

MŰHELY

„NEMEK KULTÚRÁJA” EGY ÖNKORMÁNYZATNÁL A szervezeti kultúra és a nemek közötti viszonyok összefüggései

VICSEK Lilla–NAGY Beáta

Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológiai és Társadalompolitikai Intézet
H-1093 Budapest, Fővám tér 8.; e-mail: villa.vicsek@uni-corvinus.hu

Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológiai és Társadalompolitikai Intézet
H-1093 Budapest, Fővám tér 8.; e-mail: beata.nagy@uni-corvinus.hu

Összefoglaló: Kutatásunk során a szervezeti kultúra nemekre vonatkozó szegmensét vizsgáltuk egy önkormányzatnál. A tanulmányban a hivatal dolgozói körében végzett fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetések anyagát elemezzük. Elemzésünkben azt a kérdést járjuk körül, hogy egy olyan hazai szervezetben, ahol a beosztottak és a vezető pozíciót betöltők többsége nő, a „nemek kultúrája” milyen jellegzetességekkel bír. Vizsgáltuk, hogy ilyen összetétel esetén teljesül-e, hogy a szervezeti kultúra támogató a nők irányában és hogy hogyan viszonyulnak a kutatási alanyok a szervezet nő többségéhez és az esélyegyenlőség kérdésköréhez. A fókuszcsoporthoz tartozók segítségével mélyre hatoló, árnyalt és részletes leírást készíthettünk a nemek kultúrájáról.

Kulcsszavak: fókuszcsoporthoz, társadalmi nem/gender, szervezeti kultúra

BEVEZETÉS

A munkaerőpiacot a nemek közötti vertikális és horizontális szegregáció jellemzi világszerte: a nők általában a hierarchia alacsonyabb fokain helyezkednek el, és többnyire kevésbé fizetett foglalkozási ágakban (Barron–Norris 1976; Frey 2002; Melkas–Anker 1997; Nagy 1997). Magyarországon is erőteljes a horizontális elkülönülés és csekély a nők aránya a felsőszintű vezetésben (Nagy 2001). Ez a nagymértékű szegregáció jelenti az egyik legnagyobb akadályát a nemek közötti esélyek kiegyenlítésének.

Egyes kutatások azt mutatták ki, hogy amennyiben a nők vezető beosztásban helyezkednek el, kis mértékű az előrelépésük a még magasabb pozíciókba, a tekintélyük többnyire kisebb, mint a férfiaké, és gyakran nagy az ellenállás velük szemben (Carli–Eagly 1999). A horizontális szegregáció azt is eredményezi, hogy vannak nő többségű, vegyes és férfیتöbbségű szervezetek. Az egyes szervezeteknek eltérő lehet a

szervezeti kultúrája a nemekre vonatkozóan – részben a nemi arálynak is köszönhetően (Liebig 2000). A nemek aránya már önmagában véve is erőteljesen meghatározza a nemekkel szembeni elvárásokat és kompetenciájuk, hozzájárulásuk megítélését is (Kanter 1993). Felfogásunk szerint fontos a nemi dimenzió partikularitását is vizsgálni: hogyan függnek össze a nemek közötti viszonyok, a nemek kultúrája azokkal a tényezőkkel, amelyek az adott társadalmat, szervezetet, szituációt jellemzik.

