgetőtárs ezt inkább „arctalan”, evolúciós örökségnek tekinti.

„Én evolúciós okokra vezetem vissza [...] a pasiknak ma is vannak minden nyugati kultúrában [...] ilyen „összetartásaik”. Közös elmegyünk inni, meccsre. A pasik ki tudják beszélni a nőkkel kapcsolatos ügyeiket. Ez olyan, mint amikor a pasik rendszeresen eljártak vadászni [...] és a nők maradtak otthon az öregekkel és a gyerekekkel.” (2. interjúalany)

Ugyanerről a kérdésről egy másik interjúalany úgy vélte, hogy a férfiak nőket kizáró időtöltésének kényelmi okai vannak:

„Az üzletben nem éreztem változást attól, hogy vannak ott nők vagy nincsenek. A baráti vitorlázás, na, ott az már macerás. Egyszerűbb a fiúkkal elmenni [...]. Mindig van valakinek baja [...] Ez nem tetszik, az nem tetszik, ez nem jó így, az nem jó így. A fiús programoknak van értelme. Azok úgy – hogy mondjam – nyugodtabbak szoktak lenni.” (18. interjúalany)

Ebbe a körbe tartozik a vitorlázás és golfozás. Síelni a családdal megy, inni nem jár. Inkább pihenés a vitorlázás, de nem az üzlet – igaz némelyikkel azért üzletel is.

Ezek az informális együttlétek színterei a konstrukciós folyamatoknak is. Távollétükben nőkről, esetleges előítéletektől vezéreltetve – könnyen vezethet maszkulin és patriarchális értékeket tükröző döntésekhez, konstrukciókhoz és konszenzusokhoz.

A korábbi, máshol végzett kutatások is feltárták, hogy a nők kirekesztése a férfiak kapcsolati hálóiából hátrányt okoz a nők előmenetele szempontjából (Katila & Meriläinen, 1999), (Miller, 2002), (Featherstone, 2004), mert a férfiak alkotta szegregált hálózatok általában jóval erősebbek, mint a nőké.

A nők férfiakkal szembeni hátrányának egyik jelentős okaként látta ezt a 17. interjúalany is. A 7. interjúalany úgy fogalmazott, hogy a mivel kérdésben a nők hátrányos helyzetűek, azt elfogadja, ha ők alakítanak maguknak csak női klubot és elutaznak néha együtt külföldre. Tudott is egy ilyenről. A férfiak esetében azonban nem tartotta indokoltnak az elvonulást.

A 11. és a 15. interjúalanyok viszont a kérdés hallatán is nagyon meglepődtek. Cégeikben ismeretlen fogalom a férfivezetők elvonulása. Ha szerveznek vállalati szabadidős eseményeket, sohasem zárnak ki senkit és esetenként tartanak családi hétvégéket is.

A nők érzelmességének és hangulati ingadozásának kérdései

Két férfivezető is említette a hangulati ingadozásokat, amik szerintük a nőket jellemzik. Egyikük negatív konstrukcióként értelmezte ezt és a hormonok ingadozásával magyarázta. A 15. interjúalany viszont azon az állásponton volt, hogy helyesebb arról beszélni, hogy a nők érzelmesebbek. A 14. interjúalany úgy vélte, hogy a nagyobb ingadozásoknak igazságtalan csupán a negatív oldalát nézni, hanem a pozitívot is kell, a lelkesedésnek például pozitív hatásai vannak egy szervezetben. Másrészt szerinte sok férfinak is vannak hangulat ingadozásai.

Az 1. interjúalany arról számolt be, hogy bár eleinte nagyon tartott a nők érzelmességétől, de fokozatosan rájött, hogy ha figyelembe veszi és konstruktívan viszonyul hozzá, akkor nagy ösztönző erőt érhet el. A férfiakhoz képest a női vezetőkkel folytatott megbeszéléseken jobban figyelt arra is, hogy milyen érzelmi hatást vált ki szavaival. Az élete során egyre könnyebben tudott nőkkel együtt dolgozni és jobban szeretett női vezetőkkel együttműködni.

A 13. interjúalany arról beszélt, hogy az előző példához hasonlóan ő is megtanulta, hogy a nők érzelmi energiái jól tudják szolgálni a célok megvalósítását és ezért érdemes időt szánni női vezető kollégái meggyőzésére:

„Én nagyon sok időt eltöltöttem mind a kettőjükkel [két női helyettes], hogy meggyőzzem őket, mert [...] feltételeztem, hogy [...] érzelmi alapon akkor tudsz eredményt elérni, ha [a javaslatot] „megveszik”. [...] Nagyon sokat kaptam tőlük, úgyhogy megérte azt az időt, amit erre kellett fordítanom.” (13. interjúalany)

Korábbi kutatások (Wajcman J. , 1998) a női érzelmesség és hangulati ingadozások jelenséget a kettős mérce egyik példájának tartják. A nők érzelmessége közbeszéd tárgya, konstrukciós téma, ugyanakkor számos vállalati kultúra tolerálja például az autokratikus vezető dühkitöréseit, ami szintén erősen emocionális jelenség.

A mintában azonban a vélemények ennél jelentősen kedvezőbb konstrukciós arányt mutattak. Míg mindössze két interjúalany képviselte a szakirodalom által is feldolgozott

negatív véleményt, négy másik interjúalany a női érzelmi energiák pozitív oldalát emelte ki. Többen közülük kifejezetten építenek erre vezetői tevékenysége során.

Nők nőkkel való konfliktusai

Az az interjúalany, akinek szavait az előző részben idéztem arról, hogy milyen nagyra becsüli a nők béketeremtő képességét, azt is megjegyezte, hogy viszont a nők egymás közötti konfliktusait nagyon nehéz volt kezelnie és békét teremtenie:

„Én azt tapasztaltam, hogy főleg amikor már viszonylag magas pozícióban van mind a kettő [női vezető] és mind a kettőnek van határozott nézete, ott rendet teremteni vagy kompromisszumot találni – azt ment általában nehezen. A férfiakkal való viszonyuk sokkal kiegyensúlyozottabb volt.” (13. interjúalany)

E fejezet elején, az első két kérdéskör tárgyalása kapcsán két interjúalany is említette pályakezdésük korából származó rossz emlékeit a női konfliktusokkal kapcsolatban. Az 1. interjúalany „irányíthatatlan rakétáknak” írta le a szereplőket. Az 5. interjúalany viszont annyira biztos volt abban, hogy mindenki egyetért a női összeférhetlenséggel kapcsolatban, hogy úgy kezdte, természetesen utálták egymást a női vezetők.

Saját értelmezésem szerint az ilyen esetek előfordulásának egyik kiváltó oka lehet például a „méhkirálynő” szindróma egy változata (Mavin, 2008). Ez akkor alakul ki, amikor az egyedüli vagy kisszámú fontos beosztású női vezetők a cégnél – annak érdekében, hogy fenntartsák kivételes helyzetüket és másokat ne engedjenek be, vagy más nőket elűzzenek a vezetői körből - nem hajlandók együttműködni más nőkkel vagy egyenes ártanak nekik. Ez a jelenség a felsővezetői pozícióban levő nők számának emelkedésével veszíthet jelentőségéből.

Az ambíciók hiánya

Többször hangoztatott érvelés az, hogy a nők ambícióinak hiánya az egyik oka alacsonyabb vezetői részvételüknek. Az egyik interjúalany a foci világából hozott példával világít rá e jelenségre:

„Lehet, hogy a fiúk mindig gólt akarnak rúgni és csatárok lenni a focimeccsen és a nők szeretnek kapusok is lenni. Könnyebben el is fogadják, lehet, hogy nem akarnak annyira gólt rúgni.” (1. interjúalany)

Egy másikuk a nők felelősségét hangsúlyozza saját sorsuk alakításában:

„Maguk a nők is karriert választanak. Sheryl Sandberg is nagyon jól leírja, hogy ők tipikusan már eleve egy kicsit kevésbé ambiciózusak. Amikor az a kérdés, hogy az adott cégen belül merre lehet menni: menjünk a kőkemény, harcos front office-ba vagy a kényelmesebb helyre.” (9. interjúalany)

Ezekkel a megállapításokkal egyetértett a 15. és a 17. interjúalany is. Ez a jelenség az alacsonyabb kockázatvállaláshoz is köthető. A front office nem csak harcos, hanem kockázatosabb is a közvetlenebbül mérhető teljesítmények miatt, mint a nyugalmasabb támogató- vagy háttérterületek.

Gyermeknevelés, férjek

Számomra meglepő módon mindössze öt interjúalany beszélt a gyermekek körüli kötelezettségekről, mint női hátrányról. Egyikük, a 14. interjúalany a férjek viselkedését jelölte meg legfőbb női hátrányként. Tapasztalatai szerint a férjek általában nem törődnek a feleségeik karriervágyával, csak a saját ambícióik vezetik őket, ezért a nőknek nincs lehetőségük vezetővé válni. Ugyanakkor úgy véli, hogy a gyerekek hároméves koráig az anyukájuk a legjobb, ha velük van, ami sokéves kiesés a munkából. Emiatt elmondása szerint az ő cége sokat tesz, hogy segítse a nőket a visszatérésben és a gyereknevelésben.

Egy másikuk, a 13. interjúalany pedig arról beszélt, hogy a felsővezetésben azért nem valószínű, hogy többségben lehessenek a nők, mert a gyermekekkel töltött évek lemaradást hoznak karrierjükben. Az anyaságot a 15. és a 17. interjúalanyok is kiesésnek ítélték, de nem tartották behozhatatlan hátránynak. A 9. interjúalany pedig azt hangsúlyozta, hogy az ő cégükhöz a vallott értékek mentén vissza lehet térni és jó teljesítménnyel jó pozíciót is el lehet érni. Ugyanakkor elismerte, hogy időnként harcolni kell az elvekkel ellenkező módon működő gépezettel, ami mereven alkalmaz nőkre hátrányos, múltból örökölt szabályokat.

„Folyamatosan harcolni kell, hogy a vallott értékek érvényesüljenek. harcolni kell a változásokért.” (9. interjúalany)

Többen említettek skandináv példát, melyekről a következő, a családon belüli apai részvételről szóló fejezetben lesz szó.

A fentiekből azt az értelmezést szűrhetjük le, hogy az anyaság, mint ok valós, azonban kezelésével kapcsolatban különböző konstrukciók fogalmazódnak meg, melyek összefüggésben vannak a cégek kultúrával. A visszatérés lehetőségeinek megkönnyítése, a munkafeltételek rugalmassága a fenti idézetekben is megfogalmazódik.

„A nők fel akarnak nézni a férjükre”

Több interjúalany is említette, hogy szerintük a nők általában fel akarnak nézni a férjükre. Ebből aztán különböző – a nők számára nem kedvező – következtetéseket vontak le a munkahelyi előmenetellel kapcsolatban.

Az 5. interjúalany a női kinevezések veszélyei között azzal érvelt, hogy a nők általában azt mondják, hogy fontos nekik, hogy felnézhessenek a férjira, akivel élnek. Emiatt sem tartja szerencsésnek, ha egy nő karriert fut be, mert akkor hogyan tudna felnézni a párjára.

Saját tapasztalatira hivatkozva a 8. interjúalany azt mondta, hogy egy ambiciózus férfi egy kevésbé ambiciózus nővel harmonikusabb házasságban élhet, hiszen a feleség nem akadály a munkával járó kötelességek ellátásának, utazásoknak esetlegé költözéseknek. Ezért is nehezen helyezi el a „térképen” az ambiciózus nőt, akinek egyenrangú társa van. Azt meg szintén nehezen tartotta elképzelhetőnek, hogy egy nő ne tudjon felnézni a férjére, például a nő magasabb beosztása miatt.

Ezek a konstrukciók részben a nők önkéntes alávetettségének hiedelmét vagy annak vágyát jelzik. Részben pedig a házastársi viszonyokon belül a szervezeti hierarchizáltság domináns szerepét tükrözik. Mintha a munkaszervezetekben elfoglalt hierarchikus pozíció lenne az egyetlen megbecsülést érdemlő emberi tulajdonság.

Globalizáció, mobilitási kényszer

A 8. interjúalany a globalizáció keretében kialakuló nemzetközi mozgást jelölte meg egyik női hátránynak. Egy férj könnyebben mozog a feleségével, ezért fontos, ahogy fogalmazott a „portable feleség”, mint az övé is. A nők számára még nehezebb, hogy a feleség más-más országba megy és a férjnek nincs ott megfelelő munka. Ezen túl nagy kockázatot lát a család és a gyerekek biztonsága szempontjából, mert „*mi van, ha a pasi nem viselkedik rendesen?*” A diplomaták körében még könnyebben megoldják, de a magánszektorból nem tudott jó példát mondani. Ugyanakkor két okot is említett, ami ezt a hatást tompítja:

„ [...] Avval függ össze, hogy ha van egy ambiciózus muki, [...] ő megy külföldre [mindenképpen].” (8. interjúalany)

Ezzel arra utalt, hogy – az előző véleménnyel összhangban – a férjek ambíciói határozzák meg a családi mozgásokat.

A szakirodalom is foglalkozik a kérdéssel (Wajcman, 1998), (Nagy & Primecz, 20013). Az interjúalany szerint ugyanakkor tompító hatású az a tény is, hogy az egész expat dolog nem olyan nagy súlyú már. *„Develop local talent”*, azaz a hazai tehetségek felkutatása a feladat, mert így a működés sokkal olcsóbb.

A női „önfényezés” negatív percepciója

Két interjúalany is megjegyezte meg, hogy találkozott olyan női vezetővel, aki „fényezte” magát, azaz az ő ízléséhez képest túl sokat beszélt sikereiről. Az alábbi okok miatt, pusztán az ő elmondásuk alapján nem tudjuk megállapítani, hogy mi történt valójában. A korábbi kutatások ezzel kapcsolatban ugyanis az alábbi következtetésre jutottak:

„bebizonyított, hogy az önreklámozás a nők esetében visszaüthet. A nők akkor kapnak nagyobb elismerést a sikerükért, ha szerények, míg a férfiak akkor, ha felhívják magukra a figyelmet.” (Eagly & Carly, 2007, old.: 58.)

A jelenség a diffúz státuszelmélet egyik gyakorlati példája, amely arra hívja fel a figyelmet, hogy hasonló gesztusokat eltérően értékel a környezet attól függően, hogy egy magasabb státuszú férfi vagy egy alacsonyabb státuszúnak tartott nő teszi azokat. Ez az öntudatlanul ható torzítás nehezé teszi a nők számára, hogy eredményeiket a férfiakhoz hasonló módon el tudják ismertetni.

A nők túl sokat beszélnek?

Az az interjúalany, aki – személyes tapasztalataim alapján – több nőnek is segített vezető állást kapni, arról számolt be, hogy szerinte az eltérő karakterjegyek (a férfiak között több az introvertált, míg a nők inkább extrovertáltak), illetve a kommunikációs szokásokban megmutatkozó különbségek miatt is bizonytalanok a férfiak abban, hogy nőket kinevezzenek igazgatósági tagoknak.

„Van a férfiak jórészeiben egy félelem attól, hogy túl sokat beszélnek a nők.”

Ez a felvetés az én értelmezésemben két dolgot is takarhat. Az egyik a kettős mérce kérdése is lehet, mert aki vett már részt igazgatósági ülésen tudja, hogy a férfiak is tudnak sokat beszélni. A másik tényező pedig az, hogy a női kommunikáció sztereotipikusan is eltér a férfiakétól az eltérő megközelítések, attitűdök és vezetési stílusok valamint szóhasználat és mondat szerkezetek miatt. Ez azonban – ahogy néhány interjúalany is kifejtette – inkább előny, mint hátrány a döntéshozatal során.

Percepciók a férfias és férfiassá váló vezetőnőkkel kapcsolatban

Van egy másik félelem is, amit többen is említettek. Ez pedig az, hogy a vezetőnők férfiassá válnak. Láthattuk, hogy korai éveikből származó emlékeik szerint az akkor látott vezetőnők egy része, akár a világpolitikából, akár az akkori magyar vállalatvezetők vagy családtagok közül kerültek ki, ijesztően férfiasnak tündek számukra.

A közelmúltból is vannak rossz élmények. A 4. interjúalany például arról számolt be, hogy milyen megdöbbentő volt számára, amikor úgy érezte lekezelően bánt vele egyik vezető beosztású női ügyfele. Egy másikuk úgy vélte, hogy az amúgy kedves, nőies munkatársa egyre férfiasabbá vált kinevezése után:

„Ha egy nő általában megy fölfele a ranglétrán a bankszakmában [...] nagyon sok férfival dolgozik együtt. A vezérigazgató helyettesemnél pedig azt vettem észre, hogy egyszerűen férfivá akar válni. Művi módon, tehát nem önmagát adja, hanem úgy próbál viselkedni, ahogy egy férfigezető viselkedik. Ha valamit az életembe utálok, azt utálok, ha egy emberből azt érzem, hogy nem úgy viselkedik, ahogy az természetes. ” (5. interjúalany)

Több más szereplő is beszélt arról, hogy vezetőnőket férfiasnak tartott vagy kinevezés után férfiassá válónak látott.

Ezeknek az észlelésnek legalább három értelmezése is lehetséges. Forrása lehet az a körülmény, hogy a kiválasztási mechanizmus csak a férfias karakterű nőket ítéli jó vezetőknek és a kinevettek valójában férfias karakterek. A kiválasztási szempontok maszkulin volta azonban még a kinevezők számára sem feltétlenül nyilvánvaló – ezt láthattuk a III. fejezetben, ahol a meritokrácia torz mércéje által okozott, a nők számára kedvezőtlen helyzeteket mutattam be. Ugyanezt eredményezheti a „hasonló hasonlót

vonz” jelenség, ami a férfidominanciájú világban a férfias karakterű nők kiválasztását eredményezheti a felsővezetői kinevezéseknél.

A férfiasság érzése eredhet onnan is – és azok az észlelések, melyek a férfiasodásról szóltak ezt erősítik – hogy a nők kinevezésük után megpróbálnak megfelelni a maszkulin környezet vélelmezett vagy tényleges elvárásainak és ténylegesen férfiasabban kezdenek viselkedni. Ez a lehetőség - a megnevezett női szereplők ismeretében szerintem leginkább erről lehet szó - hogy a szerep összeférhetetlenségi elmélet által leírt mechanizmusok kezdenek e háttérben működni, amiket a női tulajdonságok és a vezetői tulajdonságok köztudatban észlelhető inkompatibilitása okoz (Eagly & Karau, 2002), (Kark & Eagly, 2009). Minél kompetensebb vezetőnek tűnik egy nő, annál jobban elveszíti nőies karakterét. Ezt különösen érzékelheti így a kinevező, ha a nőies karakterbe a férfiak akaratához való alkalmazkodást is beleérti (Rudman és Glick, 2001)

Ez utóbbi eset hasonló ahhoz a kutatási eredményhez, amit Gherardi tárt fel olasz cégeknél végzett interjúi alapján, amikor azt vizsgálta, hogy a műszaki területeken elsőként megjelenő női dolgozókat hogyan fogadja az ilyen részlegeket jellemző maszkulin kultúra. A „Női utazók egy férfivilágban” c. táblázatában (1996, old.: 191.) az ellenséges kultúra diszkurzív pozicionálásai közül az egyiket „A kígyó a fűben” elnevezéssel illette és az olyan eseteket sorolta ide, amikor a vezető pozícióba kinevezett nő elkezd átlátni a viszonyokat és változásokat, például nagyobb transzparenciát szeretne teremteni, ami miatt kinevezői és belső ellenségként kezdenek rá tekinteni.

A belépési küszöb magassága

Végezetül az egyik interjúalany, akinek a felsővezetői kör az ügyfélköre a következőket mondta a mások mögé bújva saját előítéletéről beszélő, a megrendelő megbízásából eljáró személyről:

„Nézzél körül, itt olyan emberek vannak, akik úgysem fogadnák el egy nő véleményét – mondta más nevében a saját véleményét.” (4. interjúalany)

Ő az egyik vezető, aki a női erényeknél hosszan beszélt arról, hogy a tanácsadási, szolgáltatási üzletágban milyen jó nőkkel dolgozni. Az alábbi dilemmával szembesült:

„Mindig az a dilemma volt a munkatársak kiválasztásánál, hogy egyszerűen sokkal könnyebb volt férfit eladni, nem kellett győzködni a népeket, akik a megrendelőink voltak, sőt explicit módon férfi tanácsadót kértek” (4. interjúalany)

Ő mégis tett erőfeszítéseket a női előnyöknél tárgyalt okok miatt. A kezdeti, belépési küszöbön átjutva, sok pozitív tapasztalatra tett szert. Az ügyfelek rövid időn belül elégedettek lettek és már nem foglalkoztak azzal, hogy nőkkel dolgoznak együtt.

A 7. interjúalany saját cége gyakorlatáról mondja el, hogy a formalitásokhoz való ragaszkodás felülírja a vezetési képességeket és szakmai tapasztalatot. Pályafutása során azt tapasztalta, hogy ez a nők számára több esetben hátrányt jelentett.

„Nálunk az az elvárás, hogy ha valaki valamilyen pozíciót [...] megpályáz, hogy akkor neki szakirányú végzettsége kell, legyen. [...] Ha nincs, akkor a menedzsment tudását vagy a soft skilljeit meg sem nézik, mert nincs meg a papír.

(7. interjúalany)

Ehhez kapcsolódóan a 17. interjúalany azt érezte, hogy az általában könnyebben elsajátítható szaktudás és iparági tapasztalat a fejvadászoknak adott megbízásoknál háttérbe szorítják a sokkal nehezebben megtanulható, részben képesség alapú vezetni tudást, karizmatikusságot, megfelelő vezetési stílust. Ez hátrányos a nők számára, akiknek a nehezebb előrejutás miatt általában kevesebb a formálisan, években mérhető vezetői tapasztalata.

V.6 Apai részvétel a családban

Az interjúk végére világossá vált, hogy a kinevezésekkel kapcsolatos negyedik kérdéskör adja meg a lehetőséget a kutatás céljának megfelelő szintetizáló értelmezések megalkotására. Az ötödik kérdéskörnek eredetileg is inkább csak levezető szerepet szántam, de az interjúalanyok válaszai várakozásaimat meghaladó mértékben bővítették konstrukcióik megismerésének lehetőségét.

Ezért úgy döntöttem, hogy az elemzés során felcserélem a két utolsó kérdéskör tárgyalását, hogy a kinevezések tárgyalása során, az ötödik kérdéskör keretében adott válaszok hermeneutikai tartalmai is beépítésre kerülhessenek. Ezért itt, az elemző

tárgyalásnál a sorrend eltér az interjúk során követett sorrendtől, előbb tárgyalom az ötödik majd ezt követően a negyedik kérdéskörre adott válaszokat és azok magyarázatait.

Az utolsó kérdéskör kérdéseinek nagy része a munkahelyen kívüli világról, elsősorban a családon belüli együttműködésről szólt. Megkérdeztem, hogy: *Ő maga mennyire vesz részt az otthoni teendőkben? Mit tapasztal ezzel kapcsolatban? Hogyan vélekedik a férfiak nagyobb részvételéről a gyermeknevelésben és a háztartási teendőkben?* Arra is rákérdeztem, hogy: *Ha van vagy lenne leánya, milyen felnőtt sorsot szánna neki? Jó lenne-e ha vezető lenne?*

Nem minden interjúalannyal jutottunk el eddig a kérdésig. Előfordult, hogy más, fontos kérdéseknél annyi időztünk, hogy még meghosszabbított idő sem volt elég. Már korábban idéztem Kvalét (2005), aki azt tanácsolja, hogy félig strukturált interjú esetén ne ragaszkodjunk feltétlenül ahhoz, hogy minden kérdést mindenkitől megkérdezzünk.

Az élet és a minta sokszínűségét bizonyítja, hogy minden eddigi kérdésről a családi életben való aktívabb férji, apai részvételről is nagyon megoszlottak a vélemények. A családról szóló beszélgetések során felsejlő apafigurák között többféle karakter képe bontakozik ki. Az egyik interjúalany nagypapája az emberkerülő ezermester volt, míg egy másik édesapja intuitív művészként élte le az életét. A 9. interjúalany esetében egy sokezeres céget vezető apukáról hallottam, aki imádott otthon főzni a családnak. A 4. interjúalany édesapja pedig vezető beosztású felesége mellett szintén felsővezető volt, akkoriban ritka megoldásként lapos szervezetet alakított ki, kapcsolatorientált módszerekkel vezetett.