A kérdés azért is figyelemre méltó, mert az elmúlt évtizedek magyarországi szociológiai vizsgálatai érdekes változásokra hívták fel a figyelmet. A nemi szerepekkel kapcsolatos vélemények a rendszerváltozás kezdete óta egy sajátos ívet követnek (Tóth 1995; Blaskó 2005a). Reprezentatív kérdőíves felmérések kimutatták, hogy a kezdeti konzervatívizálódás után, amelyben a férfiak jártak az élen, az 1994-es vizsgálatban a nők is a hagyományos attitűdöket hangoztatták legerőteljesebben a női munkavállalással kapcsolatban. Az 1994 és 2002 között eltelt időszakban azonban valamelyest modernizálódtak a vélemények, ugyanakkor még 2002-ben is dominált az a hagyományos nemi szerep felfogás, amely elsősorban a nőket kapcsolja a háztartási, családi teendőkhöz. Míg a nők jóval több házimunkát végeztek, mint a férfiak, ezt többségében nem tartották igazságtalannak. A női munkavállalás optimális mértékének megítélése kapcsolatot mutatott azzal, hogy az értékelés tárgyát képező nő milyen életszakaszban volt: van-e gyereke, és, ha igen mennyi idő. Ha van olyan gyerek a családban, aki még nem jár iskolába, akkor a férfiak és nők elenyésző százaléka véli úgy, hogy teljes állásban dolgozzon a nő. De olyan esetben is, ahol van otthon lakó gyerek, és a legkisebb gyerek is már elkezdett iskolába járni, pusztán a válaszadók közel harmada ítélte úgy, hogy teljes állásban dolgozzon a nő (Blaskó 2005a, 2005b). Blaskó Zsuzsa kutatási eredményei alapján arra számít, hogy a nemi szerepek továbbra is közeledni fognak, a családalapítással kapcsolatos szokások változnak, a szocializmus kényszerített emancipációjának rossz emlékei távolodnak, és ez összességében a vélemények modernizálódását fogja magával hozni. Ennek a várakozásnak, ugyanakkor ellentmondanak azok az időmérleg-felvételből származó adatok, amelyek a 2000-es évben vizsgálták a keresőmunkára és a háztartási munkára fordított időt a foglalkoztatott pároknál az egymáshoz viszonyított társadalmi helyzet szerint. A nők által végzett háztartási munka mennyisége akkor sem volt lényegesen kisebb, ha foglalkozási státuszuk egyenlő vagy magasabb volt, mint férjük foglalkozási státusza (Bukodi 2005). Mindez arra utal, hogyha folytatódik is az a képzettségi szint emelkedésével együtt járó trend, hogy növekedik a nők foglalkozási státusza, ez nem fog szükségszerűen a családi szerepek kiegyenlítésével, modernizálódásával járni, hanem könnyen előfordulhat, hogy a kettős terhek növekednek majd a nők esetében.

Az Európai Bizottság mindeközben egyre nagyobb hangsúlyt helyez a férfiak családon belüli szerepének növelésére. Míg a közpolitikák korábbi időszakában a nők munkaerő-piaci helyzetének javítása állt a figyelem középpontjában, addig az elmúlt években a férfiak otthoni szerepvállalásának témája is egyre nagyobb figyelmet kapott (EU 2004). Ezen közpolitikai elvek megvalósulása erősen függ a nemi szerepek nemzeti felfogásától és a kormányzati szándékoktól.

A mi vizsgálatunk más módszerekkel és részben más kérdésekre kereste a választ, azonban egyfajta kiegészítésül szolgálhat az idézett hazai reprezentatív adatfelvételeknek. Kutatásunk során a szervezeti kultúra nemekre vonatkozó szegmensét vizsgáltuk fókuszcsoportok módszerével egy önkormányzat dolgozói és a helyi

képviselőtestület bizottságvezetői körében. A csoportos beszélgetések lebonyolítására 2004 szeptemberében került sor. Jelen tanulmányban a hivatal dolgozói körében végzett csoportos beszélgetések anyagát fogjuk elemezni. Az önkormányzati dolgozók kapcsán az a kérdés foglalkoztatott minket, hogy egy olyan hazai szervezetben, ahol a beosztottak és a vezető pozíciót betöltők többsége nő, a „nemek kultúrája” milyen jellegzetességekkel bír. Vajon ilyen összetétel esetén teljesül-e, hogy a szervezeti kultúra támogató a nők irányában? Milyen álláspontok jelentkeznek a nemi szerepeket, a tipikus férfi és női tulajdonságokat illetően? Hogyan értékelik az önkormányzat dolgozói, milyen sajátosságok következnek abból, hogy a szervezetben nő többség van? Hogyan viszonyulnak az esélyegyenlőség kérdésköréhez? A fókuszcsoportok segítségével mélyre hatoló, árnyalt és részletes leírást készíthettünk a vizsgált jelenségről.

A tanulmányban először bemutatunk néhány főbb, a témánk szempontjából releváns szociológiai írást, amelyek a szervezeti kultúrával és a nemek kultúrájával foglalkoznak, majd kutatásunk és eredményeink prezentációja következik.

SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A NEMEK KULTÚRÁJA

A szervezeti kutatások az 1980-as évekre vezethetők vissza. Ekkor merült fel határozott kutatói igényként, hogy a szervezeteket összetartó erőket, kulturális elemeket feltárják. 1983-ban került publikálásra Smircich írása, amely a kultúraelmélet és a szervezetelmélet kapcsolódási pontjaira hívta fel a figyelmet (Smircich 1983). Kezdetektől igen szerteágazó definíciókat használtak a szervezeti kultúra leírására, attól függően, hogy az adott kutató milyen felfogást vallott a kultúráról illetve a szervezetről. Ez a sokféleség máig megmaradt, és tükröződik a szervezet-elméletben használatos tankönyvekben is (Bakacsi 1996; Borgulya–Barakonyi 2004). Az általunk elfogadott, és a különféle megközelítések közös halmazának tekinthető meghatározásban az értékek, normák, és szokások képezik a szervezeti kultúrát. Ezeket többnyire mindenki követi, aki a szervezet tagja. Formálásában nagy szerepe van az adott szervezet vezetőinek, akik tudatosan alakítják az összetevőket. Ezek alapján tudnak tájékozódni a szervezet tagjai, hogy mi minősül elfogadhatónak, sőt elvártnak. A normák és értékek egyrészt a közös múltból származnak, másrészt pedig a közös mindennapi tevékenységekből (Csepeli 2001). Más kutatói álláspontot is segítségül hívva a következő megfogalmazással élhetünk: „A szervezeti kultúráról elmondható, hogy a közös múlt és a közös hétköznapi gyakorlat talaján jönnek létre, hogy maguktól értetődőnek tűnnek, és hogy a tudat számára nehezen hozzáférhetőek, továbbá a szervezeten belüli cselekvések és a kommunikáció alapjait képezik” (Liebig 2000: 48–49).

A szervezeti kultúra jelentését a kutatók hosszú időn keresztül két eltérő elméleti megközelítésre építették. Az egyik értelmezés szerint a szervezeti kultúra olyan jellemző vagy változó, amellyel az adott szervezet rendelkezik. A másik megközelítés azonban a társadalmi interakciókra helyezi a hangsúlyt, amelyek során létrejön és alakul a szervezeti kultúra. Ez utóbbi, dinamikus szemlélet szerint tehát egyrészt a kultúra folyamatosan termelődik és újratermelődik, másrészt pedig egyszerre alakítója és eredménye a szervezeteken belül zajló emberi cselekvéseknek. (Smircich véleményét összefoglalja Wajcman 1998). A második koncepció tehát dinamikus, amely rámutat annak a fontosságára is, hogy a szervezet vezetői csupán korlátozott befolyással

bírnak a vállalati kultúra változtatására. Tanulmányunk során mi a szervezeti kultúra második megközelítését fogjuk felhasználni, erőteljesen építve arra, miként definiálódnak informálisan is a nemi szerepek és elvárások.

A szervezeti kultúrák egy adott szervezeten belül is sokfélék és egymással párhuzamosan léteznek lehetnek. Megfigyelhető a formális és a nem formális vállalati kultúra kettőssége, amely a nyelvben, a rituálékban és a kommunikációs stílusban egyaránt megnyilvánul. Kanter a *Men and Women of the Corporation* című klasszikus művében a hivatalos és a „folk” nyelv párhuzamos jelenlétére hívta fel a figyelmet (Kanter 1993). Ugyanakkor a nem hivatalos szervezeti kultúra sem egységes. A felső vezetés által osztott és hirdetett hivatalos szervezeti kultúra mellett számtalan szubkultúra létezhet. Ezek megléte és reprodukálása könnyen eredményezheti azt is, hogy a hivatalos szervezeti kultúra bizonyos munkavállalói csoportok aktív ellenállásába ütközik (Wajcman 1998).