A 13. interjúalany arról beszélt, hogy vezetővé történt kinevezése előtt ő maga is volt gyakorló, oviba járó apuka és jól emlékszik az akkori frusztrációkra:

„Nekem voltak szerencsés éveim, amikor nem voltam vezető, csak normál szakértő és akkor én nagyon aktívan neveltem a gyerekeimet, bölcsődébe, ódába jártam és nagyon bennem maradtak azok a szörnyű emlékek, hogy van egy értekezlet, amit úgy hívnak össze, mondjuk délután négy órára, hogy senki sem törődik azzal, hogy oviba kell menni a gyerekekért.” (13. interjúalany)

Ezt az emléket megőrizte és sohasem szervez délután négy utánra értekezleteket. Ezek beépültek a cég kultúrájába. Amit nem szeret, ha valaki nem ér be reggel kilencre és nem

jelzi ennek okát. A tartós távmunkát azért nem támogatja vezetők esetén, mert szerinte káros a csapat fejlődése szempontjából és néha ad hoc megbeszélések is szükségesek.

Ő később, vezetővé történő kinevezése után is törekedett rá, hogy elég időt tölthessen a gyerekekkel:

„Arra mindig próbáltam vigyázni, hogy a gyerekek [...] még tizenéves korukban is a szombat vasárnapot szabadon hagytam, amennyire csak tudtam [...] Sokszor éjszaka olvastam inkább.” (13. interjúalany)

Bizonyára nem véletlen, hogy kapcsolata ma is nagyon jó immár felnőtt gyermekeivel:

„A fiam külföldön él, de minden második, harmadik nap beszélek vele. Ő igényli ezt. A lányommal is szoros a kötődés. Nálunk a család nagyon egyben van [...] Én azt hiszem, hogy ezt utólag nem lehet fölépíteni. Abban biztos vagyok, hogy ha valaki az első tizenöt-húsz évben nem sok időt tölt a gyerekeivel, akkor nem is nagyon várhatja, hogy őneki lesz egy szoros kapcsolata.” (13. interjúalany)

Felesége is sokat tett azért, hogy ez így legyen, hiszen vezetővé válása óta a terhek korábbinál nagyobb része hárul rá.

A nemzetközi tapasztalatokat szerzett 7. interjúalany arról beszélt, hogy az anyacégnél a férfiak részvétele a gyereknevelésben jelentősen nagyobb, mint amit itthoni környezetében lát. A törvény adta lehetőségeket igénybe is veszik, például a szülési, gyermeknevelési szabadságot:

„A skandináv kultúrában például elmehet a férfi is és általában jellemző az, hogy fele-fele arányban veszik igénybe.” (7. interjúalany)

Azok között, akik idegenkedtek a gondolattól az 5. interjúalany úgy vélte, hogy ettől a férfiak tutyimutyi papucsférj benyomását keltenék és a feleségük nem tudna felnézni rájuk. A 16. interjúalany aggasztónak érezte a férfi és női szerepek összemosódását. Úgy vélte, hogy a férfiak csökkenő megtermékenyítő képessége összefüggésben lehet ezzel a tendenciával. A 8. interjúalany véleménye szerint az ambiciózus férfiaknak olyan feleséggel tudnak konfliktusmentesen együtt élni, akinek csak mérsékelt szakmai ambíciói vannak és tudnak a gyerekekre figyelni.

A 4. interjúalany, aki a női vezetők támogatója, és akinek az anyukája is felelősségteljes vezetői munkakört látott el, ahogy ő fogalmaz „hagyományosabb” családmódban él. Ő megy „vadászni”, a felesége pedig inkább a család körüli teendőket látja el. Volt egy időszak, amikor ez máshogy volt, kellemetlen emlékeket őriz abból az időből. Azt mondta, hogy bár édesanyja vezető volt, a három gyerek és a háztartás körüli teendők zömét mégis ő végezte.

Ebben a kérdésben a válaszadók az eddigiekkel többnyire összhangban lévő vélekedéseket hangoztattak. Azok, akik pártolják az apák nagyobb részvételét a családi életben, azok többnyire ugyanazok az interjúalanyok, akik támogatják a nők részvételét a felsővezetői feladatokban is.

Arra kérdésre, hogy ha van vagy lenne leányuk, milyen foglalkozást, beosztást, életpályát szánna neki, meglehetősen hasonló tartalmú válaszok születtek. Amiben mindenki egyetértett, hogy szeretné, ha leánya önmegvalósító vágyai, céljai teljesülnének. Azok, akinek felnőttek a gyerekei, azt fontosnak tartották, hogy lányuk képes legyen arra, hogy szükség esetén tudjon önmagáról illetve a gyerekeiről gondoskodni.

Egy másik interjúalany szerint pályakezdő lánya nagymamája és apja tehetségét örökölte az ambíciók és a vezetési képességek terén, de túlzott önfejűsége aggasztja. úgy véli, hogy őbenne több alázat volt ebben a korban. Ha egyszer letisztul, hogy mit szeretne, ő szívesen támogatja céljai elérésében.

Több területen is kiugróan tehetségesnek tűnik a 9. interjúalany kislánya. Az apai büszkeségen túl érez egy kis aggodalmat is:

„Először is aggódom. Mert a mai világban pont azt látom, hogy kiugró képességű nőnek lenni a mai világban az egyik legrosszabb dolog. Több szempontból is el van átkozva. Természetesen egy kiugró képességű nőt ugyanazok az ambíciók fűtik, mint a kiugró képességű férfit. De kisebb valószínűséggel tudja beteljesíteni őket, főleg, hogyha emellett még gyereket is szeretne. Sajnálom, hogy a lányomnak ezt a nehezebb utat kell végigjárnia. ... Mindent megfogok tenni, hogy ezt az utat sikeresen végigjárja.” (9. interjúalany)

Többen a kifejezetten vezető pályát általában nem gondolják fontosnak, azzal a kitételrel, hogy ha azt szeretné leányuk, akkor abban is támogatnák. A példaként elhangzott foglalkozások azonban inkább művészeti vagy pedagógus jellegűek voltak.

A 11. interjúalanyt már idéztem, amikor arról beszélt, hogy próbálja lánya érdeklődését felkelteni az informatika iránt, mert úgy véli, hogy tíz év múlva minden foglalkozáshoz érteni kell egy kicsit az informatikához. A beszélgetésnek ebben a szakaszában még azt mondta, hogy ha lánya egyszer vezető szeretne lenni, ő támogatni fogja abban is, de nem próbálja ebbe az irányba terelni. Társadalmi kontextusban pedig azt vetette fel, hogy a közelmúlt amerikai elemzései szerint (Zimbardo & Coulombe, 2016) a fiúk aggasztó mértékben lemaradnak az iskolai teljesítmények és a közösségi aktivitás terén a lányok mögött. Kérdés, hogy ez a tendencia tartósan bizonyul-e és ha igen, hogyan fogja átalakítani a társadalmat és benne a felsővezetői struktúrákat.

A 9. interjúalany beszélgetésünk zárásakor arról elmélkedett, hogy a jövőbe mutató trendek mentén milyen szerepet játszhatnak a férfiak és a nők pár száz év múlva. Úgy vélte, hogy azok a dolgok, amikben a férfiak tűnnek ma erősebbnek el fognak tűnni a technikai fejlődés következtében, míg a női erősségek felértékelődnek majd.

Az lánygyermekkel kapcsolatos apai válaszok egyértelműen úgy értelmezhetők, hogy a kérdésről véleményt formáló apák a lányok számára inkább a művészi vagy pedagógus pályát látják sikerrel kecsegtető önmegvalósító terepnek, mint a vezetői munkaköröket. A 9. interjúalany jól össze is foglalta félelemeit a tehetséges leányára váró kihívásokkal kapcsolatban. A fiúk jövőjét borúsán látó két vélemény a mai trendek kivetítésén alapul. Ha ezek a trendek valóban tartósan bizonyulnak, akkor vélelmezhetően alkalmazkodási folyamatok indulnak be, melyek a két nem szorosabb együttműködését is hozhatják mind a munkahelyen mind pedig a családi életben.

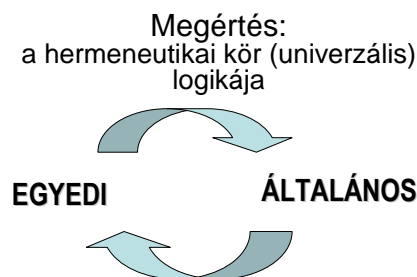
V.7 Kinevezések és előléptetések

A negyedik kérdéskör azért kerül utolsóként bemutatásra, mert jó alakamt kínál a szintetizálásra. Ebben a fejezetben a részek és az egész viszonyáról szóló hermeneutikai kör egy újabb fordulójához érkeztünk (18. ábra). Az eddigi, a virtuális mátrixban (lásd bővebben: V.2. fejezet) függőleges irányban, kódok segítségével tematikusan részekre bontott, zömmel literális, interpretatív és kritikai értelmezéseket egy új fázis váltja fel. E

harmadik fázisban „vízszintesen” a képzeletbeli sorok irányában is folytattam az elemzést, azaz visszatértem az egyedi interjúk egyfüggő történeteihöz.

Ez azonban már minőségileg más olvasatot jelentett. Kezdek kialakulni a nagyobb, átfogóbb értelmezések is a hermeneutikai körök logikájának megfelelően. Itt a cél kibővült és az egyéni életvalóságokból kibontakozó szélesebb perspektívájú kép megrajzolására is sor kerülhetett. Ennek részét képezik például a különös jelentőséggel bíró egyéni fejlődési ívek megmutatása és értelmezése is. Így ebben a szakaszban ismerttettem azokat az egy-egy vagy több interjúhoz tartozó narratívákat, melyek egy-egy jellemző történetet mondtak el. Mivel az értelmezések egy részét már elvégeztem a korábbi tárgyalás során, az ott tett megállapításokra itt csak utalásokat tettem.

18. ábra: A hermeneutikai kör általános logikája



Forrás: (Gelei, 2006, old.: 24.) (a szerző engedélyével)

A negyedik, kiemelt fontossága miatt mindenkinek feltett – kérdéskör arra vonatkozott, hogy amikor már olyan pozícióban voltak, hogy kinevezhettek vezetőket, akkor *kineveztek-e nőket? Milyen munkaügyi folyamatok támogatták a kiválasztást? Voltak nők a jelöltek között? Volt-e olyan HR funkció, amely a női tehetségek felkutatását, korai támogatásukat, a kiválasztási folyamat során az ő figyelembe vételüket biztosította volna? Vannak-e felsővezetői csapatukban nők?*

A korábbi kérdésekre adott válaszok alapján ennél a kérdésnél nem számítottam nagy meglepetésekre. Gondoltam, hogy akik mindig is hittek a női tehetségben biztos ki is neveznek nőket felsővezetőknek. Azok, akik csak végrehajtói feladatokra tartják alkalmasnak a nőket, azok különböző ideológiák alapján nem bíznak bennük és nem

nevezik ki őket. A valóság azonban ennél összetettebbnek bizonyult, voltak meglepő válaszok is.

A hermeneutikai kör ezen szakaszának megfelelően, a további szintetizálás jegyében áttekintés készítettem arról, hogy hányféle kinevezési viselkedést, női vezetői képességekről alkotott véleményt és egyéb vélekedéseket ismerhettem meg az interjúk során. A három tényezőt azért tartottam fontosnak különválasztani, mert néha a vélekedések és a tettek nem ugyanazt az attitűdöt tükrözték, amit tovább bonyolítottak a rendkívül változatos ideológiák. A fenti gondolatok jegyében valamennyi interjúalanyt besoroltam valamelyik csoportba - egyiküket két különböző szerepben is.

19. ábra Az interjúalanyok női felsővezetői részvétellel kapcsolatos véleményei és kinevezési gyakorlatuk

	Nem nevezett ki	Egyet-kettőt kinevezett	Többet kinevezett/támogatott
Támogatók			3., 4., 7., 9., 15.
Fejlődők			1., 12., 13., 18A
Bizonytalanok		8., 11.	16., 17.
Elméletkonstruálók	2., 6., 14., 18.		
Kelletlenek és Elutasítók	10.,		5.

Forrás: a szerző által készített táblázat

Az egyes csoportok számossága a mintában való előfordulásukat mutatja és nem jelent az alapsokaságra vonatkozó reprezentativitást. Bár van két olyan négyzet is, ahová csak egy-egy interjúalanyt soroltam be, de a magyarországi vállalati kultúrával kapcsolatos ismereteim alapján az a két kategória hangsúlyosan jelenlévő szegmenseket képvisel.

A fenti csoportok az előző részben tárgyalt konstrukciók és a kinevezési döntések tükrében a következőképpen jellemezhetők:

- Támogatók azok, akik mindig pozitívak voltak a nők vezetői képességeivel kapcsolatban és kételyek nélkül, aktívan tesznek is felsővezetői részvételük növeléséért.
- Fejlődők: akik életük során a női vezetőkkel kapcsolatban tanulási folyamaton mentek át és így váltak kinevezőivé, támogatóivá a vezetőnőknek.
- Bizonytalanok: akik alapvetően pozitív véleménnyel vannak a nők vezetői képességeiről, kineveztek már női vezetőt vagy vezetőket, de ugyanakkor vannak fenntartásaik, kételyeik vagy az értékeiken belül ellentmondások tapasztalhatók.

- Elméletkonstruálók: akik szavaikban pozitív véleménnyel vannak a nők vezetői képességeiről, de valamilyen ok miatt mégsem nevezik ki őket felsővezetői pozícióba. A cím oka, hogy közülük többen is sajátos konstrukciókkal magyarázzák az okokat.
- Kelletlenek és Elutasítók:
 - Kelletlenek: akiknek ugyan nincs jó véleményük a nők vezetői képességeiről illetve egyéb adottságaikról, de valamiért neveztek már ki nőket felsővezető pozícióba.
 - Elutasítók: ahol nincsenek nők a felsővezetésben, a vezető nincs jó véleménnyel a nők vezetői képességeiről és ezért a helyzetet így tartja helyesnek.

A továbbiakban e csoportok részletes jellemzőit mutatom be.

V.7.1 A Támogatók

Konstrukciók: mindig pozitívak voltak a nők vezetői képességeivel kapcsolatban és támogatják a fiatal női tehetségeket

Kinevezések: kettőnél több nőt neveztek ki felsővezetői pozícióba, pozitívan ítélik meg tevékenységüket

A Mentor

A 3. interjúalanyról, aki sok cég sok testületében töltött már be igazgatósági pozíciót, az eddigiekből is kiderült, hogy sokra értékeli a tehetséges nőket. Mint már korábban idéztem, úgy véli, hogy azon túl, hogy nők részvételekor a döntéshozó testületek összeszedettebbek és kevesebbet térnek el a tárgytól, egy nő számára az emberi veszteségek sohasem lesznek pusztán számok, hanem megmarad emberi dimenziójuk is. A nők jobban figyelnek a vállalat missziójára is, mint a férfiak.

A pénzügyi szektorban szerzett tapasztalatai nyomán arra a következtetésre jutott, hogy a nők becsületesebbek, mint a férfiak:

„Egy nőre az ember például a vagyonát jobban rá meri bízni, mert sokkal lojálisabbak szerintem a nők, mint a pasik.” (3. interjúalany)

Bár férfiak munkahelyi „nyomulásának” nagyobb sikere magyarázatát a nemi versengésben találta meg ez azonban segítségre és aktivitásra ösztönzi. Ő azon vezetők egyike, aki szívesen segít állást találni, vagy a kapcsolati hálóján keresztül ajánlást adni, mert az említett ok miatt szerinte a tehetséges nőknek erre szükségük van.

A cégek kultúra megjelenése a teljesítményértékelésben

Bár technológiai, informatikai jellegű munkahelyen kezdett dolgozni, a 15. interjúalany, mindjárt első munkahelyén sok olyan nővel dolgozott együtt, akik jó benyomást tettek rá. Ezért egész életében figyelt a tehetséges nőkre és a vezetésbe is bevonta őket. Volt alkalma találkozni néhány nemzetközileg is elismert vezetőnővel, akik tovább erősítették benne a női tehetségek iránti elköteleződést.

A nemzetközi cég, melynek magyarországi tagjai, szintén prioritásként kezeli a nők felsővezetői szerepvállalását. Ez – a mintában lévő vállalatok között egyedülállóan – összefüggésben van a vezetési stílusok nyomon követésével is, mert a munkatársak elégedettsége és lojalitása is szerepet játszik vezetőik megítélésében. Ez az általa „tyúkanyós”-nak nevezett, a vezetéstudomány nyelvén kapcsolatorientált, transzformációs vezetési stílus előnyeit pozitívan értékeli, amivel sztereotipikusan feminin vezetői tulajdonságokat ismeri el.

Az anyacégtől érkező kultúra hatása

Kezdő korában egy idősebb vezetőnő mentoráltjaként tanulta meg a szakma fortélyait a 7. interjúalany. Még ma is nagyon jó viszonyba vannak egymással. Innen kezdve figyelt jobban a tehetséges, okos női kollégákra. Nemzetközi tulajdonú vállalatnál dolgozva, a cégek kultúra hatására, még tovább erősödött elköteleződése a női tehetségek felismerése és elismerése iránt. Nem csupán a vállalat elvárásai, hanem a kultúra is hatott rá, a férfiak gyermekgondozási szabadságától, az egyenlő esélyek megadásáig. Amit a nők részéről fejlesztendő tényezőnek tart az az egészséges önbizalom.

A tanácsadó szektor valódi és virtuális előnyei

A mintában szereplő tanácsadó cégeket vezető 4. és 9. interjúalanyok korábban idézett szavaiból már kiderült, hogy naponta bizonyítva látják, hogy a nők és a női vezetők kiválóan megállják helyüket és legalább olyan jól teljesítenek, mint férfi társaik. Nem csupán méltányosságból, de üzleti megfontolásokból és ügyfelek jobb kiszolgálása

érdekében is arra törekednek, hogy minél több női vezető legyen. Abban hisznek, hogy ezzel női tehetséges munkatársaik felé is jó önmegvalósítási lehetőséget kínálnak.

E két vezető – akiknek érdekes módon mindkettőjüknek nagy alkotóerejű, vezetni tudó édesanyjuk és vezető állású édesapjuk is volt – néha speciális megoldásokhoz folyamodnak néha pedig konfliktusokat is felvállalnak nőkollégáik érdekében. Erre példák a férfi-nő párosban történő ügyfélkiszolgálás bevezetése és a kinevezések körüli viták következetes végig vitele.

A 4. interjúalany elmondta, hogy náluk számos női partner dolgozik. Stabil ügyfélkörrel rendelkeznek. Forgalmuk és árbevételük nagysága némileg elmarad a férfiakétól, ami alapvetően a gyerekek érkezésével magyarázhatók, amikor egy időre abba kellett hagyniuk ügyfélkör építő tevékenységüket. Néhányan már előrelátóan, korábban is óvatosabban építkeztek a család bővülésére számítva.

A másik tanácsadó cégnél minden hivatalos vállalati program ellenére sem éri el a nők aránya a 30 százalékot, a vezetők körében pedig ennél is alacsonyabb, mondja a 9. interjúalany. Ennek okait a hazai vezető abban látja, hogy eleve kevesen, mindössze az összes jelentkező 25 - 30 százalékában jelentkeznek nők a munkavégzés mennyiségének és a munkaidő hosszának percepciója miatt. Ezt ironikusnak tartja, mert úgy véli, hogy náluk kevesebb az éjszakázás, mint a versenytársaknál. Az ő imázsuk azonban ezt nem tükrözi.

Úgy látja, hogy a XXI.-ik században a munkavégzés mennyiségének és a munkaórák számának már nem kellene ennyire fontos tényezőnek lennie. Nem is a tényleges erőfeszítésről van szó, hanem arról, hogy ki mennyire képes „felpumpálni” a mennyiségi munkavégzésének látszatát.

„Egyrészt a mutatott munkaórák nagyon számítanak [...] nem az számít, hogy valaki nyolc óra alatt meg tudja csinálni, hanem demonstrálja a tízet. Ezt sokkal könnyebben csinálják a férfiak, mint a nők.” (9. interjúalany)

A cégekultúra ezen hibája szerinte versenyhátrányt okoz a cégnek magának is. A jelenség nem ismeretlen, korábbi kutatások már találtak hasonló példákat az úgynevezett férfias érdemekre (Schein, 2004). Pedig a munkaerőpici előny éppen a rugalmas munkavégzés lehetne.

Az egyik vezérigazgató kritikusan, majd önkritikusan beszélt a „hasznos hasonlót vonz” jelenségről, ami a férfidominanciájú világban komoly hátrányt jelent a nők számára a felsővezetői kinevezéseknél.

„A similis simile gaudet működik, azért a legtöbb embernek az az ember rokonszenves, akiben a saját tíz évvel fiatalabb énjét látja. És azt ugye nehezebb egy nőben meglátnia egy férfinak.”

„Ezt még magamon is érzem és erősen kell, hogy ellensúlyozzam. Ezért van nálunk az, hogy a felvételnél nem egy ember dönt.” (9. interjúalany)

"Homoszociális reprodukcióként" jellemzi a szakirodalom (Kanter 1977a) és (Byrne & Neuman, 1992) a vezetőség köreiben érvényre jutó hasonlóság-vonzás paradigma (similarity-attraction paradigm) eredményét. A példából látható, hogy pozitív attitűd esetén az ilyen általában tudattalan hatások felismerhetők és az érintettek ki tudják vonni magukat a hatás alól.

Mindkét tanácsadó szerint előnye az üzletágnak, hogy szülés után könnyebb visszatérni és a gyerekneveléssel is könnyebb összeegyeztetni a tevékenységet. Tapasztalatuk szerint az ilyen munkatársak nagyon lojálisak is. Az ezzel kapcsolatos vallott és gyakorlott értékek közötti ellentmondást jól illusztrálja az alábbi eset, ahol az előléptetésre váró munkatársnő kinevezése körül vita bontakozott ki a nemzetközi cég hazai leányvállalatánál.

„Híres egyetemen végzett magyar lány, értelmes, intelligens, gyerek mellett visszajött hatvan százalékban – mi ezt nagyon támogatjuk. Fantasztikus eredményeket ért el. [...] A legvégén, amikor az értékelés van, akkor elhangzik, hogy hát igen, de azért mi azt is elvárjuk, hogy a munka mellett még ezt csinálja meg még azt. [...] Végül sikerült elérni, hogy az illető ki lett nevezve. [...] Látszott az, hogy bár hisszük, mondjuk, de mégis, a rendszer még azt mondja, hogy [...] ez nem elég.” (9. interjúalany)

A végén arra való hivatkozással sikerült a döntéshozókat maga mellé állítania, hogy had legyen már egy gyermeket vállaló nő is sikeres és pozitív példa. Erre mindenkiből előbújt a megértés.

Összefoglalóan elmondhatjuk, hogy azt láthattuk, hogy akik fontosnak tartják a női tehetségek esélyegyenlőségét, elismeri a vegyes vezetői csapatok előnyeit, azok sok akadályt le is tudnak győzni. Legyen az a kapcsolati háló hiánya, mert akkor abban lehet segíteni vagy az előléptetésnél a régi reflexek felbukkanása, mert akkor az ellen lehet tenni. A pozitív beállítódás segít a negatív konstrukciók felismerésében és legyőzésében, mint például a „hasznos hasznót vonz” csábítása esetén. Az a konstrukció, hogy a nők nem elég harciasok nem csupán szemrehányásként fogalmazódhat meg, hanem segítségre való ösztönző erőként is működhet. Az is látható, hogy milyen jelentős a női tehetségeket felismerő és elismerő cégek kultúra hatása és ebben milyen fontos szerepe lehet a külföldi anyacég értékeinek is. A pozitív vállalati kultúra legszebb példája, amikor már a HR folyamatokba, a teljesítményértékelési rendszerbe is beépül és ott nem csupán a nőket, de vezetési stílust is követik.

V.7.2 A Fejlődők

Konstrukciók: kezdetben negatív vagy semleges, ami egy fejlődési, tanulási folyamat eredményeként pozitív lett.