A szervezeti kultúra egyrészt inkluzív, másrészt exkluzív. Inkluzív, mivel a szervezeti kohézió alapját képezi, ahol a közös szimbólumok és értelmezések formálják a csoporthoz tartozás és a stabilitás érzését. Exkluzív, mivel különböző szervezeti gyakorlatok révén egyértelmű határokat képez azokkal szemben, akik nem részei a szervezetnek. A szervezethez való tartozás és az oda nem tartozás határainak újratermelése dinamikus folyamat (Rutherford 2001).

A kizárás ugyanakkor nemcsak a szervezeten kívüli emberekkel szemben zajlik, hanem a szervezeten belül dolgozó, azonos szervezeti szinten, de eltérő társadalmi pozícióban lévő emberek között is. A weberi társadalmi kizárás koncepcióját alkalmazva ennek alapja lehet a patriarchális kizárási gyakorlat, amelynek során az egyik csoport monopolizálja a lehetőségeket és ezáltal kizárja a többieket a lehetőségekhez való hozzájutásból. „A korlátozás abban a formában szokott megtörténni, hogy a (tényleges és potenciális) konkurensek egy részét valamilyen kívülről megállapítható ismertetőjegyüket alapul véve – fajuk, nyelvük, felekezetiük, térbeli és szociális értelemben vett eredetük, származásuk, lakóhelyük, stb. alapján – a többiek igyekeznek kizárni a versenyből” (Weber 1992: 38–39). Ez az idézet alátámasztja, hogy a nem egy jól működő kizárási dimenzió, hiszen kívülről jól látható és így egyértelműen elkülöníthető. A feminista megközelítések hangsúlyozzák a patriarchális kizárási gyakorlatok állandó és markáns jelenlétét a szervezeteken belül. Ezeket rögzíthetik a nyilvánvaló és egyértelmű szabályok, valamint a hétköznapi, informális, alig látható rutinok is. Ezek a rutinok különösen hatékonyan járulnak hozzá a nemek közötti határvonal kulturális reprodukálásához (Rutherford 2001).

A szervezeti kultúrák és a nemzeti kultúrák összekapcsolását végezte el klasszikus művében Geert Hofstede (2001). Az IBM leányvállalatainál végzett kutatásban 116 ezer dolgozó válasza alapján alkotta meg a nemzeti kultúrák tipológiáját. Az általa vizsgált egyik dimenzió a maszkulinitás-femininitás index volt, amely mentén a nemzeti kultúrákat elhelyezte. (További vizsgált dimenziói voltak: hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, individualizmus–kollektívizmus, majd a későbbiekben a hosszú távú orientáció.) Ugyanakkor ez a koncepció csak a különböző nemzeteket jellemezte, nem pedig az egyes szervezeteken belüli viszonyokat (lásd még: Hofstede 1997).

A szervezeti kultúrának temérdek megközelítése lehetséges. Jelen írásban a nemek közötti viszonyok aspektusát vesszük górcső alá, ami a nemek kultúrájának is részét képezi. A szervezetszociológiai elemzések száma jelentősen megnőtt az elmúlt idő-

szakban, és ezzel egy időben egyre fontosabb témává vált a nemek munkaerő-piaci helyzete. Kezdetben ezek az írások „elbeszéltek” egymás mellett: a szervezetkutatók elvétve foglalkoztak a nemek kérdéskörével, a nemek kutatói pedig kevés figyelmet fordítottak a szervezetek felé (Rutherford 2001; Wajcman 1998). Amennyiben előfordult, hogy a szervezetkutatók a két nem helyzetét is bevonták az elemzésbe, akkor elsősorban az eltérő szervezeti státushoz tartozó diffúz hatalmi pozíció került előtérbe, különös tekintettel a nők vezetővé válási esélyeire. Ez nem tekinthető véletlennek, hiszen a nők csekély jelenléte a vezetői, különösen a felső szintű vezetői pozíciókon belül mindenki számára egyértelmű, ismert, sőt elfogadott tény volt. Ezen írások kezdetben deskriptív szinten ismertették, pusztán leírták, ám nem megmagyarázták az egyenlőtlenségeket.

A szervezet és a nemek kutatásának második időszaka az 1980-as évektől kezdve azonban folyamatosan feltárta a társadalmi nemi egyenlőtlenségek újratermelődése mögött álló szervezeti, társadalmi és egyéni magyarázatokat, és komplex modellekbe helyezte azt. (Az elmúlt húsz év kutatásainak szisztematikus és részletes összefoglalása megtalálható például: Powell 1999. A téma továbbfejlődését gátló akadályokat és a társadalmi normarendszer, a nemileg átitatott mélyszerkezet, alap (*gendered substructure*) fontosságát pedig Acker (1990, 1998) tárta fel.)

A szervezeti kultúrát tárgyaló irodalmak a fenti eredmények ellenére is sokáig mellőzték elemzéseikből a nemi dimenziót. Mára ugyan már egyre több megközelítés érinti a nemek kérdéskörét a szervezeti kultúrával foglalkozó írások közül, a téma kutatása azonban nemzetközileg sem ért el akkora népszerűséget, mint a többi felsorolt terület. Ennek oka egyrészt a jelenség implicit volta lehet: minden szervezeti megnyilvánulásban jelen van, ám kevésbé derül ez ki, nem képezi a szervezet kodifikált szervezeti kultúrájának részét. A nemekre vonatkozó kultúra, legyen szó a szimbólumokról vagy a tárgyi aspektusokról, úgy beívódott a szervezetbe, hogy nem nélkülölnék (*ungendered*) tűnik. Másrészt több szervezetkutató is utal arra az általánosan elfogadott álláspontra, miszerint a szervezetekben férfi kultúra dominál, ugyanakkor ezt alig támasztották alá empirikus vizsgálatokkal (Wajcman 1998). További nyomós ok a nemek kultúrája vizsgálatának kisebb népszerűségére, hogy igen intenzív kvalitatív kutatást igényel, mert csak az képes a nemekhez kapcsolódó értékeket és normákat feltárni. A kutatással kapcsolatban felmerülő két nehézség azonban nem indokolhatja azt, hogy a kutatók lemondjanak a jelenség vizsgálatáról (Rutherford 2001).

Mit is jelent hát a nemek kultúrája a szervezetekben? „A ‘nemek kultúráját’ azokon a bizonyos értelemben ‘főlérendelt’ észlelési struktúrákon keresztül ragadhatjuk meg, amelyek a specifikus külső és belső feltételeket, az elvárásokat és a szervezeti hétköznapok által kialakult nézeteket összekapcsolják a nemek különbségeiről és nemek hierarchiájáról alkotott elképzelésekkel” (Liebig 2000: 49). A szervezetben jelentkező nemek kultúrája alatt a továbbiakban a szervezet tagjainak a nemekre vonatkozó különféle kollektív várakozásait, értelmezéseit és elvárásait értjük. Ennek részét képezik leíró normák: várakozások, hogy hogyan viselkednek az egyének, illetve parancsoló normák, amelyek elvárások azzal kapcsolatban, hogy hogyan kellene cselekedniük az egyéneknek (Carli–Eagly 1999). Társadalminkban tehát folyamatosan létrejönnek, megfogalmazódnak bizonyos elvárások és várakozások egyrészt általában a nőkre és a férfiakra, másrészt konkrétan a szervezetben tevékenykedő nők és férfiak viselkedésére vonatkozóan. Miként az előbbieken már leírtuk, létezik egyfajta konszenzus a ku-