Kinevezések: több nő kinevezése, mentorálása, több esetben tehetséggondozás

Az férfi önbizalom szerepe

Ennek egyik példája az 1. interjúalany, aki sem gyermekkorában sem pedig pályakezdőként nem látott tehetséges vezető nőket. Akit látott, az vagy elijesztette (maszkulinnak tűnő politikusnők) vagy óvatosságra intette (viszálykodó, tehetségtelennek tartott női vezetők első munkahelyén). Ezek után talán nem meglepő, hogy amikor már ő válogathatta össze csapatát, nők legfeljebb a vertikális szegregáció funkcióit foglalták el.

Egyszer azonban egy válságos helyzetben rákényszerült, hogy igazgatósági elnökként – átmeneti időre - női vezérigazgatót nevezzen ki, hasonlóan a már említett „üvegszikla” helyzetekhez (Haslam & Ryan, 2008), (Bruckmüller & Branscombe, 2010). A válságot sikeresen megoldották, az együttműködés során szerzett jó tapasztalatai alapján a kinevezést véglegesítették. Azóta egyre szívesebben dolgozik a felsővezetésben is nőkkel. Ő mondta, azt is, hogy az okos nőkkel való közös munkát inspirálónak érzi.

Későbbi munkahelyein már bátrabban nevezett ki női vezetőket és sikeresen dolgozik velük mindmáig együtt.

Ami azonban az ő vállalatánál már a korábbi időkben eltért az általános cégekultúrától, hogy a vezetők többsége magas érzelmi intelligenciájú, empatikus, jól kommunikáló férfiből állt. A tevékenység jellege is fontossá tette ezeknek a tulajdonságokat, ezért részben ilyen vezetőket örökölt. Ő maga is ilyen vezetőket nevezett ki, akik tehát vezetéstudományi értelemben inkább feminin stílusban vezettek. Kapcsolat orientáltak voltak, csapatot építettek, és transzformációs stílusban vezették az embereket.

Őt idéztem korábban arról, hogy mindig nagyon szeretett okos emberekkel dolgozni, annak is örült, ha nála okosabbak, ugyanis ő a saját hozzáadott értékét abban látja, hogy ő jó integrátor. Azt tapasztalta, hogy sok vezető nem ilyen, és szerinte ez önbizalom kérdése. Szerinte azok férfiak félnek nőket kinevezni, akikben nincs elég magabiztosság ehhez:

„Szeretem magamat nálamnál úgymond okosabb emberekkel körül venni [...] ergo, én azt gondolom, hogy elég magabiztos vagyok [...] Ez nem azt jelenti, hogy soha nincsen bennem kétség, mert van, de sohasem annyira, hogy ezért a kevésbé okos embert vegyem fel, mert az nem fog engem veszélyeztetni.

Szerintem azok férfiak félnek nőket kinevezni, akikben nincs meg ez. Akiben megvan a bizonytalanság, azt megélnie, hogy egy nő okosabb, mint ő valószínűleg sokkal szörnyűbb, mint ha az egy férfi – gondolom én. De csak gondolom.” (1. interjúalany)

Ez a gondolat számomra újszerű megközelítést jelent. A 17. interjúalany, aki számos kinevezési folyamatot nyomon követett már, egyetértett ezzel a megállapítással. Nem találkoztam még hasonló gondolattal a szakirodalomban sem. Ugyanakkor hasonlóságot mutat a versengés jelenségével, amit alacsonyabb hierarchikus szinten már feltártak kutatások. Az én értelmezésem szerint, ezen a szinten már nem a pozíciójukat féltik, különösen nem egy nőtől, hanem inkább a presztízs- és tekintélyféltés munkálkodhat a háttérben.

Interpretatív módon közelítve a történethez, felsejlik az a lehetőség is, hogy a folyamat mögött az interjúalany saját önbizalmának erősödése is meghúzódik és a nők iránti

bizalom erősödése is részben ennek következménye. Miután egyszer megtapasztalta, hogy női vezetővel dolgozni eredményes, hasznos, sőt élményszerű, nagyobb önbizalommal vágott bele vegyes összetételű csapat építésébe a későbbiekben.

Ezt az értelmezést támasztja alá az is, hogy a kockázatokat illetően arról számolt be, hogy megtanulta, hogy a nők érzelmesebbek, amire figyelni kell, de ugyanakkor ez a körülmény többlet ösztönzési lehetőségeket is lehetővé tesz. Esete arra példa, hogy magas érzelmi intelligenciájú férfivezetők számára a női vezetők kiválasztása, kinevezése és a velük való együttműködés kevés problémát okoz, ha van lehetőségük megtapasztalni annak előnyeit. Ez azt is jelenti, hogy bár magas érzelmi intelligenciájú férfiakat is választhatna maga köré – ahogy ezt eredetileg tette - azonban többé már nem ragaszkodik kizárólag férfiakhoz.

Egy folyamat példája

A 13. interjúalany iskolai élménye – ahogy gyermekkoráról mesélte - Karcsi néni volt, pályakezdőként viszont egy általa nagyra becsült női vezető környezetében dolgozhatott. Hosszú évekig nem voltak vezetői feladatai, vezetővé válásának első öt évében pedig nem voltak női vezetők a környezetében. Utána azonban mindkét helyettesül nőket nevezett ki.

Megtapasztalta az együttműködés előnyeit és az előző interjúalanyhoz hasonlóan ő is megtanulta kezelni a számára szokatlan női érzelmi energiákat. Rájött, hogy ez az energia egyetértés esetén komoly erőforrást jelent a célok eléréséhez, ezért – szerinte – mindig elég időt szánt arra, hogy kolléganőivel megbeszélje jövőre vonatkozó terveit.

Amikor az anyacég szorgalmazni kezdet a női felsővezetők arányának növelését, ő már készen állt erre és ma sok női vezetővel dolgozik együtt sikeresen különböző igazgatóságokban. Az ő esete arra is példa, hogy ha belső meggyőződéssé válik, hogy női vezetőkkel is lehet legalább olyan eredményesen együtt dolgozni, mint a férfiakkal, akkor a női részvétel növelése nem külső kényszerként értelmeződik és nem látszatomegoldások és kényszerek során valósul meg, hanem önkéntes választás eredményeként.

A meritokráciával kapcsolatos kérdésre azt válaszolta, hogy amikor új vezetőt vesz fel, vagy léptet elő azt keresi, hogy a jelölteknek van-e víziója a területen, tudnak-e bánni az emberekkel, professzionálisak-e és tudnak-e együttműködni:

„Azt én kiválasztásomban én igyekszem a professzionalizmust nézni; azt, hogy mennyire tud emberekkel bánni, mert a vezetés ötven százalékban, de lehet, hogy többen emberi vezetés; az együttműködési készséget, mert az fontos a top menedzsmentben és hát a negyedik – bár én ezzel szoktam kezdeni, mert ez az én hitem – hogy valakinek van víziója vagy nincs víziója.” (13. interjúalany)

A világcégnél, melynek leánycégében dolgozik, azt várják a vezetőktől, hogy diverzifikált vezetői csapatot állítsanak össze, amiben külön figyelmet kap a női részvétel. Ők is kibővítették a magyar igazgatóságukat, bekerült például a HR vezető is, és így bekerült több nők is tagok közé. A regionális vezetésben ötből kettő vezető nő volt az interjú idején.

Azonosulás a tehetséggondozással

Ebbe a csoportba tartozik még a 12. interjúalany, aki maszkulin kultúrák után érkezett egy olyan világcéghez, ahol részben politikai korrektségből részben az ügyfelek való megfelelés miatt komoly tehetséggondozó programok működtek, melyek esélyt adtak fiatal női tehetségeknek. Közülük néhányan komoly karriert futottak be későbbi életük során. Bár az ösztönzési rendszer teljesítményértékelésénél is számított, hogy hány női vezető van, de őt nem csak ez motiválta. Meggyőzték az eredmények, aktív részese lett a folyamatnak és támogatta sikerét.

Az elv a politikai korrektség volt, de kiderült, hogy az ügyfelek is ezt várták a cégtől. A tehetséges fiatal nők esélyt kaptak, ha jól teljesítettek, akkor oktatták, képezték őket. Regionális, sőt globális tréningeken vehettek részt. Egy ma fontos országos szintű felelősséget viselő vezetőnő például ezen a programon keresztül „nőtt fel” (visszaigazolta). Meglepődött, hogy egy profitorientált, tőzsdén jegyzett cég néha a drága külföldi vezetőnőt itt tartotta, amíg nem talált helyette helyben másikat.

„Angolszász multiként a politikai korrektség jegyében a női téma a kezdetektől benne volt a cégek kultúrában. Megvoltak már akkor az ilyen „women leadership” programok, pipeline-okat építettek. [...] egyik ma magas beosztású vezetőnő így

lett gyakornokból vezető, került először klaszterprogramba, aztán régiósba, Londonban, aztán már volt a globális női vezetőképző programban többször. [...] a struktúrája meg a folyamata ki volt találva, alapvetően azért teljesítmény alap az kellett, . [...] hogy évről évre nagyon jó teljesítménnyel vigye a rábízott területeket, és kapott is mindig újabb meg újabb lehetőségeket” (12. interjúalany)

Mindez úgy történt, hogy közben a bank globális felsővezetésben sokszor nem is volt nő vagy legfeljebb csak egy. Pedig amint azt az interjúalany egy érintettől hallotta, csúcsokon a kevés managing director szintű női vezető életét nem csak a felsővezetői szinteken hiányzó női WC-k hiánya, de más napi irritációk is érték. Mindezzel együtt a program ment előre. Volt szexuális zaklatási ügy is, aminek során kiderült, hogy a férfi felsővezetők nem mindannyian politikailag korrekt módon tekintenek a nőkre. Ha néha volt is a program körül férfi cinizmus, a korábbinál jelentősen több esélyt generált a nők számára.

Az ő számára szakmai meggyőződéssé vált a női vezetők ügye. Úgy véli, hogy megállíthatatlan világtendenciáról van szó:

„Ahogy az egész gazdaság megy el abba az irányba, hogy a szolgáltatások nőnek és az előállítós típus egyre inkább robotizálódik [...] emberi hozzáadott értékkel működő „service” az, ami bővül, akkor [...] ezeknek a dolgoknak a menedzseléséhez egyre inkább azokat a soft skilleket kell tudni működtetni, amik lehetővé teszik, hogy ezek a dolgok megvalósuljanak.” (12. interjúalany)

Új szerep, új vélemény

A 18. interjúalany, aki saját maga által felépített cégében nem nevezett ki női felsővezetőket az utóbbi időben kockázati tőkebefektetésekkel is foglalkozik, ezért jelölöm 18A-val. Új tapasztalatokat szerezve úgy látja, hogy a start up cégek világában, ahol csak az üzleti teljesítmény és a jó stratégia számít, az nem érdekes, hogy ki nő és ki férfi. Azokról a női cégvezetőkről, akik vállalkozásának további növekedését befektetőként ő is támogatja a következőket mondja:

„Abban szinte biztos vagyok, hogy az üzleti életben Magyarországon nem hátrány nőnek lenni. Elég sok start up céggel foglalkozunk, ott vannak az X, Y és Z cégek,

mindenki imádja őket. Jók az ötletek, cash pozitívak. Most kezdenek nemzetközi terjeszkedésbe.” (18. interjúalany kockázati befektető szerepben)

Az első két csoportban többen is a mentori támogatással kapcsolatos jó tapasztalatokról számoltak be. Egyetértés volt abban, hogy a sikerességet nagyban befolyásolja, hogy a cég vezetése komolyan veszi-e a mentori rendszert, megfelelő személyek kerülnek-e bevonásra és van-e lehetőségük valódi támogatást nyújtani. Hasonlóképpen előnyösnek látták a munkahelyi női hálózatokat, klubokat, melyek részben személyes támogatást nyújtanak, másrészt alakítják a szervezeti kultúrát is.

A konstrukciók és attitűdök nagy változásait láttuk ebben a csoportban. Ha a legfontosabb okokat keressük, a vállalati kultúra bizonyosan az egyik közülük. Még a maskulin kultúrából érkezőt is radikálisan megváltoztathatja. A globális tendenciák pozitív értelmezése egy másik tényező. Ugyanakkor mindhárom vezető ebben a csoportban magas érzelmi intelligenciával rendelkezik, ami kellő rugalmasságot biztosít és segít a befogadásban. Látni a pozitív példákat, vagy átélve valamilyen saját tapasztalatot - akár az üvegszikla helyzet miatt (Haslam & Ryan, 2008), (Bruckmüller & Branscombe, 2010), vagy azért, mert egy új tevékenység nagyon erős új tapasztalatokkal jár – szintén pozitív hatással járhat. A döntéshozók önbizalma szintén fontos tényező lehet. A konstrukciók pozitív változásai pozitív döntéseket eredményeznek, például a vezetők kiválasztásánál a meritokrácia elveivel összhangban lévő, a nemek szempontjából semleges kiválasztási kritériumokat, a női vezetői programok teljes szívű támogatása vagy nők vezette start-upokba való befektetések.

V.7.3 A Bizonytalanok

Konstrukciók: alapvetően pozitív véleménnyel vannak a nők vezetői képességeiről, de vannak fenntartásaik, kételyeik vagy az értékeiken belül ellentmondások tapasztalhatók

Kinevezések: neveztek már ki női vezetőt, általában elégedettek is az eredménnyel, de gyakran egy kinevezéssel meg is elégedtek

Saját „lányunkban” bízunk

A 8. interjúalany azzal indokolta döntését, hogy bekerült először egy majd még fél egy nő az igazgatóságba, hogy a cégnél sok nő is dolgozik és úgy vélte jó üzenete lesz feléjük egy ilyen változásnak. Az eredmény meghaladta várakozásait az újfajta

megközelítésekkel és szempontokkal, amit ez a változás okozott. Óvatosan hozzátette, hogy nem tudja, hogy vajon a terület miatt van ez vagy az illető női mivoltából következik.

A tény, hogy az igazgatóság tagjává vált nő egy olyan dolgozó közeli, aki hosszú ideig dolgozott a vállalatnál, felveti a bizalom kérdését. Úgy tűnik, hogy ez az extra feltétel szükséges volt, lojalitási vagy kulturális okokból. A bizonytalanság a jó teljesítmény megítélése körül, az én értelmezésemben, összefügg azzal a jelenséggel, hogy a "token" pozíciójú nőket nagyon szigorúan ítélik meg (Kanter 1977a).

A címül választott metafora kifejez valamit abból, ami az egész interjú során kialakult bennem, a feleségekről mondottakig, akik szeretnek felnézni a férjükre az egyetlen női igazgatósági tagig. Felidézte bennem a maszkulin konstrukcióknál (III. fejezet) már említett Collinson és Hearn (1994, old.: 13) cikket, melyben öt egymással versengő koncepció mentén ragadják meg a vezetés maszkulinitásának kérdését.

Ezek közül a mostani interjúalany egyes vonásai a *Paternalizmus*sall mutatnak rokonságot, melynek lényege, hogy a hatalom az együttműködés, a védelmezés és a bizalom morális bázisán alapul. Családias jellegű kapcsolatra törekszik, jóindulatú és bölcs apaszerepet játszik. A nőktől megkülönbözteti magát, inkább más férfiakkal vállal közösséget. Maddock and Parkin metaforája erre az esetre az „úriemberek klubja”. A nőket óvják és védelmezik mindaddig, amíg azok elfogadják a hagyományos női szerepeket.

A meritokrácia maszkulin arca 1.

Ebbe a csoportba tartozik a 11. interjúalany is, aki tökéletesen elégedett az egyetlen női igazgatósági taggal, akinek a hozzájárulását minden igazgató nagyra értékeli. Nem érzi úgy, hogy bővíteni kellene ezt a kört. Azon gondolkozott, hogy vajon az a tény, hogy azt mondják felsővezetői kereséskor egyik feltételként, hogy jól be kell tudnia illeszkedni a csapatba és a kultúrába az illetőnek az lehet, hogy kedvezőbb kondíció a férfi jelöltek számára. Mert a kultúra egyébként férfiak által dominált.

„Általában nem adunk olyan megbízást vezető keresésére, ami utalna az ideális jelölt nemére [...] Amit kérünk az „good fit” és „good chemistry” a meglévő csapattal. Az viszont döntően csak férfiakból áll. Ez bizony igaz.”

(11. interjúalany)

Ugyanakkor azt is észlelte, hogy bár azok az értékek, amiket ők is fontosnak tartanak, például a csapatszellem vagy az együttműködés, amik sztereotipikusan női jellemzők, nem minden nőre igazak, még az anyacégük női vezetői között sem. Van olyan eset, hogy a férfiak jobban magukévá teszik azokat.

Ő maga is belátja, hogy annak oka, hogy a kiválasztások során mindig elvéreznek a nők, lehet a nagyon technokrata, operatív tapasztalatok meglétére épülő értékelés. Ő azonban úgy érzi, hogy ezzel teszi a legtöbbet a szolgáltatásaik biztonságaért. A legutóbbi időkben többször voltak női jelöltek is a „short list” -en, de aztán soha nem őket választották. A kevesebb tapasztalat vagy a csak kisebb cégeknél szerzett gyakorlaton kívül nem tudott megnevezni olyan általános okot, amiért ez így történik.

„Az elmúlt öt kereséskor volt három esetben volt női jelölt is [...] Ami miatt nem őket választottuk, az nem azért volt, mert nem voltak okosak vagy, mert nők, hanem a gyakorlati tapasztalatuk elégtelensége volt. [...] Belátom, hogy ez egy ördögi kör, mert ha sohasem kapnak esélyt, nem lesz tapasztalatuk.”

(11. interjúalany)

Az elmondottakból számomra az derült ki, hogy erősen feladatorientált a kiválasztás. A meghatározó szempont az, hogy a jelöltnek van-e dokumentálható szakmai tapasztalata. A kutatásokból tudjuk, hogy a nők lassabban jutnak előre, lassabban tudnak olyan dokumentált tapasztalatot igazolni, mint a férfiak.

Elmondta azt is, hogy a globális multinacionális cégben célkitűzés a YY százalékos női részvételi arány, de mivel az anyacég a teljesítésben náluk rosszabbul áll, *„egyelőre más feladataira jobban fókuszál”*.

Az előző interjúalanyánál tárgyalt Collinson és Hearn (1994, old.: 13) cikkben szereplő öt maszkulinitási koncepció közül róla a *Vállalkozószelleműség* elnevezésű jutott eszembe. Egyes vonásai, mint például az eltökélt és versenyző attitűd, a mai modern vezetés technokrata tudásának elsajátítása, a profit, kontrollig, költségtervezés, új piacok meghódítása és hasonló kategóriákban való gondolkodás interjúalanyomat is jellemzi. Amit elmondott az alapján ráillik az is, hogy csak azokat a nőket ismeri el, akik a kenyérkereső férfi szerepének megfelelő viselkedést tanúsítanak.

A meritokrácia maszkulin arca 2.

A szakmai élete nagyobb részében multinacionális cégnél dolgozó 16. interjúalany elmondta, hogy náluk évente megadták, hogy mennyivel emelkedjen a női vezetők aránya. Az okok, amiért a cég ezt ennyire ambicionálja a női vezetők arányának növekedését azonban változtak az idők során.

„Két jól elválasztható rész volt benne. Amikor ez elindult, akkor alapvetően társadalmi indíttatású dolog volt. Arról szólt a dolog, hogy egyenlőség, esélyegyenlőség a nemek között. [...] Körülbelül 6-7 éve átfordult a dolog és elkezdték azokat mondogatni, ami a szakirodalomban megjelent, hogy eredményesebbek azok a cégek, ahol a női vezetők aránya kiegyensúlyozottabb, tehát annak gazdasági haszna is van.” (16. interjúalany)

Azóta a két érvelés egyformán fontossá vált, még ha – mondja – az utóbbit nem könnyű bizonyítani. Szerinte ez afféle „tyúk vagy a tojás” kérdés.

Ezzel együtt az elv az volt, hogy mindenben segítenek, de a kiválasztásnál meg kell felelni, hogy megkapják a vezetői állást. Ugyanakkor elismerte, hogy a kiválasztásnál jelen lévő értékek enyhén maszkulin jellegűek.

„Ha elméletileg közelítjük meg és felállítunk egy skálát szélsőséges maszkulin és feminin értékek között, vagy amit annak tulajdonítunk [...] akkor azt mondom, hogy a mi kiválasztási értékeink azok inkább a maszkulin felé tartanak, de nem szélsőségesen. Azt mondanám, hogy enyhén maszkulin. Ugyanakkor egy csomó olyan dolgot is keresgélünk, ami meg inkább feminin.”

A többek között a nők „helyzetbe hozását” célzó programok szervezését segítette (női network, mentorálás), annak érdekében, hogy a kiválasztásnál meg tudjanak felelni a követelményeknek. Voltak, akiknek ez sikerült is az enyhén maszkulin kultúrában.

Ugyanakkor aggódik a globális trendek, az egyre kevesebb gyerek, a nehezen összejevő terhességek és a férfiak nemzőképtelensége miatt. Úgy véli, hogy mindez részben az egyre erősebb női ambíciók következménye. A férfiakat pedig attól félti, hogy az aktívabb részvétel a háztartásban femininné teszi őket és ez férfiasságuk elvesztéséhez vezet.

Csalódások

A 17. interjúalany csalódottságának adott hangot a női vezetőkkel kapcsolatban. Elmondása szerint sokat tett néhány tehetséges kolléganő fejlődése érdekében és végül nem voltak lojálisak hozzá és a céghez. Mostanában jobban meggondolja, hogy kiben bízik.

V.7.4 Az Elméletkonstruálók

Konstrukciók: első látásra kedvezőnek tűnik véleményük a nők vezető képességeiről, de ez a tudatos és tudattalan előítéletek birodalma, számos negatív konstrukció alkotnak evolúciós, a biológiai és a történelmi okokra hivatkozva, amik azt sugallják, hogy ezek a tényezők örökre lesznek

Kinevezések: nem neveznek ki nőket felsővezetői beosztásokba

Férfivezetés

Egy hazai cég alapító tulajdonosa, a 18. interjúalany felmenői között voltak az autokratikus stílusú farmgazdaságot vezető nők. Igazságtalannak érzi, hogy a női kollégák azt mondják, hogy csak férfiak vezetik a céget. Szerinte nem az számított, hogy nő-e valaki, de azért elismeri, hogy a felsővezetésben tényleg csak férfiak vannak.

„A nőkben mindig megvolt az az érzés, hogy a fiúk irányítják a vállalatot. Evvel én nem tudtam mit kezdeni. [...] Nem osztottam a nézetüket. Az igaz, hogy a szűk menedzsmentben nem volt lány.” (18. interjúalany)

Azt mondja, hogy a cég nulláról indult és így nőttek fel, férfi felsővezetőkkel. Az értékesítést csinálták a férfiak. Nők az első vonalba nem tudtak bekerülni. Mintegy melegségül mondta, hogy egy felvásárlási folyamat során alkalma többször találkozni egy nagy külföldi cég felsővezetőivel. Ott sem látott nőket.

A sok nőt foglalkoztató operációs területeket irányítják a nők, akik ügyes „ör mesterek”. Ez a tény eszembe juttattatta az „örmeseteresem” irányító fiatalon megözvegyült nagymama és hasonló habitusú nagynéni képét.

Az én értelmezésemben ez a hozzáállás nevezhetjük tudattalan torzításnak. Ha valaki azt mondja, hogy mindegy, hogy valaki nő vagy férfi, de nőket csak függőlegesen szegregált vezetői pozíciókban foglalkoztat, és a felső vezetésben csak a férfiak vannak. A nőkről alkotott konstrukciója teljesen más, amikor start-up cégekkel foglalkozik és néhányba be is fektet, még ha nők is vezetik.

A már említett Collinson és Hearn (1994, old.: 13) cikkben szereplő öt koncepció közül az interjúalany egyes vonásai hasonlóságot mutatnak a *Paternalizmus*-sal. Erről bővebben a *Saját lányunkban bízunk* című részben illetve a III. fejezetben írtam

A férjek hibája

A 14. interjúalany szerint a női kreativitás és jó problémamegoldás ellenére kinevezésük elmaradásának oka a férfiak önző karriervágya, ami a felségek számára lehetetlenné teszi a vezetői szerep betöltését. Cégükben a középvezetésben több a nő, mint a férfi, a felsővezetésben azonban egyáltalán nincs nő. A fizetések azonos munkakörökben azonosak.

Úgy véli, hogy rövidtávon lehet, hogy kevesebb teljesítményre képesek a nők a gyerekek és a saját karrierjükre fókuszáló férjek miatt, de stratégiailag érdemes invesztálni a női munkaerőbe és a női vezetőkbe. Ezért fontosnak tartja a nők segítségét, támogatását, amit hosszú távú befektetésnek tekint.

Ez az érvelés ugyan valós társadalmi tényeken nyugszik, azonban nem feltétlenül kellene minden nőre érvényesnek tekinteni. Az általánosító jellege miatt ahhoz a helyzethez hasonlít, amikor a nőket nem is kérdezték meg a 24/7 rendelkezésre állást igénylő munkákról, mivel feltételezték, hogy nem képesek betölteni azokat (McKinsey & Company, 2012). Az én értelmezésemben ez a konstrukció, tudattalan torzításnak tekinthető. Az az eset, amikor valaki korlátozott minta alapján minden nőt korlátozó elgondolást konstruál, és ennek megfelelően jár el.

Az előző interjúalanyhoz hasonlóan ő is hasonlóságot mutat a *Paternalizmus* maszkulin konstrukcióval.

Női ösztönök

Több leader is megosztotta velem szélesebb kontextusba helyezett, evolúciós keretbe ágyazott konstrukcióját. Ebbe a csoportba tartozik a 6. interjúalany is, akinek már idéztem azt a véleményét, mely szerint a nők azért sikeresebbek a tehetségek felfedezésében, mert az evolúció során gyerekeiknek apát kellett keresniük. Emiatt szerinte a nők sokkal jobb vezetők lehetnének, mint a férfiak, ezt saját felesége példáján is látja, aki kimagasló teljesítményekre ösztönözte őt. Az okot evolúciós okokra vezeti vissza, szerinte a nők nem ambicionálják a vezetést annyira, mint a férfiak, akik folyamatosan „kakaskodnak” egymással.

„Ami miatt a férfiak rosszabb vezetők, amiatt jobban ambicionálják [...] A férfi nemi szerepe az, hogy minél több utódot nemzzen, és ezért versenyezzen a másik férfival. [...] Az egymással való kakaskodásnak fontos evolúciós előnye van.”

Bizonyára erősen versengő az a vállalati kultúra, ahol abból lesz vezető, aki jobban hajt rá és kakaskodik.

„A nőnek van egy ennél sokkal fontosabb dolga, hogy kiválassza gyermekének apját. Emiatt a nő ahhoz ért sokkal jobban, hogy kiválassza a tehetségeket. Na, most a főnöknek ez a legfontosabb. Emiatt a nők jobb vezetők lennének, csakhogy a férfi viszont a kakaskodási ösztöne miatt jobban hajt rá.” (6. interjúalany)

Az interjúalany, aki annyira elismeri a nők vezetői képességeit, sohasem nevezett ki nőt felsővezetői pozícióba. A cégben a HR vezető, aki nő volt, csak akkor lett az igazgatóság tagja, amikor az egyébként rendkívül sikeres alapító már kiszállt az operatív vezetésből az első cégénél és kívülről érkezett utóda felkérte őt. Egyébként a feleségéről is azt gondolja, hogy kiváló menedzser, mert rendkívüli teljesítmények elérésére buzdította és mindenben támogatta őt.

Biológiai, evolúciós okokra vezeti vissza, amiért a nők szerinte nem eléggé motiváltak abban, hogy magas pozíciókat érnek el, ellentétben a férfiakkal, akik mindig versenyeznek. Az evolúciós okot megkérdőjelezhetetlennek és öröknek tartja. és ez felmentést ad a kinevezőnek. A konstrukció mélyebb interpretációja a következő rész végén, a 2. Interjúalany konstrukcióival együtt olvasható.

A Collinson és Hearn (1994, old.: 13) szerzők által meghatározott koncepciók közül őróla a *Vállalkozószelleműség* jutott eszembe, mely egyes vonásaival rokonságot mutat. Bővebben *A meritokrácia maszkulin arca I.* részben, ill. a III. fejezetben írtam róla.

Hormonok által vezetve

A 2. interjúalany cégnél úgy vélik, hogy a nők tehetségesek, és a vertikális szegregáció mentén és keretei között korlátlanul bíznak is bennük, felsővezetőnek azonban nem választják őket. Paternalisztikus, gondoskodó kultúrájukban figyelnek például a szülések után visszatérő nőkre, egyikükre még egy kis cég adminisztratív vezetését is rábízták, hogy újra megtalálhassa a helyét.

Az én értelmezésemében ez a vonása hasonló a . interjúalanyéhoz és egyben a Collinson és Hearn (1994, old.: 13) szerzőpáros cikkében szereplő öt egymással versengő koncepció közül a *Paternalizmus* névvel jellemzett stílushoz. További részletek e fejezetben a *Saját lányunkban bízunk* című részben és a III. fejezetben olvashatók.

Hasonlóan a veszteséges befektetések gyors lezárásához, a felsővezetés esetében is úgy vélte, hogy nagyrészt a patriarchális tradíciók és értékek miatt a nőkkel kapcsolatos eltérő elvárásokhoz való megfelelési igyekezet miatt kevesebb a nőkben az ambíció. A hormonális különbségek is hozzájárulnak szerinte a magyarázathoz, mert a női tesztoszteron szint alacsonysága miatt a nők nem is akarnak igazából versenyezni a hatalomért:

„Van tesztoszteron igényű szakma, ahol – hacsak nem tesztoszteron által motivált egy nő - vagy nem fogja jól csinálni, vagy ha jól is csinálja, nem fogják befogadni, beengedni vagy nem fogja tudni megtartani a pozícióját.” (2. interjúalany)

A vezetést ő jellemzően ilyen tevékenységnek tartja.

Az utóbbi két interjúalany konstrukcióinak egy része, ha kicsit mélyebbre nézünk, a vezetésnek versengésre épülő maszkulin felfogását tükrözi. A vezetői kiválasztás olyan, sértő, verseny alapú szerkezetével találkozunk, ahol az jöhet a számításba kiválasztásnál, aki megküzd a hatalomért. A kinevező felelőssége mintha csak annyi lenne, hogy kihirdeti a kakasviadal magas tesztoszteron szintű győztesét.

A korábbi kutatások máshol is feltárták, hogy a sztereotip versengés és agresszivitás miatt a nők az erősen maszkulin értékek által uralt kultúrákban állandóan annak kritikának vannak kitéve, hogy hiányzik belőlük a sikerhez szükséges keménység és versengés. Ilyen körülmények között a nők számára nehéz kapcsolatokat építeni és befolyásos hálózatokba bejutni (Timberlake, 2005). Halmozottan hátrányos helyzet alakul ki, a szerkezet önmagát beteljesítő jóslatként működik.

Más elméletek (részletesebben III fejezetben olvashatók) azonban arra hívják fel a figyelmet, hogy ha egy nő elkezd úgy viselkedni, mint a versenyző, agresszív férfikollégák, azt tőle a környezet nehezebben fogadja el. A *státuszkarakter-elmélet* (*status characteristics theory*) (Webster & Berger, 2006) (Ridgeway, 1991) (2009) nyújt magyarázatot a vizsgált jelenség hátterére. A kísérletek során, ha a magasabb státuszúnak tekintett férfiakhoz hasonló módon viselkednek az alacsonyabb státuszúnak tekintett nők, őket kevésbé tekintik kompetensnek, mert ez ellentétes a csoport várakozásaival. A csoport tagjai az ilyen viselkedést hajlamosak a csoport feletti hatalom átvétele illegitim kísérletnek tekinteni. Az alacsony státuszú egyének közreműködését a csoport nem veszi figyelembe, ami státuszuk további csökkenését idézi elő (Ridgeway & Diekema, Are gender differences status differences?, 1992).

A nők ilyen közegekben a férfiakétól eltérő eszközökkel tudják csak demonstrálni kompetenciájukat. Ezek közé tartoznak a befolyásolás finomabb és indirektebb eszközei, a közös célok iránti elköteleződés hangsúlyozása, csoportorientált és kooperatív viselkedés. Egy erősen versenyszemléletű cégek kultúrában azonban ezek az eszközök észrevehetetlenek maradhatnak.

A szakirodalom szerzői (Eagly & Carly, 2007) az evolúcióra hivatkozó, biológiai alapú, őstörténeti viszonyokkal operáló elméletek helyett a társadalmi viszonyok és azok konstrukcióinak vizsgálatán alapuló elméleteket fogadják el magyarázatul, ezért meg tudják magyarázni a történelmi korok és különböző földrajzi helyek közötti eltéréseket is. Az előző bekezdésekben idézett elmélet mellett ilyenek például a státuszjellemzők, (Webster & Berger, 2006) (Ridgeway, 1991) (2009) a társadalmi szerep (Eagly, 1997) vagy a hegemon maszkulinitás elmélete (Collinson & Hearn, 1994) (Connell, 2005).

Az interjúalanyok által kifejtett biológiai és evolúciós magyarázatok többféle módon is interpretálhatók. Ezek egyike az, hogy a férfifezetők tudatosan vagy tudattalanul olyan

okot keresnek magyarázatul, ami saját intellektuális beállítottságukkal összhangban van és tőlük független okot jelöl meg és így felmenti őket az aránytalanság miatti felelősség alól. A természettudományosnak tűnő hivatkozások erre nagyon alkalmasak, mert tőlük függetlennek és megváltoztathatatatlannak tételezik az okot és felmentést adnak a kinevezési jog gyakorlójának.

Ezzel a törekvéssel összhangban van az is, hogy az előző interjúalany az evolúcióra és a nyomában kialakult ösztönökre hivatkozott érvelésében, míg mostani partnerem az eltérő hormonokban találta meg annak magyarázatát, hogy miért van kevés nő a cégek felsővezetésében.

Az interpretáció további szintjein a tudattalansággal kapcsolatos kérdés merül fel. Vajon milyen mértékben tudattalanok ezek a konstrukciók. Ha egy vezető valóban meg akarja érteni az okokat és gondolkodik a kérdéseken, vajon miért nem fordul a társadalomtudományokon belül a szociológia, a szervezeti kultúra kutatások és a vezetéstudomány felé.

A társadalomtudományok által feltárt kutatási magyarázatokhoz közelebb áll az egyik interjúalany patriarchális hagyományokra alapozott érvelése. A nőkkel szembeni eltérő elvárások, melyek internalizálódnak és alkalmazkodó viselkedést váltanak ki belőlük valóban nem a felsővezetői ambíciókat erősítik. Persze azért ez nem mindenre igaz, vannak ambíciózusabb nők is. Felmerül a kérdés, hogy vajon eleve kiszűri-e őket - például a státusz karakter elmélettel magyarázható módon - a felvételi rendszer vagy a vállalati kultúrák hatására válnak ilyenné. Vagy vajon mi történik azzal, aki mégis nagyobb felelősséggel járó felsővezetői feladatokra vágyik.

További konstrukciós kérdés, hogy ha komolyan gondolják, hogy az általuk felsorolt okok miatt a tehetséges, okos, felsővezetői feladatok ellátására alkalmas nők rajtuk kívül álló okok miatt vannak hátrányban, akkor miért nem a segítő szándék, a kiegyenlítésre való törekvés a válasz erre. Úgy, ahogy az első két csoportba tartozó vezetők teszik.

V.7.5 A Kelletlenek és Elutasítók

Az ötödik csoportot az a két interjúalany alkotja, akiknek rossz véleménye van a nők vezetői képességeiről illetve más egyéb adottságaikról. Egyikük soha nem nevezett ki női felsővezetőt, a másikuk a vállalati környezet miatt megtette ezt, de véleménye továbbra

sem változott. Bár a mintán belüli számosságuk alacsony, a magyarországi vállalati kultúrák között fontos csoportot képeznek. Az interjúalanyok olyan szélsőséges véleményeket fogalmaznak meg, aminek ismerete fontos a kutatás szempontjából.

A feleség percepciója, mint konstrukció

Az 5. interjúalany, aki azon kevesek egyike, aki már kezdőként is dolgozott együtt női vezetőkkal és az a vélemény alakult ki benne róluk, majd úgy találta egész életében is, hogy a nők jobbak voltak az analitikus feladatokban a férfiaknál, de nem voltak jók a stratégiai gondolkodásban. Ezt a konstrukciót alaposabban megbeszéltük, saját összefoglalója az alábbiakban olvasható:

„Nekem az életem tapasztalata, hogy akár beosztottként akár főnökként, akivel én találkoztam, hogy a nők sokkal jobb analisták, mint a fiúk, de a szintetizáló képességük – akikkel találkoztam – valahogy gyengébb, tehát a nagyobb összefüggéseket nem látják, nem tudnak egyszerűen helikopter perspektívába felemelkedni”.

Az interjú során tovább gondolta fenti vélekedése alapját és arra a következtetésre jutott a nők megítélésében nagy lehet a felesége szerepe.

„Általában a normális pasiknak van anyukájuk meg feleségük. És gyakorlatilag nagyon sok függ attól, hogy milyen feleséged van. És általában a nőknek a kilencven százaléka nagyon jó anyuka és feleség. Kialakul a családi munkamegosztás. Általában beszélünk. A nő intézi, amit neki kell intézni, azért a pasi (ott van] a nagy dolgokban, pénzben, szintetizálásban, a logisztikának az összeállításában.

Nagyon komoly szintetizáló feladatot nem adok ki a feleségemnek. Nem is nagyon szívesen vállalná, de ha elmondom neki, hogy ezt el kell, intézze, azt meg kell csinálnia, akkor precízen, pontosan, felejtés nélkül végrehajtja, nem kell odafigyelnem.”

Tovább fűzve gondolatait szembesült azzal, hogy általánosító, preconcepciózus véleményeit valószínűleg a felesége tulajdonsága alapján és a feleségével kialakított munkamegosztásból kiindulva alakította ki. Több lépcsőben lezajló önvizsgálata során a valóságkonstruálás önreflexív nyomkövetését és értelmezését végezte el. Szemem előtt

épült fel a folyamat, mely során a nők egysíkú, csak végrehajtói funkciókra alkalmas lényként történt konstrukciója kialakult.

„Kialakul az emberben ez az érzés - ez most jutott eszembe – kialakul egy nővel szemben egy prekonceptió, egy sztereotípiá, hogy mivel ez otthon is így van, tehát a nők ilyenek, [...] mint, aki a mintapéldányod, a példaképed.”

Az önreflexió azonban egy ponton önigazolásba váltott át. Az interjúalany először arról kezdett beszélni, hogy természetesnek tartja, hogy az ő felesége ilyen, hiszen ha más lenne, nem is vette volna feleségül.

„Én megmondom őszintén, nem szeretnék egy üzleti lányt feleségül, valószínűleg kettő hét után megölnénk egymást. [...] Én például a [X. Y. -t] nem szívesen vettem volna valaha is életemben feleségül.”

A gondolatmenet azzal a már bemutatott érveléssel folytatódott, hogy a nők általában azt mondják, hogy fontos nekik, hogy felnézhesse a férfit, akivel élnek. Tisztázó kérdések után kiderült, hogy amiatt sem tartja szerencsésnek, ha egy nő karriert fut be, mert akkor hogyan tudna felnézni a párjára.

A nő és a feleség azonosítási folyamat további lépéseként az 5. interjúalany arról beszélt, hogy a férfiak döntő többsége is azt várja a nőktől, hogy gondoskodjanak a családi otthonról, és nem azt, hogy ők teremtsék elő a család javait és foglalkozzon a családi logisztikával és éjszakáig dolgozzon a munkahelyén. Azaz, véleménye szerint, amit ő észlelt, és ami alapján kialakította világképét az helyes, hiszen a férfiak általában az ilyen nőket kedvelik. Tovább érvelve - általánossá téve saját konstrukcióját – arra a következtetésre jutott, hogy mivel a férfiak „statisztikai hibahatárt közelítő kisebbségétől eltekintve” a férfiaknak olyan feleségük van, mint az övé, ők is ugyanúgy gondolkodnak a nőkről, mint ő.

Az interjúalany önreflexív módon elvégezte az interpretatív elemzés egy részét. Arra jutott, hogy a nőkről alkotott kép konstruálásakor a felesége a minta. Akit pedig nem vezetői képességei, hanem más tulajdonságai alapján választott. Elismerte, hogy ez prekonceptiót, előítéletet alakított ki benne. Ugyanakkor erős volt önigazolási késztetése is, a későbbiekben igyekszik normává tenni az saját véleményalkotását. A nőknek és a

férfiaknak is az a jó, ha a világ olyan, amilyennek ő látja. A férfiak döntenek, a nők végrehajtanak, és közben felnéznek férjükre.

A fentiek alapján nem meglepő, hogy elismerte, hogy a női vezetőkkel szemben bizalmatlanabb, mint a férfiakkal:

„Az első időben, ha még a kinevezést (nőként) meg is kapod, sokkal nagyobb nagyítóval figyeli a nőt az ember, hogy valóban alkalmas-e” (5. interjúalany)

Korábbi szavaival összhangban az ilyen kinevezések nem túl gyakoriak:

„Ha valaki kedves, kellemes és szeretek vele együtt dolgozni és nő, attól a pillanattól kezdve kezd – félre ne értsd – olyan lenni, mint a feleségem. Közelít a női ideálhoz, de ettől kezdve nem tudom elsőszámú vezetésre alkalmasnak tekinteni.” (5. interjúalany)

A szerep összeférhetlenségi elmélet (Gherardi, 1996), (Rudman és Glick, 2001), (Eagly & Karau, 2002), (Kark & Eagly, 2009) élő példájaként mondta – amint már korábban is idéztem – hogy az a nő, aki a hosszú ideig a helyettese volt, észlelése szerint egyre férfiasabbá vált, ami még inkább megerősítette benne a vezetőnőkkel szembeni általa „prekonceptióknak” nevezett konstrukciókat.

Az interjúalany az *Informális kapcsolatépítés*-nek fordított maszkulin koncepciót juttatta eszembe Collinson és Hearn (1994, old.: 13.), amikor arról beszélt, hogy a nők nem vehetnek részt férfiaknak rendezett társasági eseményeken, mert ők, a férfiak nem hívják meg őket. Ilyenek például vadászatok. Mint az a V.5 fejezetben, a női hátrányoknál bővebben olvasható, a kirekesztést azzal indokolta, hogy ha nő van a társaságban, akkor például sem berúgni, se nőkről beszélgetni nem lehet úgy, mint ha csak a férfiak vannak együtt. Collinson és Hearn kutatása szerint is a sportok, szex, nők, humor, autók és alkohol, és közös ivászat a közös témák. Maddock és Parkin metaforája erre az „öltözői kultúra”.

A többi interjú kontextusában tekintve, ő az volt az egyetlen interjúalany, aki saját gondolati fonalát követve saját maga mondta ki, hogy neki vannak előítéletei, ahogy ő nevezte: prekonceptiói a nőkkel kapcsolatban. Bár nem sokkal később már konstruálni kezdett egy olyan értelmezést, ami azt igazolta, hogy mégis miért van igaza, de ezzel együtt, egy időre felül tudott emelkedni saját megszokott vélekedésén.

Most, az interjú sokszori meghallgatása után, a „feleség”-et inkább metaforikusan értelmezem, ami a nőkkel kapcsolatos előítéleteket kicsit kedvesebbé teszi. Van egy tudatos torzítás, amin a "feleség konstrukció" címkéje van, valójában egy sor negatív vélekedést és érzés takar. Ahogy például arról beszél, hogy hogyan zárják ki a nőket a különböző, férfiak számára fenntartott eseményekről, vagy amikor a fiatal korának női főnökeiről mondja, hogy persze szenvedélyesen gyűlölték egymást, az is azt bizonyítja, hogy itt a maszkulinitásról van szó. A maszkulinitásról, ami különböző konstrukciók útján igyekszik fenntartani hegemonitását és dominanciáját.

Az elköteleződés, mint hátrány

Egyetlen nő sincsen a 10. interjúalany által vezetett felsővezetői csapatban. Ő maga nincs jó véleménnyel a nők vezetői képességeiről és ezért a helyzetet így tartja helyesnek. Elmondása szerint azért nem bízik a nőkben, mert szerinte minden nőre igaz, hogy túlzottan elköteleződik valamilyen ügy mellett. A túlzottan azt jelenti, hogy akkor sem adja fel azokat, ha a vezetője szerint már nem megvalósíthatóak. E jelenség kapcsán idézett példája szerint egykori női főnöke, aki pedig még a férfitársadalomba is be tudott illeszkedni, de mégis lemaradt az előmenetelben, mert őszinte nem volt eléggé pragmatikus:

„Volt egyszer kétszer, hogy ő nem jót húzott. Ő felépített egy szövetséget és ragaszkodott ahhoz függetlenül attól, hogy lehetett látni, hogy nem lesz életképes. Vagy harcolt olyan ellen, ami fölösleges volt, mert XY ellen miért harcolt, amikor az Z-nek a veje? [...] Én el tudtam fogadni az aktuális főnököm álláspontját.” (10. interjúalany)

Azt hangsúlyozta, hogy a vezetői képesség nem az okosságon múlik, hanem egyéb képességeken. Feleségét említette példának, aki nála sokkal okosabb, de szerinte nem lenne jó vezető. Ennek okát a nőknek a feladatokkal való túlzott azonosulásában látja, ami rugalmatlanná és esetenként elfogulttá teszi őket. Ezt a konstrukciót részletesen is kifejtette, amit az alábbiakban foglalt össze. A nők esetében szerinte:

„Kettéválik a vezetés és a szakértő – a szakértő kap egy feladatot, amivel tud azonosulni [...] Egy vezetőnek sajnos rengetegszer kell olyat csinálnia, amivel nem feltétlenül tud azonosulni.”

Egy bírósági elnöknőt idéz, akitől az alábbiakat hallotta egyszer:

„Igazából a nőket nem lenne szabad bírónak engedni csak ügyvédnek, mert valamelyik szereplővel általában a nő azonosul.”

Elismerve, hogy kis minta alapján általánosít, az alábbi tapasztalat számára a bírónő véleményét igazolta:

„Persze általánosít az ember, éveken keresztül a legközelebbi kollégám egy nő volt. [...] Sírva is tudott fakadni egy ügy érdekében [...] nekem meg azt kellett mondanom, hogy nem, ha megvalósulás esélye olyan volt.”

Vezetői beosztásban még fontosabbnak tartja azt, hogy az ügyekkel csak mérsékelten szabad azonosulni:

„Ha vezető vagy, egy ügybe se szerethetsz bele, könnyedén kell tudni eldobni valamit.”

Véleményét összegezve a nőket az elköteleződésre való hajlamuk miatt csak korlátozottan tartja alkalmasnak a vezetésre. Ez a vélekedése olyan erős, hogy ha egy nővel kapcsolatban jó tapasztalatai vannak e téren, akkor sem tud bízni benne:

„Nekem általában az a tapasztalatom, hogy ezt a fajta semleges szerepet, amikor én érzelmileg nem viszonyulok valamihez, azt egy nő sokkal nehezebben tudja [...] És ha meg is tudja csinálni, akkor sem lehetsz biztos benne, hogy nem átmeneti ügyről van szó.”

Arról beszélve, hogy a business az kooperatív dolog az volt a véleménye, hogy a nők nem kooperatívak. Amikor próbáltam értelmezni sommás ítéletének okát, azt a választ kaptam, hogy ez is az ügyek iránti elköteleződésből ered.

Próbálva mélyebben értelmezni azt, hogy mi a konstrukció gyökere és miért tartja ezt kezelhetetlen gondnak, kérdeztem, hogy arra gondol-e, hogy a nők nem általában nem úgy tagozódnak be a lojalitás láncokba, mint a férfiak. Azt felelte, hogy érti, hogy én a „ki kinek az embere” dologra gondolok. De ő nem, mert szerinte azok a lojalitások nem tartós ügyek. Új helyzetekben azonnal átalakul a struktúra, ill. a vezető hozhat olyan intézkedéseket, amivel ezeket a „zárványokat” feltöri.

Arról is beszélt, hogy vezetőtársaival együtt az ő feladata és internalizált célja is a részvényesi érték növelése, mégsem érzi, hogy egy női felsővezető ebben segítségére lenne. Yorma Ollilát, a Nokia korábbi, legendás vezérigazgatóját idézte, akit, amikor megkérdezett erről azt mondta, hogy a Nokianál is csak egy nő van, az is török. Mondta, hogy az Európai Ipari Vezetők Klubja 48 tagjai között sincs egyetlen nő sem.