tatók között abban a tekintetben, hogy a szervezeti kultúra főleg férfias. Különösen könnyű erre példákat találni azokban a munkahelyi környezetekben, ahol már régebben is a férfiak domináltak és például a technológia használata során ők hozták létre a maskulin kultúrát a munkájukban és a munkájukkal kapcsolatban. Ezekben a helyzetekben a nők kiszorulnak az üzemi kultúrából, mivel a feltételezések szerint az nem egyezik a nőkhöz rendelt társadalmi szerepekkel. Noha a vezetői munka természete nem kívánja a fizikai erőt és a technológiai ismereteket, a (hegemón) maskulinitás mítosza továbbra is dominál a középosztálybeli diplomások körében. Ez azt jelenti, hogy továbbra is fontos szerepet játszik a (fizikai) tettekésség, pedig a vezetői munkában kizárólag a szellemi képességeknek lenne létjogosultsága. Ezt a hozzáállást szemléletesen fejezi ki a következő angol nyelvű megfogalmazás: „... images of doing rather than thinking” (Wajcman 1998: 49) A fizikai erő implicit feltételek közé sorolása tartósan biztosíthatja a nők kizárását és természet adta alkalmatlanságát bizonyos területeken.

Cockburn (1991) különböző jellegű szervezeteket vizsgáló könyvében azt elemezte, hogy a férfiak milyen kizárási módokat találnak arra, hogy a nők szervezeteken belüli előrejutását és kompetenciáját megakadályozzák. A férfiak ellenállásának jeleit, erős előítéletet és ellentmondásos attitűdöt talált még azokban a szervezetekben is, amelyek esélyegyenlőségi programokat vezettek be a hátrányos helyzetű csoportok támogatására. A kutatás eredményeként azt a véleményt fogalmazta meg, hogy a jelenség átfogó és mély: „Rendszerszerű jellege miatt a patriarchátus nem olyan dolog, amelyben a tagság szabadon választható. Egy nő akkor sem tud kilépni belőle, ha házasság vagy karrier útján eléri az elit státuszt” (Cockburn 1991: 8). Cockburn éppen ezért a nők útjában álló akadályok, valamint a rövid és hosszú távú teendők azonosítására törekedett.

A szervezetek méretük, tevékenységük, tulajdonosi hátterük és a nemek aránya alapján eltérő nemi kultúrát tudhatnak magukénak. Rutherford (2001: 373) például kilenc összetevőt vizsgált, amikor két vállalat nemekre vonatkozó szervezeti kultúráját elemezte: a szervezet háttere (történet, elhelyezkedés, stb.), fizikai elrendezés, nemi tudatosság, munkaideológia, időmenedzsment, vezetési stílus, informális szocializáció, szexualitás, végül nyelv és kommunikáció. A felsorolt tényezők mindegyike direkt és indirekt hatással van a nemekre. Tanulmányában e szempontok egyenkénti elemzésével kívánta feltárni, hogy milyen bonyolult akadályok állnak a női vezetők útjában. Liebig (2000) részletes tipológiát dolgozott ki a szervezetek nemi kultúrájára vonatkozóan. Svájci szolgáltató és ipari vállalatok középvezetőivel készített csoportos beszélgetések alapján négy típusba sorolta a megfigyelt vállalatok kultúrájának azonosító elemeit, amelyek a nemek közötti viszonyrendszerre vonatkoztak.¹

1 Liebig a 2000-ben megjelent cikkének tipológiáját azóta kiegészítette egy ötödik típusal, amely a társadalmi idealizmus elnevezést kapta, és a rendszer közepébe ékelődik be (Liebig 2003). Mivel Liebig újabb tipológiája csak konferencia-poszterként érhető el, és nincsen elegendő információ az új kategóriáról, az elemzésben sem fogunk kitérni rá.

1. táblázat A nemek kultúrájának vállalaton belüli tipológiája

Irányadó dimenziók	Típusok			
	<i>Férfias tradicionalizmus</i>	<i>Vállalati kollektívizmus</i>	<i>Normatív individualizmus</i>	<i>Pragmatikus utilitarizmus</i>
Nemek közötti viszonyrendszer a vállalaton belül	Homogenitás	Detematizált heterogenitás	Felértékelt diverzitás	Társadalmi sokszínűség és variabilitás
Vállalaton belüli nemekre vonatkozó rend és a külvilág kapcsolata	bent = kint	bent ? kint	bent kint	bent + kint
Nemek közötti esélyegyenlőség	a nők (jogtalan) privilegizálása	vállalaton kívüli probléma	személyes probléma	a vállalat felelőssége