Szerinte a családi vállalkozásokban lehetnek jobban női vezetők, ha nincs alkalmas férfi, aki örökölhette a cég vezetését. A Nokia említése azért volt meglepő, mert látványos üzleti bukásának oka éppen a rosszul választott fejlesztési stratégia volt, ami nem számolt a felhasználók széleskörű diverzitásával. Úgy vélték, hogy a telefonnal csak telefonálni akarnak az emberek és elvesztették piacukat az innovatívan fejlesztő Apple-lel szemben.

Véleménye szerint a patriarchatus szerinte már beépült a génekbe:

„Hát ugye nem vagyunk egyformák. Ez pedig genetika. Ebben igenis bárki bármit mond, vannak genetikai részek is. is. Egy idő után a társadalmi szokványok, beidegződések, azok bizony nem csak úgy mennek [...] Ha te onnan kiveszel egy embert és beteszed egy egészen más társadalomba nagy valószínűséggel bizonyos dolgok már öröklődtek. Tehát tudnak már öröklődni. A genetikusok egy-két gént már ki tudtak mutatni, ki tudtak mutatni egy olyan gént, amiről biztosan lehet tudni, hogy pár száz év alatt alakult át.”

Megbeszéltük, hogy valószínűleg az éhezés génjére gondolt, de ami elég messze van a patriarchatus genetikai örökítésétől. Ez a konstrukció, ami nélkülöz bármiféle tudományos bizonyítást, a maszkulin felsőbbrendűség biológiai legitimációját, megválaszthatatlanságát hivatott alátámasztani.

Még egy negatív érvelés a nők vezetői alkalmatlanágával kapcsolatban:

„A nők nagyon félnek a magányosságtól. - Válskor például a férfi nem azért megy el, hogy megházasodjon. Egy nő általában akkor megy el, ha úgy gondolja, hogy meg is fog házasodni [...] A vezető pedig magányos.” (10. interjúalany)

A nők magánytól való félelmének alkalmatlansági okként történő említése önmagában is a vezetés autokrata, feladatorientált és tranzakciós konstrukcióját sejteti. A vezető magányát ugyanis a vezetőtársakba vetett bizalom, a jó kapcsolatban lévő emberekből álló csapat és a pozitív kultúra ereje tudja csökkenteni. Még ha bizonyos döntések

természete miatt valamennyi magány azért mindig megmarad, mértéke azonban jelentősen csökkenthető.

A vezérigazgató, pályáíve alapján, sikeresnek ítéli saját szerepfelfogását a saját életvalóságában. A pragmatizmus, amivel tudatosan távol tartja magát az érzelmi bevonódástól, saját karrierje építésében eredményesnek bizonyult - ellentétben egykori főnőknőjével, akit látott lemaradni – percepciója szerint - a számára fontos ügyekhez való ragaszkodása miatt. Ugyanakkor ennek az attitűdnek normatív kiterjesztése egyetlen megfelelési kritériumként és a vélelem, hogy van olyan kritérium, aminek egyetlen nő sem tudna megfelelni, erős előítéletességet takar.

Önmagában a konstrukció negatív töltete is kérdéses, mert korunk vezetéstudományi ajánlásai többek között az elköteleződés, mint a feladattal való azonosulás magas fokának ösztönzéséről szólnak. Mint kiderült az interjúalany már ezzel sem ért egyet. A konstrukció „túlzott” eleme, pedig arra utal, hogy szerinte a nők egységesen, kivétel nélkül, esztelenül és a megvalósíthatóság akadályainak értékelése nélkül ragaszkodnának egy-egy ügghöz, mely gondolattal visszaérkeztünk az előítéletességhez.

Korábbi kutatásokból következtetésre jutottak, hogy a nők számára – feltételezhetően szocializációs okokból – általában kevésbé vonzóak a mereven hierarchikus szervezetek (Wicks & Bradshaw, 1999) és szerintük inkább participációs alapra kellene helyezni a hangsúlyt (van Vianen & Fisher, 2002) (McTavish & Miller, 2009). Az ilyen attitűd okozhat bizonytalansági érzést egy olyan vezetőben, aki úgy érzi, hogy az általa fontosnak tartott szervezeti fegyelem ezzel sérül.

Az én értelmezésem szerint alapvetően a pragmatikus engedelmesség fontosságáról van szó. Olyanokkal szeret dolgozni, akik esetében biztos abban, hogy az egyes ügyek semmilyen körülmények között nem fontosabban a vezető aktuális döntéseinél. Úgy vélem, hogy szerinte a nők a fentieknél autonómabbak szerep- és feladatfelfogásukban. Vannak feladatok, amiket magukénak érznek, és amik mellett, belső meggyőződésük által vezérelve ki akarnak tartani. Az ő szemében ez vezetői alkalmatlanságot jelent. Mindez ellentétes azzal, amint korábban volt szó róla, hogy korunk vezetéstudományi ajánlásai többek között éppen a célok iránti elköteleződést erősítését ajánlják a gyorsan változó környezet és a sok csatornán érkező telekommunikációs adatbőség korában.

Az ő konstrukciói erős hasonlóságot mutatnak az Elméletkonstruálókkal abban, hogy a túlzott elköteleződés, mint a „az általános női hiba”-ról alkotott elmélet a hivatkozás alapja. Azoknál azonban nyíltabb és direktebb e konstrukció előítéletes jellege. Ezt erősíti az Elméletkonstruálók konstrukcióihoz hasonló, de annál direktebb vélekedés a patriarchizmus genetikai örökölhetőségének vélelme.

Konstrukciói hasonlóságot mutatnak a Collinson and Hearn által alkotott maszkulin konstrukciók közül az „*Authoritarianism*”, azaz autoriter stílus (1994, old.: 13) bizonyos jellemzőivel. Itt is megtalálható – legalább is a nők viszonylatában – a feltétlen engedelmesség az ellentmondással szembeni intolerancia a viták elutasítása. Maddock and Parkin's (1993) „laktanyaudvar” metaforája kissé túlzásnak tűnik. Ami azonban hasonló, az a nők vezetésre alkalmatlannak tekintése és valamilyen módon „gyengének” bélyegzése.

VI A kutatás minősége

A korábbi fejezetekben már foglalkoztam a kutatás minőségének kérdéseivel megértve azt, hogy a minőség egyik garanciája kvalitatív kutatás esetén az egész folyamat tudatos és transzparens felépítése és megvalósítása.

VI.1 Érvényesség

Az érvényességgel kapcsolatban több egymással összhangban lévő iránymutatást is követtem. Egyikük, Kvale megfogalmazásában a következő:

„Egy tágabb értelemben az érvényesség abban áll, hogy mennyiben vizsgálja egy módszer azt, amit szándékai szerint vizsgál.” (2005, old.: 233.)

Míg Mason a következő útmutatást adja:

„A módszer és az interpretáció érvényességét azzal lehet demonstrálni, hogy gondosan rekonstruáljuk az utat, amelyen keresztül elértük azt.” (2005, old.: 182.)

Easterby-Smith és munkatársai szerint viszont, kvalitatív, interpretatív kutatás esetén a releváns kérdés az, hogy a kutató a lehető legalaposabban feltárta-e és megismerte-e a helyi tudást és jelentéseket (1993, old.: 41). Mindezeket túl Maxwell érvényességre vonatkozó ellenőrző listáját is figyelembe vettem (2013, old.: 125.-130.)

Úgy vélem, hogy kutatásom mindezeknek a követelménynek eleget tesz. Mason tanácsát követve már az interjúk és az adatelemzés tervezésénél is figyeltem arra, hogy döntéseim a kutatás érvényességét szolgálják. Kvale és Easterby-Smith és munkatársai szellemében döntöttem például a magyarországi fókuszú minta összeállítása mellett. Minden döntési pontnál bemutattam, hogy milyen mérlegelések után hoztam meg a döntésemet. A kutatási módszert a vizsgálati szándéknak és az adatgenerálás érvényességének megfelelően választottam ki. Így történt mind tudományfilozófiai szempontból (II. fejezet), ahol a szubjektivista megközelítés mellett döntöttem, mind pedig az eszköztárból választott módszerek (II.5. és IV.2. fejezetek) tekintetében is. Ez utóbbi esetekben legfontosabb módszerként a félig strukturált interjú és az émikus megközelítés mellett döntöttem.

Maxwell ellenőrző listája alapján a következők állapíthatók meg:

- *Intenzív, hosszútávú részvétel:* az ő megközelítésében, ahol hangsúlyozza a korábbi terepismeret előnyeit, 15-20 év részvételről beszélhetünk.
- *Adatgazdagság:* az előzetes ismeretek túl a diktafonnal készített felvételek és az azok alapján történt adatelemzés, ami a szó szerinti verbális információkon túl a nonverbális információk egy részét is figyelembe tudta venni kielégítő megoldást nyújtott.
- *Az interjúalanyok validálása:* az interjúk során számos értelmező, ellenőrző kérdést tettem fel, ami megértéseimet és formálódó interpretációimat validáltatta az interjúk alanyaival.
- *A beavatkozás reflektálása:* az interjúk során tudatosan törekedtem arra, hogy ne tegyek fel befolyásoló, választ sugalmazó kérdést, hiszen a cél az életvalóság megismerése volt. Interjúim előzetes hatása az alanyokra a témán való elgondolkozást eredményezte számos esetben. Mondták, hogy pár nappal korábban már gondolkoztak a témáról. Az interjúk során többször elhangzott, hogy bizonyos dolgokra ott jöttek rá, ott fogalmazódtak meg önmaguk számára korábban ki nem mondott érzéseik, vélelmeik. Kérdéseikre adott válaszaim nyomán elgondolkoztak saját álláspontjukat, cselekedeteiket illetően. Ugyanakkor reflektáltak az ilyen esetekre, tehát hatásuk transzparens volt, amit az elemzések során figyelembe is vettem.
- *Negatív esetek és „kilógó” bizonyítékok:* feltáró jellegű kutatás lévén céloom a megértés volt, ezért ilyen nem fordulhattak elő ilyen esetek
- *Trianguláció és összehasonlítás:* bár számos kritika érte a trianguláció módszerét például Mason és Kvale részéről is idézett műveikben, én mégis örültem a lehetőségnek, hogy émikus kutatásom során, folyamatosan az elméleti háttérrel történő összehasonlító elemzést is végezhettem, melynek hitelesítő szerepe is volt. A korábbi ismereteimmel való egybevetéssel és háttérinformációk gyűjtésével is volt alkalmam összehasonlítást végezni és így az interjúkban közölt információk ellenőrzésére is lehetőség nyílt.

- *Számok:* az én kutatásom esetében többször is felhívtam arra az olvasók figyelmét, hogy a mintaválasztás módszere miatt nem az előfordulás számossága a meghatározó, hanem a feltárt jelenség, információ tartalma.

Szintén az érvényesség érdekében e dokumentumban világosan különválasztottam azt, amit egy-egy interjúalany mondott és azt, ahogy én azt értelmeztem. Az ezzel kapcsolatos bizonytalanságaimat, alternatív értelmezési próbálkozásaimat is megosztottam az olvasókkal. A szelektív észlelésből, az elfogult interpretációkból illetve az alany esetlegesen torzított közléséből származó hibák kiküszöbölésének egy további módja volt kockázatosabb esetekben tisztázó kérdések megvitatása az interjúalannal.

Lehetőségem nyílt kutatási témám nemzetközi és hazai konferenciákon történő előadására és megvitatására. A Tézis tervezetemet három bíráló bírálta, kommentálta és látott el tanácsaival. A nyilvános vita során is hasznos visszajelzéseket kaptam, melyeket beépítettem a kutatási folyamatba. A disszertáció készítése folyamán alkalmam volt társ-kutatókkal folytatott verifikációs célú konzultációkra is, ahol megbeszéltünk a módszereket, az észlelési tapasztalatokat és a hermeneutika körök során történő interpretációs lehetőségeket is.

VI.2 Megbízhatóság

A megbízhatóságot illetően a minta összeállításánál abból indultam ki, hogy a kutatási kérdés szempontjából kiknek a vélekedéseit, érzéseit, gondolatait célszerű megismerni. Ez vezérelt a minta összeállításánál. Döntésem során figyelembe vettem, hogy kik hozzák meg a felsővezetői kinevezési és előléptetési döntéseket. Ezért választottam az első számú vezetőket és igazgatósági tagokat. Azt is mérlegeltem, hogy e körben a női részvétel alig haladja meg a 10 százalékot, ezért elsősorban férfi vezetőkkel készítettem interjúkat. A feltáró jellegű, kvalitatív kutatás miatti kis minta révén nem törekedhettem statisztikai reprezentativitásra, de azért figyeltem a sokszínűsége, a vezetők cégei ágazati és a tulajdonosi szerkezetének kiegyensúlyozottságára és a két meghatározó jelentőségű generációból választottam korábbi ismereteim alapján eltérő habitusú személyeket. A hanganyagok közvetlen elemzése lehetővé tette az átírásokból származó esetleges torzítások elkerülését.

Végezetül Easterby-Smith és munkatársai megbízhatóságra vonatkozó kérdésére - Más kutatók más alkalmakkor hasonló megfigyeléseket tennének-e – az a válaszom, hogy hasonló terepismerettel rendelkező kutatók bizonyára igen.

VI.3 Általánosíthatóság

Easterby-Smith és munkatársai az általánosíthatóságot azzal a kérdéssel írják le, hogy *mennyire valószínű, hogy az adott kontextusból eredő felismerések és elméletek alkalmazhatók más kontextusokra is*. Maxwell *külső és belső általánosíthatóságról* ír. Kvale pedig azt írja, hogy az általánosíthatóság olyan kérdésekre is választ adhat, hogy: *mi van? mi lehet? mi lehetne?*

Kvale értelmezésével kezdve, az én kutatásom feltáró jellegénél fogva arra kérdésre kereste elsősorban a választ, hogy *”Mi van?”*. Ebből a szempontból a minta keretein belül a női felsővezetéssel kapcsolatos konstrukciók és a kinevezési cselekedetek alapján öt féle csoportot sikerült meghatározni, amik a mai magyar valóság különböző szegmensei világítanak rá. A *„mi lehet?”*, ill. *„mi lehetne?”* kérdésekre is sikerült annyiban választ találni, hogy látható váltak azok a csoportoknak, ahol a női felsővezetés konstrukciói pozitívak és ki is neveznek nőket felsővezetői pozíciókba. Olyan csoportot is találtunk, ahol vagy a kultúra vagy a döntéshozó fejlődése vezetett az előbbi helyzet kialakulásához. Már ma is megtalálhatók ezek a csoportok Magyarországon, és fejlődés egy lehetséges útját mutatják meg. Ez a tény részben lefedi a belső általánosíthatóságot is.

A külső általánosíthatóságot illetően egyrészt születtek olyan tapasztalatok és értelmezésekről, melyeket már máshol is tapasztaltak és értelmeztek. Ezek a megállapítások a mai magyarországi helyzet megismerése szempontjából fontosak. Nemzetközi szempontból annyiban izgalmasak, hogy az eddigiekben csak kevés férfi felsővezetői interjún alapuló kutatás történt.

Egy másik halmazt képeznek azok a felismerések, melyek ugyan rokoníthatók mások kutatási eredményeivel, de konkrét megjelenési formájukban mégis újdonságot képviselnek. Ezek köre az egymás mellett élő kultúrák különbségének a feltárásától bizonyos eddig még nem tapasztalt vélekedésekig, interpretációkig terjed, mint például a feleségek bevonása a konstrukciókba vagy a konstrukciók sokszínűsége is. Ezeket a

kérdéseket és jelentőségüket azonban a tudományos közösséggel folytatott további diskurzusok során lehet majd megvitatni.

VII Összefoglalás, főbb következtetések

„Fontos ennek a kutatása, az erről való beszéd. Ez a PhD. Minden, ami arról szól, hogy meggyőzze az embereket, hogy ez fontos. Rámutasson arra, hogy miért fontos és hogy hol van a haszna.” (9. interjúalany)

A fenti interjúidézet jegyében ez a fejezet áttekintést ad a kutatás egészéről és kiemelten tárgyalja az empirikus kutatás eredményeit. A kutatási kérdésekre adott válaszokon túl szól azokról is a következtetésekről, melyek és a végső szintézis során születettek és hozzájárulnak a magas szintű kutatási kérdés megválaszolásához is. Végül összefoglalja a további kutatási irányokat. A disszertáció hangvétele személyes és önreflexív. E műfajnak megfelelően nem csupán a kutatásom során hozott döntéseim eredményét, hanem a választások során megtett utat is az olvasó elé tártam.

VII.1 A kutatás célja és módszerei

Kutatásom célja a témában folytatott kommunikáció elősegítése, a kölcsönös megértés javítása és az egymás iránti tiszteleten alapuló jobb együttműködés elősegítése. A kutatási kérdés arra kereste a választ, hogy mi az oka az alacsony női felsővezetői részvételnek a versenyszektor magáncégeinél, az erős teljesítménykövetelmények közepette. Víziónom egy olyan világ, ahol férfiak és nők kölcsönösen, előítéletektől mentesen elismerik egymás jó képességeit és emberi kvalitásait, a vezetésre alkalmas személyek nemi hovatartozásuktól függetlenül, egyenlő eséllyel kapnak kinevezési, előléptetési lehetőséget, és a vezetői csapatok a kölcsönös előnyök alapján működnek együtt.

Elsősorban a vezetéstudomány oldaláról közelítettem meg a kérdést, főként annak fogalom- és eszköztárát használtam a kutatás során. A kérdés megválaszolása érdekében azt kutattam, hogy abban a korban, amikor a vezetéstudományi iskolák a sztereotipikus női értékekhez közelálló vezetési stílusokat ajánlják, hogyan konstruálják a női felsővezetőket a zömmel férfi döntéshozók és hogy felfedezhetők-e tudattalan előítéletek a nőkkel kapcsolatban.

Kutatási rést, hiányosságot azonosítottam, mely szerint a magas beosztású férfiak körében szerepükhöz mérten ritkán folyik kutatás. Pedig jelentőségük nem csak a döntések meghozatalában meghatározó, de jelentős befolyásoló erejük miatt a valóságkonstrukciós

folyamat során is az ő konstrukcióik fejtenek ki erősebb hatást. E befolyásuk alapjai egyrészt a múlt örökségei, kulturális hagyományai, másrészt a hegemon maszkulinitást kialakító mechanizmusok. A kutatási kérdéseket ezért így fogalmaztam meg: Hogyan konstruálják a kérdést a zömmel férfi döntéshozók? Milyen hiedelmeik, asszociációik, érzéseik vannak, milyen metaforák élnek bennük? Milyen valóságkonstrukciós folyamatok kapcsolódnak az alacsony részvételhez? Hogyan működik a tudattalan torzítás ezen a területen?

A kutatás szubjektivista irányultságú, fő módszere pedig a félig strukturált interjú volt. Mivel másfél évtizedet töltöttem a versenyszféra magáncégeiben különböző vezérigazgatói beosztásaiban, terepismeretemnek köszönhetően egy 18 interjúalanyból álló sokszínű mintát tudtam összeállítani. Ez utóbbit nem csak az ágazati, tulajdonosi kör szerint és a generációs megoszlások tükrözik, de a vállalati kultúrák különbözőségei és a vezetői stílusok diverzitását is.

Émikus módszerrel építettem az adatbázist, amit interpretatív módszerekkel elemeztem, mely során a korábbi kutatások eredményeinek is folyamatosan figyelembe vettem. Mindezt úgy végeztem, hogy a kutatás transzparens tervezésével és megvalósításával biztosítsam a megbízhatóságot, a hitelességet és az általánosíthatóságot.

VII.2 Eredmények, következtetések, további kérdések

E fejezetben először sorra veszem a kutatás előkészítése során megfogalmazott előfeltevéseimet. Ezt követően a kutatási kérdésekre adott válaszokat mutatom be. Végül pedig az ezeken túlmutató, szintézisen alapuló következtetéseket osztom meg az olvasókkal.

VII.2.1 Előfeltevések és valóság

A módszertani ajánlásoknak megfelelően, mivel szubjektivista, feltáró jellegű kutatást végeztem, nem hipotéziseket, hanem előfeltevéseket fogalmaztam meg. Kvale tanácsát megfogadva, hagytam helyet a meglepetéseknek is. Első előfeltevésem a következő volt:

- Feltételeztem, hogy azért kevés a férfi felsővezetők bevonásával történő kutatás, mert nem szívesen vesznek részt benne. Valószínűleg elfoglaltak, nem érdekli őket eléggé

ez a téma, talán kényelmetlennek találják, úgyhogy erőfeszítéseket kell tennem a meggyőzésükre.

Ez a feltevés nem igazolódott. A felkértek többsége szívesen és azonnal vállalkozott az interjúra. Mindenki azt mondta, hogy érdekli a téma. Az interjúalanyok a várakozásaimat meghaladó gyorsasággal megnyíltak és nem csak érzésem szerint, hanem terepismeretem adta információim tanúsága szerint is őszintén beszéltek érzéseikről, gondolataikról, hiedelmeikről a kérdések kapcsán. Nem csak a pozitív vélelmeiket és tapasztalatokat osztották meg velem, hanem a negatívokat is. Az interjú alatt bevonódtak a beszélgetésbe, megnyíltak és többször önreflexív módon saját maguk értelmezték szinte kívülről nézve saját konstrukciójukat. Sok esetben a közös felfedezés izgalma, saját mélyebb megértésük élménye, bizonyos tényekre való rácsodálkozások hatották át a beszélgetéseket.

- Második előfeltevésként azt fogalmaztam meg, hogy a férfiak korai szocializációjuk során alig találkoztak pozitív női vezetői példákkal, részben emiatt maradnak „vakok” erre, és nem ismerik fel a vezetői tehetséget a nőkben.

Az első fontos kulturális tényező, amire kontextustudatos értelmezés érdekében már korábban is felhívtam a figyelmet, hogy az interjúalanyok gyermekkorában a teljes foglalkoztatottság nevében, minden nőnek dolgoznia kellett. Míg a nagyszülőknél lehettek eltérések, de az édesanyák mindannyian dolgoztak, és ez a gyerekek számára természetes volt. Ennek konstrukciós hatása az, hogy hogy az interjúk során soha nem hangzott el olyan vélemény, hogy a nőknek otthon lenne a helye, hogy a gyereknevelésnek életre szóló teljes munkaidős elfoglaltságnak kellene lennie.

A kutatási kérdés válaszához áttekintettem gyermekkori és a pályakezdés éveiből származó élmények, azaz hogy volt-e a környezetükben vezető tehetségű nő, többféle következtetésre jutunk. A korai időkből származó emlékekben döntően a jól szervező, jól irányító, de autokratikus vagy autoriter jegyeket mutató nők maradtak meg. Ez egyrészt következhet észlelési torzításból, azaz hogy a női sztereotípiák szerint vezető nőket nem vezetőnek kódolták, másrészt pedig okozhatja a kort jellemző maszkulin kultúra nőkre gyakorolt hatása is. A pályakezdés éveinek emlékei már többfélék, különösen az X generációs interjúalanyok több kedvelt és sikeres női vezetőről is kedvező emléket őriznek.

A gyermek és fiatalkor emlékeit és a későbbi női felsővezetői kinevezési gyakorlatot, ill. a nőkről alkotott véleményeket hasonlítjuk össze, a limitált méretű mintában a következőket láthatjuk. Azok között, akik mindig is hívei voltak a női felsővezető részvételnek, kivétel nélkül mindenkinek volt jó emlékeket hagyó női vezető a környezetében pályakezdése éveiben és többségben vannak a gyerekkorukból pozitív példára, több esetben saját édesanyjukra emlékezők interjúalanyok.

Azok között, akik életük során tanulták meg a női vezetőkkel való együttműködés előnyeit ugyanezt láthatjuk, csak kicsit gyengébben. Itt találtam példát arra is, hogy bár a korai negatív élmények valakit visszatartottak a nők kinevezésétől, de aztán tapasztalatai alapján képes volt meghaladni ezt.

A pozitív összefüggés utalhat konstrukciós okokra is. Valószínűleg könnyebben elő tudják hívni a pozitív példákat a múltból azok, akik mindig hasznosnak tekintették, ha nők is voltak a felsővezetői csapatban vagy az életük során tapasztalták ezt meg és tettek is a nők kinevezéséért. Többen említették, hogy egy-egy életük korai szakaszában megismert tehetséges vezetőnő modellként szolgált számukra későbbi életük során is.

A többi csoport esetében nincs hasonló egyezés semelyik irányban sem. Több pozitív példát látó interjúalany esetében a várható pozitív hatás ellentétes a későbbi kinevezési gyakorlattal. Volt arra is példa, hogy kedvelt női vezető példájának percepciójából konstruálta azt egy döntéshozó, hogy a nőket nem szabad kinevezni felsővezetőnek, mert túlzottan elköteleződnek egyes ügyek mellett. Azonban ez sem törvényszerű.

A fentiekből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy valószínűleg könnyebb akkor meglátni a női munkatársak vezetői tehetségét, amikor az emlékekben van már olyan szereplő, akinek pozitív példájához az ilyen tapasztalat kapcsolható. Ez azért fontos, mert a női vezetők számának növekedésével, a jó tapasztalatok gyarapodásával ez a hatás erősödhet. A jó korai tapasztalatok ellenére kialakuló negatív konstrukciók arra utalnak, hogy más nagyhatású tényezőkkel is számolni kell.

- A harmadik előfeltevés abból indult ki, hogy a kutatások szerint a nagyrészt férfiak által végzett kiválasztási és kinevezési folyamatban a szűrőrendszer hátrányos helyzetbe hozza a nőket, melynek működéséről már sokat tudunk. A kérdés az „itt és most” okairól és az ehhez kötődő konstruálásokról szólt, az ezekre vonatkozó hiányos ismeretek miatt.

Ez az előfeltevés beigazolódott. Nálunk is sok olyan, a nőket hátrányos helyzetbe hozó folyamat figyelhető meg, amit a korábbi magyarországi vagy más kultúrákban folytatott kutatások már feltártak. Sokszínű képet kaptam az „itt és most” okairól is. A részletes tárgyalás előtt azonban célszerű áttekinteni a kutatási kérdéseket is.

VII.2.2 Kutatási kérdések és válaszok

A szakirodalom áttekintése után döntöttem úgy, hogy a nagyrészt a férfi döntéshozókra fogok koncentrálni, akik közel 90 %-át teszik ki a felsővezetőknek. E tényhez képest ugyanis aránytalanul kevés olyan kutatást találtam, amely az enyémhez hasonló célú vizsgálatba vonta volna be őket.

A kutatási kérdések:

1. Magas szintű kérdés: Mi az oka az alacsony női részvételnek a versenyszektor magántulajdonú cégeinek felsővezetésében?
2. Kutatási kérdések:
4. Hogyan konstruálják a kérdést a zömmel férfi döntéshozók? Milyen hiedelmeik, asszociációik, érzéseik vannak, milyen metaforák élnek bennük?
5. Hogyan működik a tudattalan előítélet?

A kutatási kérdésekre fókuszáló elemzés folyamán feltárult a magyarországi nagyvállalatok leadereinek a női felsővezetői részvétellel kapcsolatos konstrukcióiknak változatossága. A sokszínűség nemcsak a nőkről alkotott konstrukciók különbözőségében, hanem a nők felsővezetővé történő kinevezésének eltérő gyakorlataiban is megmutatkozik. A motívumainak gazdagsága pedig messze felülmúlta várakozásaimat.

A nőkkel való együttműködés, közös munka előnyeit elsősorban a következőkben ragadták meg:

- A nőknek a férfiakét felülmúló empátiája, ami nemcsak egyéni, de vállalati szinten is megragadható. Példa rá, hogy a „mission” és az emberi tényező következetes szem előtt tartása az igazgatósági munka során.

- „Férfiak vitái során a nők béketeremtő képessége”.
- „A testületi ülésekre gyakorolt pozitív hatások, amiket az interjúalanyok
 - a „fiúskodások” és kakaskodások csökkenésében
 - a férfiak egymás közti hatalmi „szkanderezések” parttalanná válásának fékezésében
 - a férfiak túlzott „összeborulásának” kiegyensúlyozói szerepében foglalták össze.”
- „A nők által megjelenített új szempontok megjelenése a döntéshozatal során.”
- „A női kreativitás és problémamegoldó képesség”. E kérdéskör megvitatása során a többség úgy vélte, hogy a lányok idegenkedése a matematikától és az informatikától szocializációs és nem genetikai tényezők következménye.
- „A nők pozitív érzelmi energiáinak hasznossága.”
- „A nők becsületessége, lojalitása és megbízhatósága.”
- „A közös megbeszélések inspiratív légköre, a közös munka során csillogó szemek”

Ugyanakkor a dicséreteknak volt egy olyan, további része, ami a vertikális szegregáció konstrukcióihoz, azaz a nők számára kedvezőtlen munkamegosztási helyzethez kötődik. Olyan tevékenységekbe falazza be őket munkatársként és középvezetőként, amit a férfiak nem szeretnek ellátni és ahonnan általában nem vezet út a vezérigazgatói székbe.

A felsorolásból látható, hogy a pozitív konstrukciók egyes elemei túlléptek a szakirodalom feltárt, hagyományosan említett empátia és konszenzuseresési sztereotípiákon és megjelent a kreativitás és az új szempontok felvetése valamint a jó problémamegoldás is. Öröndetes, hogy a kérdésről nyilatkozók nagyobb része vélte úgy, hogy a lányok idegenkedése a matematikai, műszaki, számítástechnikai területektől konstrukciós okokra vezethető vissza és korai célzott programokkal az oktatási rendszerben, illetve családon belüli eszközökkel leküzdhető.

A kinevezések körüli egyik újszerű körülményre mutatott rá két döntéshozó, akik a vezetői magabiztosságot emelték ki, mint kulcstényezőt. Szerintük sok esetben a döntéshozó bizonytalansága, nem elegendő önbizalma az ok, amiért nem neveznek ki nőket. Véleményük szerint az ilyen vezetők tartanak az okos nőktől, akikkel szemben alulmaradni nagyobb kudarccal számukra, mint egy férfi esetében. Értelmezésem szerint ez

az alacsonyabb szinteken megnyilvánuló, a nőktől, mint versenytársaktól való félelem magasabb szintű, tekintély- és presztízsféltésen alapuló megjelenése.

A külső, kritikai olvasatú elemzés jegyében fontos annak leszögezése, hogy a női tehetség sokszínűsége miatt minden vezetésre alkalmas a nőnek joga van ahhoz, hogy akkor is tagja lehessen döntéshozó testületek, ha nem rendelkezik a fent említett sztereotip női tulajdonságokkal.

Mindezen pozitívumok ellenére megállapítható, hogy az interjúalanyok többsége sokkal hosszabban sorolta a hátráltató tényezőket, mint az előnyöket.

- A várakozásaimhoz képest kevesebben említették a ma jellemző családi munkamegosztás miatti munkahelyi előmenetelben tapasztalható hátrányokat.

A többi negatív konstrukció zömmel a tudatosult és tudattalan előítéletekről szólt. Néhány esetben nyílt diszkriminációról és azok indoklásairól is beszéltek a döntéshozók.

- Ilyen például az a konstrukció, hogy a nők túlzottan elköteleződnek egyes ügyek mellett és ezért nem alkalmasak vezetőnek.

Önmagában a konstrukció negatív töltete is kérdéses, mert korunk vezetéstudományi ajánlásai többek között az elköteleződés, mint a feladattal való azonosulás magas fokának ösztönzéséről szólnak. A konstrukció „túlzott” eleme, azt jelenti, hogy az interjúalany szerint a nők egységesen, kivétel nélkül, esztelenül és a megvalósíthatóság akadályainak értékelése nélkül ragaszkodnának egy-egy üggyhöz.

- Az a tény, hogy ez konstrukció kiegészül azzal a vélelemmel is, hogy a „sokévezredes patriarchális berendezkedés bizonyára már a génjeinkbe is beépült”,

arra utal, hogy részben a maszkulin felsőbbrendűség bizonyításának és megváltoztathatatlanságának vágya hívja azokat életre.

- Hasonló mozgatórugója lehet annak a konstrukciónak, hogy „a nők nem képesek szintetizálni csak végrehajtói a kiadott feladatoknak. Jó analisták, de hiányzik a „helikopter” perspektíva.”

Az interjúalany beszélgetésünk során fedezte fel és ismerte el, hogy e vélekedése feleségével kapcsolatos percepcióin alapul és azt terjeszti ki, általánosítva, minden nőre. Ezt követően e konstrukció védelmében azt hangoztatta, hogy amelyik nő nem ilyen, azt bizonyára nem is veszik feleségül.

- Bár sohasem kérdeztem rá a feleségeikre, négy interjúalanyunk is – a fenti példához hasonlóan – a nőkről alkotott konstrukciói feleségükkel kapcsolatos percepcióin alapulnak.

Egyesek feleségüket okosnak, tehetségesnek tartják, de ettől még nem neveznek ki nőket felsővezetőnek éppen az ő példájuk alapján vagy valamilyen egyéb konstrukciós okból. Mások pedig, mint láthattuk, feleségük hiányosságait vetítik ki az összes nőre.

- Egy feleségekkel kapcsolatos másik konstrukció, hogy mindegyikük fel akar nézni a férjére.

Ezért tehát egy tehetséges nő se legyen túl ambiciózus, hiszen akkor messzebb jut, mint a férje. Ha tovább folytatjuk e gondolati fonalat, akkor egyrészt szinte jót tesz, aki nem nevez ki nőt, hisz akkor nincsen „felnézési” probléma. Másrészt felsejlik az a világkép, ahol a siker és az érdem csak a hierarchikus pozíció vagy az üzleti eredményesség lehet és más emberi értékért nem nézhetne fel egy nő a férjére, ha esetleg akarna.

- Többször felmerült a nők hátránya bizonyos férfiasnak ítélt közös tevékenységekből való kizártságuk miatt. Egyes interjúalanyok ezt evolúciós örökségként interpretálták, mások a nők okozta kényelmetlenségekkel (rendesen fel kell öltözni, nem lehet berúgni, nőkről beszélni), illetve a nők kényeskedéseivel magyarázzák, miért zavarják őket a nők vitorlázás, vadászat vagy golfozás közben.

Ezek a konstrukciók részben nyíltan szóltak a nők üzleti tárgyú beszélgetésekből történő kizárásáról is, mondván például, hogy a részt vevő férfiak hétfőn már kicsit máshogy látják a világot, mint előtte. Volt, aki elsőre úgy vélte, hogy oda csak pihenési céllal mennek. További kérdésre kiderült, hogy néhány üzleti partner mégis ott van, esetleg döntések is születnek ilyen alkalmakkor, amiből a nők kirekesztődnek. Persze ahol nőket eleve nem vonnak be ilyen döntésekbe ott mindegy lehet, hogy irodában vagy sportolás, szórakozás közben vannak együtt a döntéshozók. E tényezőnek az én értelmezésemben a

fő veszélye az ötletek születéséből való kizártság, az általános információhátrány és a vezetői kiválasztásoknál az előszelekciós hatás, ami hátrányos az esetleges női vezetőjelöltekre nézve. Ahol vezetői feladatnak tartják a férfias szabadidős tevékenységekben való részvételt, akár a saját cégek kultúra akár a fontos ügyfelek kultúrája miatt, ott a nők hátrányt emiatt is hátrányt szenvednek.

A már idézett genetikai és evolúciós érvelésen túl más konstrukciók is építkeznek biológiai, hormonális vagy evolúciós motívumokból. Az interjúk során elhangzott ilyen jellegű konstrukciók a következők:

- „Bár a nők apakereső ösztönük miatt ugyan jobban ki tudják választani a tehetségeket és több teljesítmény elérésére is tudják sarkallni őket, de mivel néhány utódot hoznak csak a világra nincs bennük az a feszítő erő, ami a férfiakat a „kakaskodásra” ösztönzi.”
- „Míg a nők petéikkel együtt születnek, a férfiakban a spermák folyamatosan termelődnek és versengésre készítetik őket.”
- „A tesztoszteron hormon magas szintje, mint magyarázat a hatalom akarásának és megtartásának képességére.”
- „A nem eléggé strukturált női agy, kevésbé alkalmas bizonyos tevékenységek elvégzéséhez, mint például a befektetési portfóliók menedzselése”.
- „Végül a már említett példa, hogy a sokezer éves patriarchátus beépülés a génekbe.”

A fenti lista azt szemlélteti, hogy az interjúalanyok magyarázatokat keresve nem a társadalomtudományok észlelési torzításokról, nemekhez kötődő eltérő várakozásokhoz vagy a modern vállalatok kialakulásának idejéből a kultúrába beépült maszkulin kulturális jegyekből indulnak ki. Úgy vélem, hogy az evolúció, a gének, a hormonok örökérvényűsége azért könnyebben elfogadható magyarázatok számos férfi döntéshozó számára, mert ezekkel tudatos vagy tudattalan felmentést adnak saját maguk számára. Jellemző ugyanis az, hogy még a nők felsővezetői kinevezésévek kapcsolatban legbizonytalanabb vagy attól a leginkább elzárkózó interjúalanyok is igyekeztek valami olyan okot találni, ami a nők számára hátrányos helyzetek tudományos bizonyítékokon alapuló örökérvényűségét és megváltoztathatatlanságát sugallják.

Ezzel szemben a már említett társadalomtudományi elméletek (például szerep összeférhetetlenségi elmélet (Eagly & Karau, 2002), a státuszjellemzőkön (Heilman, 1983) (1995) (2001) illetve az illeszkedés hiányán (Haslam & Ryan, 2008) alapuló magyarázatok, a hegemon maszkulinitás elmélete (Collinson & Hearn, 1994) (Connell, 2005) vagy a hasonlóság-vonzás paradigma Kanter (1977a) (Byrne & Neuman, 1992) a jelenségeket a kultúrák kontextusában tárgyalják. Emiatt egyrészt nem tételeznek örökérvényűséget és változatlanságot a férfi-női kapcsolatokban, másrészt meg tudják magyarázni a történelmi korok közötti, illetve a földrajzi eltéréseket is. Az elméletek részletesebb bemutatása a III. fejezetben, az elméleti háttér tárgyalásánál található.

A kevés társadalomtudományi jellegű magyarázat keresését tükrözik a következő konstrukciók:

- A nők ősidőktől űzött monoton tevékenységeire való hivatkozás annak indoklásául, hogy miért vannak olyan sokan a függőleges üvegfal mögött kiszolgáló, támogató funkciókban. „Ez a minta több tízezer év alatt felépült.”

Ez az érvelés történelmi okokra hivatkozva ad magyarázatot. Szocializációs gyökerű indoklás a minta kialakulása és ereje. Nem is sugall megváltoztathatatlanságot.

- „A veszteséges pozíciók gyorsabb lezárása a női befektetőknél az alacsonyabb önértékelés miatt, ami a szocializációs folyamatok során, önattribúció eredményeként alakul ki.”

E két vélekedés témánk szempontjából pozitív vonása, hogy olyan tényezőket von be a konstrukciós folyamatba, melyek történelmi, szocializációs gyökerűek és így megváltoztathatóak.

- A kialakult helyzetért a nők hibáztatása vagy ebben szerepet játszó hiányosságaik is felmerültek néha. Ennek jellemző narratívája a tesztoszteron hiánya miatt a férfiakétól elmaradó harcoság és nem elég „kakaskodó” versengés a hatalomért.

Ezekben az esetekben a vezetői kiválasztás agresszív, verseny alapú konstrukciójával találkozunk, ahol az jöhet számításba, aki megküzd a hatalomért. A kinevező felelőssége mintha csak annyi lenne, hogy kihirdeti a kakasviadal magas tesztoszteron szintű győztesét. Ez a megközelítés nem a célok megvalósításaért folytatott együttműködésről,

hanem az előrejutási ambíciókról szóló felfogását tükrözi és éles ellentétben áll korunk globalizációs és információtechnológiai környezetében sikeresnek tekintett vezetési stílusaival, melyek az összefogást, a kapcsolatorientációt és a célokkal való azonosulást tekintik a siker zálogának.

A konstrukciók feltárása további felismerésekhez is vezetett. A kérdéseim nyomán világossá vált, hogy a konstrukciók és a kinevezési gyakorlatok és a konstrukciók időnként eltérnek egymástól. Áttekintés nyertem arról, hogy hányféle kinevezési viselkedést, női vezetői képességekről ismerhettem meg az interjúk során. A fenti gondolatok jegyében valamennyi interjúalanyt besoroltam *19. ábra* táblázatának valamelyik csoportjába. Ennek további elemzése azonban átvezet a magas szintű kérdésre adható válaszokhoz.

VII.2.3 A magas szintű kérdés

A kvalitatív elemzések hermeneutikai köreinek megfelelően több körön keresztül közeledve az egyedi életvalóságoktól az általános megértés felé, a 18 elemet tartalmazó mintán belül vélekedéseik és döntéseik alapján öt különböző vezetői csoport körvonalazódott. Így tehát, miközben a kutatási kérdésekre kerestem elsősorban a választ, sikerült közelebb kerülni a magas szintű kérdés megválaszolásához is. E kérdés így hangzott: „Mi az oka az alacsony női részvételnek a versenyszektor magántulajdonú cégeinek felsővezetésében?”

A nőkkel kapcsolatban a nyíltan hangoztatott felsővezetői alkalmatlanságtól a lelkes támogatásig sokféle véleményt, érzést, hiedelmet ismerhettem meg. A kinevezési gyakorlatok azonban nem minden esetben vannak összhangban a nőkről hangoztatott véleményekkel. Vannak olyan döntéshozók, akik a női vezetői képességekről alkotott jó véleményük ellenére nem neveznek ki nőket, míg más esetekben ennek ellenkezője is előfordult.

A csoportok

Az V.7. fejezetben, ahol részletesen foglalkoztam az interjúalanyok egyes csoportjaival, a *19. ábra* táblázatában az alábbi nevekkal jellemeztem őket: a Támogatók, a Fejlődők, a Bizonytalanok, az Elméletkonstruálók és a Kelletlenek és Elutasítók. Bár az egyes kategóriákban egyenetlen az eloszlásuk, de – mint tudjuk - a minta sem reprezentatív. A

magyarországi magánszektor vállalatait ismerve, valamennyi típus jellemzőnek tekinthető és ezért az elemzés szempontjából egyformán fontos.

Azt már megállapítottam, hogy a gyermekkori és pályakezdés korának tapasztalatai a jó vezetői képességű nőkkel a mintán belül csak a pozitív példák esetén mutatnak kapcsolatot és csak a Támogatók és a Fejlődők csoportjaiban. Több esetben tudatosult szerepe van a pozitív anyai vagy első vezetői példának. A többi csoportban azonban nem rajzolódott ki semmilyen összefüggés.

A minta adatai alapján a következő kérdés az, hogy generációs hovatartozás utalhat-e arra, hogy a vezetők hogyan vélekednek a női vezetőkről és hogy kinevezik-e őket felsővezetői pozíciókba. Ilyen összefüggést csak a legpozitívabb csoportban találtam az X generációs korcsoporttal. Erre számítani lehetett a pozitív női főnöki példánál talált hasonló összefüggés alapján, hiszen korábban már láthattuk az interjúkból, hogy főként ennek generációnak voltak ilyen élményei. Összességében azonban azt mondhatjuk, hogy a vélekedések és cselekedetek nem függtek a generációs hovatartozástól sem. A legpozitívabb csoporttól eltekintve mindkét korcsoportban nagyjából egyenlő arányban találtam olyanokat, akik elismerték a nők tehetségét a felsővezetői feladatok betöltéséhez és olyanokat is, akik ezt nyíltan vagy burkoltan vitatták, tagadták.

Vezetési stílus

Bár nem ismerem egyformán jól az interjúalanyokat és az kutatásnak sem vezetési módszereik feltárása volt a központi témája, ugyanakkor az interjúk során számos esetben történt közvetlen vagy közvetett utalás arra vonatkozóan, hogy az interjúalany hogyan interpretálja vezetői feladatait, hogyan vélekedik az ideális cégekultúráról és a munkatársak szerepről a döntéshozatalban. A meritokrácia értékeiről szóló kérdés kapcsán is sok stílusra utaló információ is elhangzott.

Egyes interjúalanyok esetében lehetőség nyílt a Collinson & Hearn (1994) kutatók által összeállított maszkulin konstrukciókkal való hasonlóság feltárására is. Ezen az információk, terepismeretem és személyes ismeretségünk alapján becsléseket tettem az egyes viselkedési kategóriák és az oda sorolt vezetők vezetési stílusának kapcsolatára.

A *Támogatók* öt vezetője közül négy vezető stílusáról rendelkezem átfogó képpel. Az ő vezetési stílusuk inkább kapcsolat-, mint feladatorientált, döntéseikben demokratikusak

és inkább transzformációs, mint tranzakciós vezetőknek tekinthetők. Magas érzelmi intelligenciával rendelkeznek. Kettőjüket közülük vállalkozószellem jellemez, néhányuk saját vállalkozását vezeti egyedül vagy tulajdonostársakkal.

A *Fejlődőkhöz* sorolt négy vezető közül három esetben tudok képet formálni a vezetői stílusról, ami nagyon hasonló az előző csoportéhoz. Itt is vannak vállalkozó szellemű, vállalkozásukat teljes vagy részidőben vezető interjúalanyok. Őrájuk is magas érzelmi intelligencia jellemző és az első csoporthoz hasonló vezetési stílus.

A *Bizonytalanok* csoportjában a négyből három esetben rendelkezem átfogó képpel. Egyikük joviális, kapcsolatorientált és zömmel demokratikus döntéshozó, de a maskulin konstrukciók közül a paternalizmussal mutat közös vonásokat. A másik két vezető inkább technokrata beállítottságú, hajlik a feladatorientáltságra, vannak tranzakciós elemek a stílusukban, de alapvetően demokratikus döntéshozók. Egyikük a vállalkozószellemű maskulin konstrukcióval mutat hasonlóságot.

Az *Elméletkonstruálók* karakterében szintén sok technokrata elem van, egyes esetekben hajlanak az autoriter stílusra. Paternalisztikus jegyeket is mutatnak. Itt is van két olyan vezető, aki élete legalább egy részében saját vállalkozását vezette. A fentiekkel egybevág, hogy ketten a paternalisztikus a harmadik pedig a vállalkozó maskulin konstrukciókhoz hasonlítható.

Az *Kelletlenek és elutasítók* csoportjába tartozó két vezető inkább feladat orientált, inkább tranzakciós stílusban vezet és fontos ügyekben hajlamos autokratikus, autoriter módon dönteni. Pragmatikusak és a státuszorientáltság jegyeit mutatják. Egyikük az autoriter másikuk pedig a „közös informális közeg” elnevezésű konstrukciókkal hasonló jegyeket mutatnak.

A fenti összefoglaló azt a sejtést látszik igazolni, hogy azok a vezetők vezetőnőkkel kapcsolatos konstrukciói a legpozitívabbak és azok látnak szívesen nőket felsővezetői csapatukban, akik olyan stílusban vezetik cégüket, ahová jól illeszkednek a sztereotipikusan női tulajdonságok. A kapcsolatorientált, transzformációs, demokratikus vezetési stílus általában együtt jár a nyitottsággal és a vállalkozókedvvel is, ami szintén kedvező a nők befogadása szempontjából. Az említett maskulin konstrukciók mindegyike együtt jár a nők teljeskörű vagy valamilyen mértékű vezetésből való

kizárásával. A tendencia it is világos, hasonlóságokat csak az utolsó három csoportban találtam.

Vállalati kultúra

Végül a cégek kultúrák jellemzőit veszem górcső alá, ami számos elemet tartalmaz, melyek egy része jól látható (célok, vallott értékek, szabályzatok, viselkedés) míg a nagyobb része láthatatlan (közös hiedelmek, vélelmek, tradíciók, követett értékek, történetek, érzések, normák (Schein, 2004).). A nemekről alkotott vélelmek, elvárt viselkedési normák sok eleme a láthatatlan kategóriába tartozik. Ezért hívják az üvegplafont és az üvegfalat is „üveg”-nek. A szervezeti kultúra folyamatosan változik is, de a sebességek meglehetősen eltérőek

Gherardi és Poggio kutatásai (2004) arra hívták fel a figyelmet, hogy a szervezetek maguk konstruálják a társadalmi nemet (the gender we do) és ez megjelenik a szimbolikus struktúrákban is (the gender we think). Mindez a szervezetek formális és informális dimenzióiban is zajlik. A kutatások arra is irányultak, hogy a szervezet tagjai miként sajátítják el, hogyan hozzák létre és hogyan teremtik, termelik újra a nemekkel kapcsolatos szimbólumokat, magatartásmintákat, vélelmeket.

Az interjúkból származó információk alapján a női felsővezetői részvétel szempontjából az anyacég nemzeti hovatartozása és a vállalat tevékenységének jellege tűnnek meghatározó jelentőségű tényezőknek.

A mintán belül a *Támogatók* csoportját három multinacionális cég magyarországi leánycégeinek vezetői és két magyar cég vezetői alkotják. A multinacionális cégeknél dolgozó döntéshozók hosszú ideje vezetik vállalatukat. Interjúikból kitűnik, hogy azonosultak a nőket befogadó, támogató kultúrával és tesznek is pozitív céljaik megvalósulásáért. Az egyik vállalat egy nagy nemzetközi tanácsadó cég tagja, melynek vezetője külön kiemelte, hogy az üzleti eredmények alapján is híve a magasabb arányú női részvételnek és vezetésnek.

A két magyar cég közül az egyik vezetője szintén tanácsadással foglalkozik. Másikuk bár dolgozott külföldi cégnél is, alapvetően magyar vállalatok vezetője. Ő mindig is, saját belső indíttatásból segítette a női tehetségeket és közvetítette ezt az általa vezetett cégek dolgozói felé is.

A *Fejlődők* csoportjába tartozó interjúalanyok elmondása alapján több vezető esetében is részletesen megismerhettük már azokat a kulturális tényezőket, amiknek hatására megváltozott a női vezetőkkel kapcsolatos vélekedésük és kinevezési gyakorlatuk. Egyikük egy magyar vállalatnál váratlanul kialakult „glass cliff” helyzetben kényszerült az első női vezetőt kinevezni, ami az áttörést jelentette számára. Egy másik vezető fokozatosan ismerte fel munkatársnőiben a tehetséges vezetőket, később pedig külföldi anyacége is erre ösztönözte. A harmadik egy világcégbe belépve szembesült a női tehetségeket támogató kultúrával és vált hívévé. Negyedikük pedig kockázati tőke befektetőként csodálkozott rá először a nők invenciózusságára, kitartására és vezetői tehetségére.

A *Bizonytalanok* csoportjában négy multinacionális vállalat magyarországi leánycégének vezetőjét találjuk. A női vezetők arányának növelése kérdését nem egyformán szorgalmazzák. A cégek központok nemzeti hovatartozása szerint eltérés figyelhető meg a cégek kultúrában. Az egyik csoportba tartozó két cég stratégiai kérdésként kezeli az ügyet és folyamatosan növeli a női részvételt. E két vállalatnál a hazai vezetők ugyan végrehajtották az elvárt intézkedéseket, de kételyeik vannak az indokoltságukat illetően. A másik kultúrához tartozó két vállalatnál vannak ugyan irányelvek, de mivel az anyavállalatok sem teljesítik azokat, a leánycégek sem törekednek az előírt arányok elérésére.

Az *ötödik csoportban* egy magyar és egy nemzetközi vállalat magyarországi vezetői kerültek. Saját piacukon piacvezetők, sokak által tulajdonolt vállalatok. Az ő cégeik kultúrája a legkevésbé befogadó, nem támogatja a nők felsővezetővé válását.

A fenti áttekintés a minta adta korlátok figyelembevételével mellett arra utal, hogy a magyarországi szervezeti kultúrákon belül a magyar vállalatokat ma is nagymértékben "férfias" elvek vezérlik, melyek a sztereotipikus férfiértékekkel állnak összhangban és nehezen fogadják be, ismerik el a vezetői tehetségű nőket. A mintában szereplő külföldi tulajdonú cégek közül a német kultúra áll ehhez a legközelebb. A legbefogadóbb, legtámogatóbb kultúrák a skandináv, a holland és az amerikai tulajdonú vállalatokat jellemzik. A nemzetközi nagyvállalatok közül ezek azok, ahol nem csak a vallott értékek között szerepel a diverzitás, hanem a napi döntéshozatalban is jelen van és megélt pozitív tapasztalatokon nyugszik.

Tevékenységük alapján azokba a szektorokba tartoznak a legpozitívabb példák, ahol a leglátványosabban nyilvánulnak meg a női felsővezetői részvétel előnyei. A mintában egyértelműen ilyennek bizonyultak a tanácsadási, szolgáltatási és a start up cégek. Azok a cégek, ahol az ügyfelek vagy a befektetők számára fontos a női felsővezetői részvétel. Azok a vállalatok, ahol szabályozási megfelelés miatt foglalkoznak a kérdéssel. Ilyen esetekben a vállalatnak is fontos, hogy ne csak látszatsmegoldás szülessen.

Meghatározó jelentőségűek az egyéni döntéshozói példák. Vannak, akik személyes élményeik alapján egész szakmai életükben, vagy gyarapodó tapasztalataikból tanulva hívei a női felsővezetői részvételnek és ennek megfelelő kinevezési gyakorlatot követnek és ezzel példát is mutatnak másoknak. Az ő kultúraalakító hatásuk nem csak cégeiken belül, de más vállalatok esetében is érvényesülhet.

A jövő útjai

Összességében tehát a vállalati kultúrák, a vezetési stílusok és az egyéni döntéshozói példák mind nagy hatással vannak a nők felsővezetővé válásának lehetőségeire. Ezek fejlesztése kedvező irányba mozdíthatja el a ma még nagyon alacsony női részvételt a magyarországi cégek felsővezetésében. Már vannak pozitív példák pozitív helyzetekre is, és arra is, hogy aki ma ellenzi, holnap pártolójává válhat a női tehetségek érvényesülésének.

Megtapasztaltam, hogy a belső meggyőződés jelentősége nagyobb annál, amit a kinevezési döntések mutathatnak. Azok, akik csak külső nyomásra neveznek ki nőket a felsővezetésbe, de amúgy bizonytalanok meg is állnak általában egy kinevezésnél és a kultúrát sem alakítják a nőket befogadó irányba.

Megismerve a konstrukciókat arra a következtetésre jutottam, hogy a kommunikációnak, a női hátrányok társadalmi gyökereinek a közismertebbé tételének, és a jó példák megismertetésének fontos szerepe van a mai helyzet javításában. Segít abban, hogy más intézkedésekkel együtt elérje, hogy több önmegvalósítás lehetőség nyíljon a vezetői tehetségű a nők részére, és hogy a női tehetségek is jobban hasznosulhassanak a vállalatok számára.

VII.3 További kutatási irányok

Célom, hogy a hazai vezetési kultúrába megtaláljuk az utat a kölcsönös tisztelethez és megbecsüléshez férfiak és nők között. Nem általában, hanem a vezetési képességeket illetően és a teljesítmények elismerés talaján, akár nőről, akár férfiről is van szó. Ahol ez megvan, ott a cél, hogy tovább fejlesszük és cselekedetekké konvertáljuk.

Hasznosak azok a kutatások és rendezvények, ahol lehetőség van a témáról külön-külön és együtt is férfi és női felső vezetőkkel beszélgetni, hogy megértsük a szerepükkel és az együttműködés módjaival kapcsolatos felfogásaikat, attitűdjeiket, érzéseiket és vélelmeket. E gondolat mentén – ahogy már említettem - a legközelebbi tervem, hogy e disszertációt megvitatom egy női felsővezetőkkel álló panelben, ami egyéni interjúkkal kiegészítve feltárja az ő életvalóságaikat és a disszertáció felvetéseivel kapcsolatos reflexióikat.

A tőkepiacokról érkezve, különösen érdekel a befektetői közösség vélekedése a női vezetők szerepével kapcsolatban. Az ebben a körben végzett kutatás szintén hasznos lehet, mivel a legtöbbjük számára a cégek felső vezetésében a társadalmi nemi diverzitás kérdése közömbösnek tűnik; ennek okait még alaposan fel kell deríteni. A fiatalabb vezetői generáció tagjai körében végzett kutatás szintén terveim között szerepel.

Vannak elméletibb kérdések is, melyek foglalkoztatnak és e témához kapcsolódnak. Ilyen például az alacsony női felsővezetői részvételnek a piaci tökéletlenségek (market failure) elemzési keretében történő értelmezése, amit a globalizációkutatás ehhez kapcsolódó tapasztalatai is gazdagíthatnák.

Vannak kvantitatív kutatási területek is e témakörben, melyek a jelenség mélyebb megértését szolgálnák. Ilyen például a kérdés, hogy csak látszólagos-e vagy hosszabb idő alatt is fennálló összefüggés, hogy negatív tendencia volt megfigyelhető a nagy cégek felsővezetőin belüli női arány és a KKV-k tulajdonosok közötti arányukban. E tény például azt sejtette, hogy a cégek, ha nem adnak elég lehetőséget a női előmenetel számára, elveszíthetik a női tehetségeket, amely más szektor felé veszik az irányt.

Hasonlóképpen érdekes további objektivista kutatási irány lehet a rendelkezésre álló statisztikai adatok bázisán megvizsgálni azt, hogy a gazdaság és társadalom különböző szektoraiban vezető állást betöltő nők aránya alapján kimutatható-e valamilyen

összefüggés az országok, ország csoportok között, ami alapján ebből a szempontból definiált kulturális klasztereket meghatározására kerülhetne sor.

Amikor elkezdetem a PhD programot, egy kutató barátom azt tanácsolta, hogy olyan témába kezdjek, ami inspirál, amiről többet szeretnék tudni, és amivel szeretnék hobbyként is foglalkozni. Megfogadtam tanácsát és hálás vagyok érte. A kutatás nagy részében flow élményt éltem át és úgy éreztem, hogy izgalmas kalandban veszek részt.

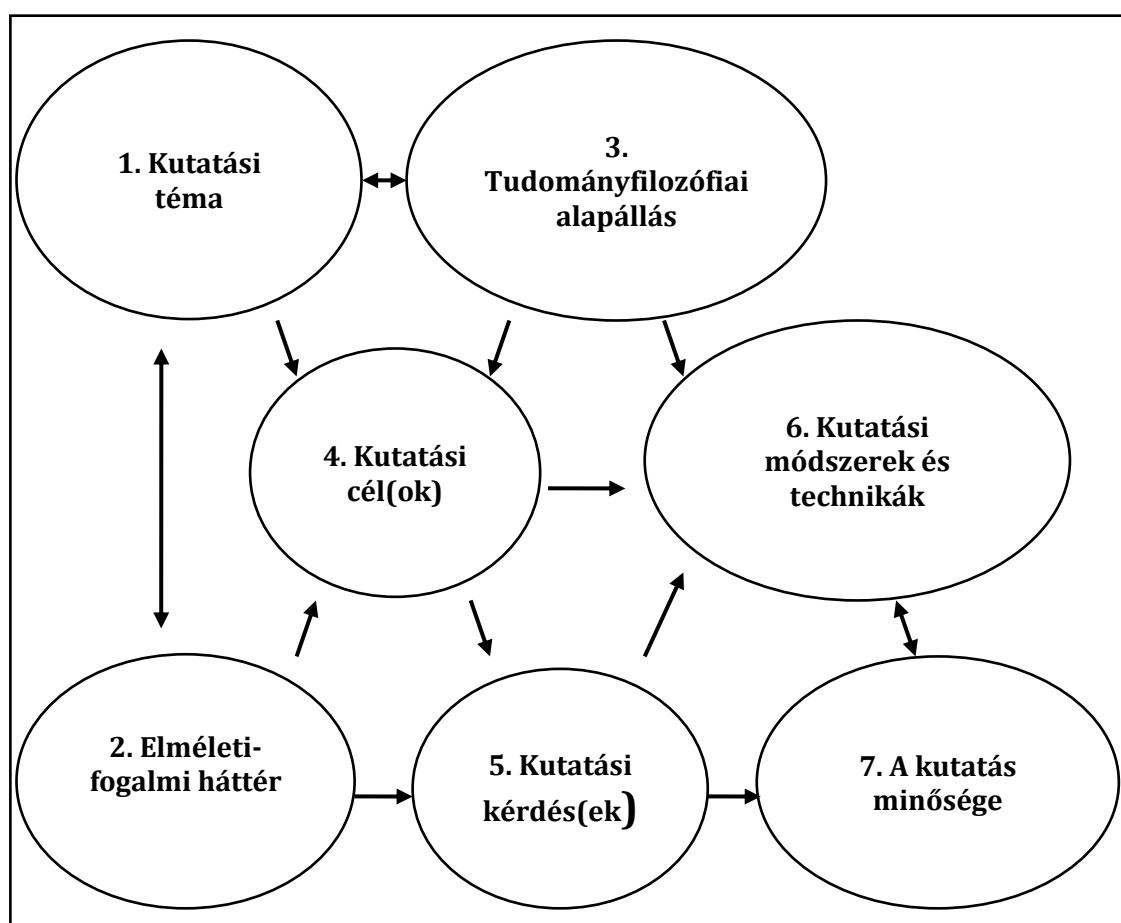
Nemrég azt kérdezte, hogy még jobban megszerettem-e a témát vagy kiábrándultam belőle. Gondolom, hogy a fenti lista megadja a választ erre a kérdésre.

Függelék

1. Alapmodell: Egy kutatási terv általános logikai modellje

1. ábra Egy kutatási terv általános logikai modellje

Forrás: (Maxwell (2013) nyomán Gelei által átdolgozva, nem publikált kézirat, felhasználása a szerző engedélyével)



2. Összefoglaló a kutatás elején készített kockázatifeltáró interjúról

Az interjú elkészítése az empirikus kutatás tervezési fázisában történt. Bokor Attila, a kérdező az alábbi kockázatokra hívta fel a figyelmem.

- Az első beazonosított kockázati elem, az akkor még nagyon ambiciózus „mindent ebben a kutatásban akarok megvalósítani” attitűdöm volt.

A Tézis tervezet készítésének és védésének egyik tanulsága is ez volt a számomra, hogy a jelen kutatás mellett felvázolt sok más irányból – kvantitatív kutatási elemek bevonása, globalizációs, és intézményi közgazdaságtani típusú elemzések – további kutatások, cikkek születhetnek, de ebben a kutatásban a kvalitatív, interpretatív megközelítés lett a meghatározó irány.

- A második tényező, amire felhívta a figyelmemet az az általa érzékelt világmegváltási szándék volt. A tudományos semlegesség fontosságát hangsúlyozta a hitelesség érdekében. Különösen arra hívta fel a figyelmemet, hogy ha a kutatás során nőikkel kapcsolatos negatív vélemények, tapasztalatok hangzanak el – például, hogy nem erősítenek egy csapatot – akkor azt tudjam a megismerés és megértés nevében elfogadni. Az előző gondolat folytatásaként még arra hívta fel a figyelmemet, hogy legyen bennem nyitottság alternatív női identitások, stratégiák felé is.

Megértve és átgondolva az elmondottakat, ezt a kockázatot nem éreztem túl nagynak. Megértettem, hogy a beszélgetésünk során mondhattam olyasmiket, ami alapján ez az aggodalom felmerült, de úgy éreztem, hogy az identitásom a vállalt feladatnak megfelelő volt, hiszen kutatóként és nem politikai aktivistaként definiáltam a szerepem. A nőket illetően pedig éppen a kutatott közegben betöltött sokéves vezetői gyakorlat alakított ki bennem realiztikus képet arról, hogy az üzleti világban dolgozó nők is sokfélék. Vannak olyanok, akik a sztereotipikus tulajdonságokat hordozzák és vannak, akik nem. Mivel a kutatás során a megértés és nem az ítékezés volt a feladatom, ezért aktívan is törekedtem arra, hogy nyitott és elfogadó legyek.

- Felhívta a figyelmemet arra is, hogy lehetséges, hogy közhelynek tűnik majd számomra sok abból, amit az interjúalanyok mondanak, de az ő számukra ez az életvalóság, ez fejezik a valóságkonstruálásukat. Mindez – mondta ő - ez mást jelent annak, aki mélyen beleásta magát egy témába, és más annak, akinek ez perifériális.

Tartott tőle, hogy esetleges értékelői és intellektuális attitűdöm nyomást gyakorolhat az interjúalanyra, hogy „okosságokat” mondjon, rossz esetben kreáljon, az esetleg valóban sematikus gondolkodásmódja helyett. Azt a kérdést is feltette, hogy egyáltalán egy nőnek be merik-e vállalni a sértő közhelyeiket is?

Ez a figyelmeztetés nagyon termékeny talajra hullt. Már korábban, amikor megértettem, hogy a kutatás célja a megértés, kialakult bennem az elfogadó beállítódás. Attila figyelmeztetése megerősítette bennem, hogy ebbe az elfogadásba a közhelyek is beleférjenek. Teljesen egyetértettem azzal, amit mondott, ha az életvalóság számomra közhelyes vélekedéseket alakít ki valakiben, azt el kell fogadnom, hiszen éppen ez az, ami érdekel, és amit kutatok. Kérdésére az interjúk előtt még nem tudtam a választ. A későbbiekben majd visszatérek rá.

- Felhívta figyelmemet, hogy bár a korábbi jó kapcsolatok sokat segítenek az interjúk létrejöttében, de ugyanakkor fontos mindig a cél megvalósítására törekedni. azaz ne a kapcsolat fenntartása, hanem a cél megvalósítása vezessen.

A kutatás célja egyértelműen a kutatási cél megvalósítása volt. Nem is lehetett más. Szabad akaratomból választottam, hogy PhD disszertációt készítek. Erős volt bennem a vágy, hogy megmutassak valamit abból, amit az én közvetítemmel, előéletemmel, kapcsolatrendszeremmel, elméleti felkészültségemmel meg lehet tudni a vizsgált kérdésről.

- Utolsó megjegyzése egy köztünk már korábban kialakult diskurzusból fakadt. Ő arra figyelmeztetett minket a PhD program során, hogy lehetnek nehéz, akár válságos időszakok is a Disszertáció elkészítése során és hogy ezekkel jobb szembenézni és alkotó módon feldolgozni őket, mint megpróbálni elnyomni magunkban.

Mindezzel egyetértve én azt hangsúlyoztam, hogy az kutatás alkotó tevékenység, sok örömmel, önmegvalósító boldogsággal jár. Azon a véleményen voltam, hogy akkor sem kell lelkiismeretfurdalást éreznünk, ha nem szenvedünk, hanem többször is átéljük a flow élményt. Saját esetemben mindent megtettem, hogy ez így lehessen: olyan témát választottam, ami igazán érdekelt, amiben úgy éreztem tudok valami egyéni hozzájárulást nyújtani, amiről szívesen olvastam, beszéltem, interjúztam és írtam. Reméltem, hogy az

alkotással járó jó érzések végig elkísérnek a kutatás során és jó élményt nyújtanak majd az olvasók és a tudományos közösség számára is.

Hivatkozások

- Acemoglu, D., & Angrist, J. (2000). How Large Are Human Capital Externalities? Evidence from Compulsory Schooling Laws. *NBER Macroannual*, 9-59.
- Adams, R., & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? . *Management Science*, 219-235.
- Alatas, C. a. (2009). Gender, Culture, and Corruption: Insights from an Experimental Analysis . *Southern Economic Journal*, 663-680.
- Alhassan-Alolo. (2007). Fighting Public Sector Corruption in Ghana: Does Gender Matter? In S. Bracking, *Corruption and Development* (old.: 205-221). New York: Plgrave Macmillan.
- Alimo-Metcalf. (2010). Developments in gender and leadership: introducing a new 'inclusive model'. *Gender in Management: An International Journal*, 630-639.
- Allen, E. P. (2004). Career Benefits Associated With Mentoring for Prote'ge's: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 127-136.
- Alvesson & Billing. (1997). *Understanding Gender and Organization*. Sage.
- Alvesson, & Deetz. (1999). Critical Theories and Postmodernism: Approaches to Organizational Studies. In *Studying Organization: Theory and Method*. London: Sage.
- Apesteguia et al.;. (2012). The Impact of Gender Composition on Team Performance and Decision Making: Evidence from the Field. *Management Science*, 78-93.
- Archer, & Lloyd. (2002). *Sex and Gender*. Cambridge University Press.
- Aries. (2006). Sex Differences in Interaction: a Reexamination. In K. Dindia, & J. C. (eds), *Sex Differences and Similarities in Communication* (old.: 21-36). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Aronson. (2008). *A társas lény*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

- Astley, W.-V. d. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28.
- Babbie, E. R. (2000). *A társadalmotudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó.
- Bagihole, & Goode. (2001). The contradiction of the myth of individual merit, and the reality of a patriarchal support system in academic careers; a feminist investigation. *European Journal of Women's Studies*, 161-180.
- Bailei. (1996). *A guide to Field Research*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Bajdo, & Dickson. (2001). Perception of Organizational Culture and Women's Advancement in Organizations: A Cross-Cultural Examination. *Sex Roles*, 399-414.
- Bakacsi. (2002). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: KJK.
- Bálint, Z. (2007). Esélyegyenlőség és az üvegplafon vizsgálata női és férfi vezetők körében a gazdasági szférában Magyarországon. In B. N. (ed.), *Szervezet, menedzsment és nemek* (old.: 104). Budapest: Aula.
- Balke, & Mouton. (1978). *The New managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Barnard, e. a. (2012). 'They are not girly girls': an exploration of quantitative and qualitative data on engineering an gender in higher education. *European Journal of Engineering Education*, 193-204.
- Barta & Kleiner & Neumann. (2012). Is there a payoff from top-team diversity?
- Bartol, K. (1978). The sex structuring of organization: a search for possible causes. *Academy of Management review*, 805-15.
- Bass et al. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology*, 5-34.
- Bem, S. (1981). Bem Sex-Role Inventory: Professional Manual. *Consulting Psychologists Press*.

- Bendl, R. (2008). Gender subtexts – reproduction of exclusion in organizational discourse. *British Journal of Management*, 550-564.
- Bendl, R., & Schmidt, A. (2010). From Glass Ceilings to Firewalls – Different Metaphors for Describing Discrimination. *Gender, Work and Organization*, 17(5), 612-634.
- Berger, & Schaeck. (2013). Executive board composition and bank risk taking. *Journal of Corporate Finance*.
- Berger, A. N., Kick, T., & Schaeck, K. (3/2012). *Executive board composition and bank risk taking*. Berlin: Deutsche Bundesbank.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise is the Sociaology of Knowledge*. New York: Garden City .
- Bernardi, R. A., Bosco, S. M., & Columb, V. L. (2009). Does Female Representation on Boards of Directors Associate with the ‘ Most Ethical Companies ’ List ? *Corporate Reputation Review*.
- Bilimoria, D. (2006). The relationship between women corporate directors and women corporate officers. *Journal of Business Ethics*.
- Billing, & Alvesson. (1997). Questioning the notion of feminin leadership: a critical perspective on the gender labelling leadership. In *Gender, Work and Organization* (old.: 144-157).
- Blachard, Hersey, & Johnson. (ninth edition). Leadership: Situational Approaches. In H. J. Blachard, *Management of Organizational Behaviour* (old.: 94-113). Pearson.
- Blaikie. (2007). *Approaches to social enquiry*. Cambridge.: Polity Press.
- Blake, & Mouton. (1978). *The New Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Book, E. W. (2000). *Why the best man for the job is a woman*. New York: Harper-Collins.
- Booyesen, & Nkomo. (2010). Gender role stereotypes and requisite management characteristics: The case of South Africa. *Gender in Management: An International Journal*, 285-300.

- Bouwen. (1990). Construing organizational texture in young entrepreneurial firms. *Journal of Management Studies* , 637-649.
- Braudy. (2005). *From Chivalry to Terrorism: War and the Changing Nature of Masculinity*. Vintage Books.
- Broadbridge, A., & Hearn, J. (2008). Gender and management: New directions in research and continuing patterns in practice. *British Journal of Management*, 38-49.
- Broadbridge, A., & Simpson, R. (2011). 25 Years On: Reflecting on the Past and Looking to the Future in Gender and Management Research. *British Journal of Management*, 470-483.
- Bruckmüller, & Branscombe. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British journal of Social Psychology*, 433-451.
- Bryman. (2004). Qualitative research on leadership: critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 729-769.
- Burgess, & Tharenou. (2002). Women Board Directors: Characteristics of the Few. *Journal of Business Ethics*, 39-49.
- Burke, R. (1997). Women on corporate boards of directors: A needed resource. In R. B. (ed.), *Women in Corporate management* (old.: 37-43). Kluwer Academic Publishers.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). Sociological Paradigms and Organizational Analysis. *Heinemann*, 1-37.
- Butterfield, & Powell. (2003). Gender, gender identity, and aspirations to top management. *Women in Management Review*, 88-96.
- Butterfield, D., & Grinnel, J. (1999). Re-viewing gender, leadership, and managerial behavior: do three decades of research tell us anything? In G. Powell, *Handbook on Gender and Work* (old.: 223-238). Thousands Oaks, CA: Sage.

- Byrne, & Neuman. (1992). The implications of attraction research for organizational issues. In K. (. Kelly, *Theory and Research in Industrial/Organizational Psychology* (old.: 29-70). New York, NY: Elsevier Sciences.
- Calás, M., & Smircich, L. (1996). From the 'Women's' Point of View: Feminist Approaches of Organizational Studies. In Clegg, Hardy, & Nord, *Handbook of Organization Studies* (old.: 218-258). Sage.
- Campbell, & Mínguez-Vera. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 435-481.
- Cann, & Siegfried. (1990). Gender Stereotypes and Dimensions of Effective Leader Behavior. *Sex Roles* , 413-419.
- Carcary, M. (2009). The Research Audit Trial – Enhancing Trustworthiness in Qualitative Inquiry. *Electronic Journal of Business Research Methods* , 11-24.
- Carrigan, Connell, & Lee. (1985). Toward a new sociology of masculinity. *Theory and Society*, 551-604.
- Carter, D. A., D’Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 396-414.
- Carter, N. M., & Silva, C. (2010). *Pipeline's Broken Promise*. Catalyst.
- Carter, N. M., & Silva, C. (2010, March). Women in Management: Delusions of Progress. *Harvard Business Review*.
- Catalyst. (2011). Performance and Women’s Representation on Boards (2004–2008).
- Charness, & Gneezy. (2012). Strong Evidence for Gender Differences in Risk Taking. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 50-58.
- Clegg. (1982). Review of Burrell and Morgan. *Organization Studies*.
- Collins. (1997). The ethical superiority and inevitability of participatory management as an organizational system . *Organisation Science*, 489-507.

- Collinson, & Hearn. (1994). Naming men as men: Implications for work, organization and management. *Gender, Work and Organization*, 2-22.
- Connell. (2005). *Masculinities*. University of California Press.
- Correll, S. J. (2001). Gender and the Career Choice Process: The Role of Biased Self-Assessments. *American Journal of Sociology*, 1691-1730.
- Croson, & Gneezy. (2009). Gender Differences in Preferences. *Journal of Economic Literature*, 448-474.
- Danowitz, & Hanappi-Egger. (2012). Diversity as Strategy. In Danowitz, Hanappi-Egger, Mensi-Klarbach, & M. Danowitz (Szerk.), *Diversity in Organizations: Concepts and Practices* (137-158). Palgrave Macmillan.
- Davidson, & Burke. (1994). *Women in Management: Current Research Issues*. London: Chapman.
- Deaux, & Kite. (1993). Gender stereotypes. In Denmark, & Paludi, *Psychology of women: A handbook of issues and theories* (old.: 107-139). Westport: Greenwood Press.
- Deloitte. (2013). *Women in the boardroom: A global perspective*. Deloitte.
- Denzin, & Lincoln. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research (third edition)*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Dobák, & Balaton. (1982). mennyiségi és minőségi módszerek az empirikus szervezetkutatásban. *Egyetemi Szemle* 1-2.
- Dollar, Fisman, & Gatti. (2001). Are women really the “fairer” sex? Corruption and women in government. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 423-429.
- Dougherty, & Forret. (2004). Networking behaviors and career outcomes. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, 419-437.
- Drótos, G. (1999). *Az információrendszerek perspektívái. Ph.D. értekezés*. Budapest: BKÁE.

- Drucker, P. F. (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Eagly. (1997). Sex differences in social behavior: Comparing social role theory and evolutionary theory. *American Psychologist*, 1380-1383.
- Eagly et al. (1992). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 3-22.
- Eagly, & Carli. (2007). A társas befolyásolásban és a vezetővé válásban mutatkozó nemi eltérések . In N. Beáta, & N. Beáta (Szerk.), *Szervezet, menedzsment és nemek* (50-52). Budapest, Magyarország: Aula Kiadó.
- Eagly, & Karau. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 573-598.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007, September). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, 63-71.
- Eagly, A., & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 233-256.
- Eagly, et al. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: a current appraisal. In T. Eckes, & H. Trautner (szerk.), *The Developmental Social Psychology of Gender* (old.: 23-174).
- Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin* , 569-591.
- Easterby-Smith, Thorpe, & Lowe. (1993). *Management research*. London: Sage.
- Ely, & Padavic. (2007). A Feminist analysis of Organizational Research on Sex Differences. *Academy of Management Review*, 1121-1143.
- Ertac, & Gurdal. (2012). Deciding to decide: Gender, leadership and risk-taking in groups. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 24-30.

- EU. (2013). Forrás: European Commission, Database on women and men in decision-making: ec.europa.eu/...decision-making/database/index_en.htm
- European Comission. (2016. 02 10). *Gender Equality*. Forrás: Justice.
- Everett, L., Thorne, D., & Danehower, C. (1996). Cognitive moral development and attitudes toward women executives. *Journal of Business Ethics*, 1227-1235.
- Farrell, & Hersch. (2005). Additions to corporate boards: the effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 85-106.
- Featherstone. (2004). Fathers Matter : A Research Review. *Children and society*, 312-319.
- Fiedler. (1978). Recent Development in Research on the Contingency Model. In Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press inc.
- Fondas, N. (1997). FEMINIZATION UNVEILED: MANAGEMENT QUALITIES IN CONTEMPORARY WRITINGS. *Academy of Management Review*, 257-283.
- Frank, Lambsdorff, & Boehm. (2011). Gender and Corruption: Lessons from Laboratory Corruption Experiments. *European Journal of Development Research*, 59-71.
- Fullagar et al. (2003). Managerial sex-role Stereotyping: A cross-cultural analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 93-107.
- Gadamer. (2008). *Philosophical hermeneutics*. University of California Press.
- Gallego-Álvarez, García-Sanchez, & Rodríguez-Dominguez. (2009). The influence of gender diversity on corporate performance. *Spanish Accounting review*, 53-88.
- Gelei. (2002). *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete, PhD dolgozat*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Gelei. (2006). A szervezet interpretatív megközelítése. *Vezetéstudomány*, 79-97.
- Gelei. (2011). A felső vezetői tanulás interpretatív megközelítése: egy magyarországi biztosító Vállalati Kultúra Programjának esete. In Gelei, & Glózer, *Valóság-*

konstrukciók: A szervezeti jelentésvilág interpretatív megközelítései (old.: 50-60).
Pécs: Gondolat.

Gelei, A. (2014). The Art of Understanding: What Makes Qualitative a Qualitative Research. *Manuscript*.

Gherardi. (1996). Gendered Organizational Cultures: Narratives of Woman Travellers in a Male World . *Gender, Work and Organization*, 187-201.

Gherardi, & Poggio. (2004). Creating and Recreating Gender Order in Organizations. *Journal of World Business*, 245-259.

Gherardi, S. (1994). The gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives . *Human Relations*, 591-610.

Gill, a. a. (2008). I still wanna be an engineer! Women, education and the negineering profession. *European Journal of Engineering Education*, 391-402.

Gioia, & Pitre. (1990). Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *Academy of Management Review*.

Glense, & Peshkin. (1992). *Becoming qualitative researchers: An introduction*. New York: Longman.

Grint. (2014). A history of leadership. In B. e. al, *The SAGE Handbook of Leadership* (old.: 1-36). Sage.

Grondin. (2002). *Bevezetés a filozófiai hermeneutikába*. Budapest: Osiris Kiadó.

Hadas. (2009). *A maszkulinitás társadalmi konstrukciói és reprezentációi, Akadémiai doktori értekezés*. Budapest.

Hadas. (2010). *Férfikutatások, Szöveggyűjtemény*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.

Hanappi-Egger. (2011). *The triple M of organizations: Man, Management and Myth*. Springer.

- Haslam, & Ryan. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *Leadership Quarterly*, 530-546.
- Haslam, Ryan, Kulich, Trojanowski, & Atkins. (2010). Investing with Prejudice: The Relationship Between Women's Presence on Company Boards and Objective and Subjective Measures of Company Performance. *British Journal of Management*, 484-497.
- Heilman. (1983). Sex Bias in Work Settings: The Lack of Fit Model. *Research in Organizational Behavior*, 269-298.
- Heilman. (1995). Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know. *Journal of Social Behavior & Personality*, 3-26.
- Heilman, M. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 657-674.
- Heinrich. (1984). *In a patch of fireweed*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Helgesen. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: New York: Doubleday.
- Hennig, & Jardin. (1977). *The managerial woman*. Garden City, NY: Anchor. New York: Anchor.
- Hersey, & Blanchard. (2008). *Management of Organizational Behaviour: Leading Human Resources*. Prentice-Hall.
- Hitt, Harrison, Ireland, & Best. (1998). Attributes of Successful and Unsuccessful Acquisitions of US Firms. *British Journal of Management*, 91-114.
- Hoffman, R. M., & Borders, L. (2001). Twenty-five years after the Bem Sex-Role Inventory: A reassessment and new issues regarding classification variability. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 39-55.
- Holst, E., & Kirsch, A. (2014). Financial sector: Upward trend in share of women on corporate boards progressing only in small steps. *DIW Economic Bulletin*, 17-25.

- House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. (2002. 37). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Pergamon, Journal of world business*, 3-10.
- Howe, & Strauss. (1992). *Generations*. Harper Collins.
- Hoyt, & Chemers. (2008). Social stigma and leadership: A long climb up a slippery ladder. In G. & Hoyt, *Hoyt, C. L., & Chemers, M. M. (2008). Social stigma and leadership: A Leadership at the crossroads: Leadership and psychology (Vol. 1, pp. 165–180). Westport, CT: Prae (old.: 165-180). Westport, CT: Praeger.*
- Huse et al. (2009). Boards of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 292-306.
- Jacobs, J. E., & Eccles, J. S. (1985). Gender Differences in Math Ability: The Impact of Media Reports on Parents. *Educational Researcher*, 20-25.
- Janne Tienari, S. M. (2013). And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search. *Gender in Management: An International Journal*, 43 - 62.
- Jianakoplos, & Bernasek. (1998). Are women more risk averse? *Economic Inquiry*, 620-630.
- Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2012). Gender Diversity in the boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a "Critical Mass". *Journal of Business Ethics*, 1-40.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 751-765.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 755-768.

- Justin Esarey, L. S.-B. (2014). *Gender, Corruption, and Accountability: Why Women are (Sometimes) More Resistant to Corruption*. Tennessee: Working paper presented at University of Tennessee.
- Kanter. (1977a). *Men and women of the organization*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. (1977b). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *The American Journal of Sociology*, 965-990.
- Kark, & Eagly. (2009). Gender and Leadership: Negotiating the Labyrinth. In *Handbook of Gender Research in Psychology* (old.: 443-468). Researchgate.
- Kark, R. (2004). The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 160-176.
- Katila, & Meriläinen. (1999). A Serious Researcher or Just Another Nice Girl?: Doing Gender in a Male-Dominated Scientific Community. *Gender, Work & Organization*, 163-173.
- Kimmel, Hearn, & Connell. (2005). *Handbook of Studies on Men and Masculinities*. Sage.
- Kite at al. (2008). Gender stereotypes. In F. Denmark, *Psychology of Women: A Handbook of Issues and Theories* (old.: 205-236).
- Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 616-642.
- Komlósi. (2016). Hermeneutika. Fogalomtár etika szakosoknak. ELTE Budapest: ELTE.
- Konrad, A. M., & Kramer, V. (2006). How many women do boards need? *Harvard Business Review*, 84(12),22.
- Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). Critical mass. *Organizational Dynamics*, 145-164.
- Kornau, A., & Festing, M. (2013). The impact of male-oriented organisational cultures on the career advancement of female managers: A review and a framework for future research. 13.

- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do . *Harvard Business Review*.
- Kuhn, T. (1984). *A tudományos forradalmak szerkezete*. Budapest: Gondolat.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research*. Sage.
- Kvale, S. (2005). *Az interjú*. Budapest: Jászöveg Műhely.
- Lakatos, I. (1978). *The Methodology of Scientific Research Programmes*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Laudan, L. (1977). *Progress and Its Problems: Toward a Theory of Scientific Growth*. Berkley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Lawler, D. E. (1995). Empowering Service Employees. *MIT Sloan Management Review*, 1-12.
- Lewin. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Realtions*, 5-42.
- Lewis, & Simpson. (2010). Meritocracy, difference and choice: women's experiences of advantage and disadvantage at work. *Gender in Management: An International Journal*, 165-169.
- Liff, & Ward. (2001). Distorted views through the glass ceiling: the construction of women's understandings of promotion and senior management positions . *Gender, Work & Organization*, 19-36.
- Likert. (1960). *New Patterns of management*. New York -London.
- Lippa, R. (2005). *Gender, Nature, and Nurture*. Mahwah, NJ.: Erlbaum.
- Loring, W. (1972). *Braking Through: Woman into Management*. Loring and Wells.
- Lückerath-Rovers, M. (2013). Women on boards and firm performance. *Journak of Management nad Governance*, 491-509.
- Marsden, & Townley . (1996). The Owl of Minerva: reflection on Theory in Practice. In *Studying Organization*. London: sage.

- Marshall, J. (1995). Gender and management: a critical review of research. *British Journal of Management*, 553-562.
- Mason. (2005). *Kvalitatív kutatás*. Budapest: József Eötvös Műhely Kiadó.
- Mathieu, C. (2009). Practicing gender in organizations: the critical gap between practical and discursive consciousness. *Management Learning*, 177-193.
- Maurice Levi, K. L. (2014). Director gender and mergers and acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 185-200.
- Mavin, S. (2008). Queen Bees, Wannabees and Afraid to Bees: no more 'best enemies' for women in management? *British Journal of Management*, 575-584.
- Maxwell. (2013). *Qualitative research design*. Sage.
- McKinsey & Company. (2012). *Women matter: Making the breakthrough*. McKinsey & Company.
- McKinsey. (2012). *Women matter*.
- McTavish, & Miller. (2009). Management, leadership and gender representation in UK higher and further education. *Gender in Management: An International Journal*, 178-194.
- Meeker, & Weitzel-O'Neill. (1985). Sex roles and interpersonal behavior in task-oriented groups. In Berger, & Zelditch, *Status, reward, and influence: How expectations organize behavior* (old.: 379.-405.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mensi-Klarbach. (2013). Gender in top management Research. *Management Research Review*, 538-552.
- Meyerson, D. a. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, 126-136.
- Miles, & Huberman. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Sage.

- Miller. (2002). The frontier, entrepreneurialism, and engineers: women coping with a web of masculinities in an organizational culture. *Culture and Organization*, 145-160.
- Mills. (1959). On intellectual craftsmanship. In Mills, *The sociological imagination* (old.: 195-212). Mondon: Oxfor University Press.
- Morey, & Luthans. (1984). An Emic Perspective and Ethnoscience Methods for Organizational Research. . *Academy of Management review*, 29-36.
- Morgan. (1986). *Images of Organization*. London: Sage.
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review*, 491-500.
- Morrison, White, & Velsor, V. (1987). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?*
- Murrell, A. J., & James, E. H. (2001). Gender and Diversity in Organizations: Past, Present, and Future Directions. *Sex Roles*, 243-257.
- Nagy, & Primecz. (20013). Hard choices: Hungarian female managers abroad. In Hutchings, & Michailova, *Research handbook on Women in International Management* (246-275). Cheltenham UK: Edward Elgar.
- Nagy, B. (2001). *Női menedzserek*. Budapest: Aula.
- Nagy, B. (2003). Women in the Economic Elite. Domsch, *Gender Equality in Central and Eastern European Countries* (151-168). Frankfurt.
- Nagy, B. (2007). *A társadalmi nem szerepe a vezetésben Magyarországon (The role of gender in management in Hungary)*. Budapest: Aula Kiadó.
- Nagy, B. (2013). Gender on corporate boards and in top management in Hungary. *European Parliament*.
- Nagy, B. (2015). *Háttérben*. Budapest: L'Harmattan.
- Nagy, B., & Primecz, H. (2010. 1). Nők és férfiak a szervezetben – kísérlet a mítoszok eloszlására. *Vezetéstudomány*, 2-17.

- Nagy, B., & Vicsek, L. (2006). Mit ér a női vezető szava? Férfi és női vezetők megítélése önkormányzati dolgozók körében. *Századvég*.
- Nagy, B., & Vicsek, L. (2008). The evaluation of male and female managers at a local municipality in Hungary. *Gender in Management: An International Journal*, 36-50.
- Nancy M. Carter, P. H. (2011). *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008)*. Catalyst.
- Neisser, & Becklen. (1975). Selective looking: Attending to visually specified events. *Cognitive Psychology*, 480-494.
- Niederle, & Vesterlund. (2007). Gender Differences in Competition. *Negotiation Journal*, 447-463.
- Nielsen, & Huse. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going Beyond the Surface. *Corporate Governance an International Review*, 136-148.
- Nieva, & Gutek. (1981). *Women in Work: A Psychological Perspective*. Praeger.
- Northouse. (2013). *Leadership : theory and practice*. Sage.
- Okin. (1979). *Women in Western Political Thought*. Princeton University Press.
- Paksi. (2014). Miért kevés a női hallgató a természet és műszaki tudományok képzésében? Nemzetközi kitenkintés a "szivárgóvezeték" kutatásokra. *Replika*, 193-214.
- Phalen. (2000). "Pioneers, girlfriends and wives:" An agenda for research on women and the organizational culture of broadcasting. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 230-247.
- Pongrácz, T. (2001). *A család és a munka szerepe a nők életében*. Budapest: Társi.
- Popper, K. (1997). *A tudományos kutatás logikája*. Budapest: Gondolat Könyvkiadó.
- Powell. (1999). Reflections on the glass Ceiling: Recent Trends and Future Prospects. In P. (ed.), *Handbook of Gender and Work* (pp. 325-345). Sage.

- Powell. (2012). Six ways of seeing the elephant: the intersection of sex, gender, and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 119-141.
- Powell, & Butterfield. (1989). The “good manager”: Did androgyny fare better in the 1980s? *Group and Organization Studies*, 216-233.
- Prasad, & Prasad. (2002). The Coming of Age of Interpretive Organizational Research. In *Organizational Research Methods* (old.: 4-11). Sage.
- Primecz. (2006). Étikus és émikus kultúrakutatások. *Vezetéstudomány*.
- Primecz, (2008). Multiparadigmatic Respons on the Debate on Paradigms. *Vezetéstudomány*, 13-23.
- Pull, & Joecks. (2012). Gender Diversity in the boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a "Critical Mass". *Journal of Business Ethics*, 1-40.
- Putnam. (1990). *Realism with a human face*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Quental, C., Naschberger, C., & Legrand, C. (2012). Women and Work: Effective Designs, Satisfying Relationships. *28th EGOS Colloquium*. Helsinki: Egos.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 329 – 354.
- Rhode, & Packel. (2010). Glass Ceilings and Dead Ends: Professional Ideologies, Gender Stereotypes, and the Future of Women Lawyers at Large Law Firms. *University of Denver Sturm College of Law University of Denver Sturm College of Law*, 10-58.
- Ridgeway. (1991). The social contruction of status value: gender and other nominal characteristics. *Social Forces*, 367-386.
- Ridgeway, & Diekema. (1992). Are gender differences status diffrences? In Ridgeway, *Gender, interaction and inequality* (old.: 157.-180.). New York: Springer Verlag.
- Ridgeway, C. (2009). *Framed by gender: How gender inequality persist in the modern world*. New York: Oxfor University Press.

- Riger, & Galligan. (1980). Women in management: an exploration of competing paradigms . *American Psychologist*, 902-910.
- Rorty, e. (1992). *The Linguistic Turn*. University of chicago Press.
- Rose. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. . *Corporate Governance: An International Review*, 404-413.
- Rosener, J. B. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 119-125.
- Rost. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Rutherford, S. (2001). Organizational culture, women managers and exclusion. *Women in Management Review*, 371-382.
- Sargent, A. (1981). The Androgynous Manager. *AMACOM*.
- Sayers, R. (2012). The cost of being female: critical comment on block. *Journal of Business Ethics*, 519-524.
- Schein. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein et al. (1996). Think manager - Think male: a global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 33-41.
- Schein, & Mueller. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 439-447.
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 340-344.
- Schein, V. E. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 675–688.
- Schwartz, S., & Rubel-Lifschitz, T. (2009). Cross-national variation in the size of sex differences in values: effects of gender equality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 171-185.

- Silverman. (1970). *The Theory of Organizations: A Sociological Framework*. London: Heineman.
- Simpson, R. (2000). Gender mix and organisational fit: how gender imbalance at different levels of the organisation impacts on women managers. *Women in Management Review*, 5-18.
- Simpson, Ross-Smith, & Lewis. (2008). Merit, special contribution and choice. *Gender in Management: An International Journal*, 198-207.
- Singh, & Vinnicombe. (2004). Why So Few Women Directors in Top UK Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations. *Corporate Governance: An International Review*, 479-488.
- Spence, & Helmreich. (1978). *Masculinity & femininity: Their psychological dimensions, correlates, & antecedents*. Austin: University of Texas Press.
- Spence, Helmreich, & Stapp. (1974). Personal Attributes Questionnaire: A Measure of Sex Role Stereotypes and Masculinity-Femininity. *Catalog of Selected Documents in Psychology*, 43-44.
- Strauss. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Strauss, & Corbin. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury: Sage.
- Sung, H.-E. (1982). Fairer Sex or Fairer System? Gender and Corruption Revisited. *Social Forces*, 703-723.
- Swami et al. (2001). Gender and corruption. *Journal of Development Economics*, 25-55.
- Takács (2013). Lányok útja a műszaki diplomáig. In Szekeres, "Ti ezt tényleg komolyan gondoltátok?" *Nők és a műszaki felsőoktatás* (old.: 15-213). Budapest: Óbudai Egyetem.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard*, 162-180.

- Terborg et al. (1977). Organizational and Personal Correlates of Attitudes Toward Women as Managers. *Academy of Management Journal*, 89-100.
- Terjesen, S., & Singh, V. (2008). Female presence on corporate boards: a multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics*, 55-63.
- Terjesen, S., Sealy, R., & Sing, V. (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 320–337.
- Timberlake, S. (2005). Social capital and gender in the workplace. *Journal of Management Development*, 34-44.
- Torchia, M., Calabro, A., & Huse, M. (2011). Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*, 299-317.
- Tóth, H. (2005). Gendered dilemmas of the work-life balance in Hungary. *Women in Management Review*, 361-375.
- Unger. (1979). Toward a redefinition of sex and gender. *American Psychologist*, 1085-1094.
- van Engen et al. (2001). Gender, context and leadership styles: a field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 581-598.
- van Vianen, & Fisher. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 315-337.
- Vicsek, L. (2002). The Influence of Class Origins and Gender on Life Chances. *Review of Sociology*, 8(1), 55-78.
- Vinkenbureg, C. J., Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 10-21.
- Vroom, & Yetton. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburg: University of Pittsburgh Press.

- Wajcman. (1998). *Managing like a Man*. Cambridge UK: Polity Press.
- Wajcman, J. (2011). *It's Hard to be Soft: Is management Style Gendered?* (Vols. Szervezet, menedzsment és nemek). (N. Bea, Ed.) Budapest: Aula. 333-349
- Wangnerud, L. (2014). Corruption as an obstacle to women's political representation: Evidence from local councils in 18 European countries. *Party Politics*, 1-16.
- Webster, & Berger. (2006). Expectations, Status and Behavior. In J. Burke, *Contemporary Social Psychological Theories* (old.: 268-292). Stanford University Press: Stanford.
- Whitehead, & Barret. (2001). *The Masculinities Reader*. Cambridge: Polity.
- Wicks, D., & Bradshaw, P. (1999). Gendered organizational cultures in Canadian work organizations: implications for creating an equitable workplace. *Management Decision*, 372-381.
- Wood, W., & Eagly, A. (2010). Gender. In F. e. al. (Szerk.), *Handbook of Social Psychology* (old.: 629-667). New York: Oxford University Press.
- Yu Liu, Z. W. (2014). Do women directors improve firm performance in China? *Journal of Corporate Finance*, 169-184.
- Zahidi, & Ibarra. (2010). The corporate gender gap report 2010. *World Economic Forum*. Geneva.
- Zimbardo, & Coulombe. (2016). *The Demise of Guys: Why Boys Are Struggling and What We Can Do About It*.