Forrás: Liebig 2000: 50

Liebig a nemek kultúrájának első három típusát ipari vállalatok középszintű vezetőivel folytatott beszélgetéseken tapasztalta, az utolsó típus csak egyes szolgáltató vállalatoknál jelentkezett. A szerző a csoportos beszélgetések alapján alkotta meg a típusokat, tehát ezek nem ideáltípusok, hanem a konkrét gyakorlatban megfigyelt szervezetek egyes jellemzőinek tipizálásai. (Ugyanakkor ezek a típusok eltérő kontextusban másféle formákat is ölthetnek. Az elmúlt évek vállalati kutatásaiban azt tapasztaltuk, hogy sokszor keverednek ezek a típusok, jellemzően a vállalati kollektívizmus és a normatív individualizmus, akár egyetlen válaszadó véleményében is, lásd például Nagy 2004.)

A „férfias tradicionalizmus” a kutató eredményei szerint olyan vállalatokat jellemz, amelyek hagyományosan férfi többségűek. Liebig egy gépipari céget hoz fel példaként. Ebben a vállalatban a nőkkel való együttműködés nehézségeit hangsúlyozza a férfi többség. A vállalaton belüli és kívüli világot nem kezelik eltérően a nemi viszonyok szempontjából: mindkét területtel kapcsolatban a tradicionális felfogás dominál, amely lényegében a hegemon maszkulinitás elfogadásán alapul. A nemek közötti viszony erőteljes átszexualizálása határozza meg a férfiak narratíváit. Ezzel szemben a nők arra törekednek, hogy „nemtelenné” váljanak (*undoing gender*), és feloldják az átszexualizált értelmezési keretet. A vállalaton belüli esélyegyenlőség előmozdításának kérdését és kezelését nem támogatja a férfiközeg sem a saját vállalat, sem más szervezetek esetében, mivel úgy tekint rá mint jogtalan, illegitim kiváltságra.

A nemek közötti különbségek és egyenlőtlenségek detematizálása és erőteljes homogenizálás jellemzi a „vállalati kollektívizmus” kultúráját, amelyet Liebig többek között elektronikai és ruhaipari vállalatoknál figyelt meg. A vállalatokban bár inkább férfiak töltötték be vezetői pozíciót, női vezetők is voltak. A beszélgetések során mind a férfi, mind a női középvezetők hangoztatták, hogy náluk a nemek kérdésköre „nem téma” és látnivaló volt, hogy ez mint zavaró kérdés jelenik meg számukra, amely falakat emelhet a férfi és női munkavállalók közé. Ebben a típusban a vállalati és a külső világot másként látják a résztvevők: egyrészt a vállalaton belüli nőket elkülönítik a vállalaton kívüliektől – kivételnek, másnak látják a vállalatban dolgozó nőket, akiket úgy neveznek, hogy „a mi lányaink”. A vállalati nőket érettnek, androgünnek fogják fel. Másrészt a vállalaton belüli és kívüli gyakorlatot is megkülönböztetik: a női vezetők úgy értékelik, hogy a vállalaton belül nem éri őket hátrányos megkülönböztetés, míg azon kívül igen. A nemek egyenlőtlensége tehát a vállalaton kívüli világban léte-

zik. Ebben a kultúrában elutasítják az esélyegyenlőség érdekében hozott vállalati intézkedéseket, a kvótarendszert, mivel úgy vélik a vállalatnak nem szükséges tennie semmit az esélyegyenlőség biztosítása érdekében, mivel nincsen ilyen probléma.

A „normatív individualizmus” kultúráját Liebig alacsony hatalmi távolságú, multikulturális informatikai vállalatoknál figyelte meg. Ebben a kultúrában a sokszínűség, sokféleség felértékelődik. A dolgozók úgy vélik, hogy vállalati világuk, amelyet antibürokratikus, rugalmas és dinamikus munkastílus jellemez, szemben áll a vállalatok többségének kultúrájával. A társadalmi környezet tradicionális véleménye szerintük hátráltatja a vállalat munkáját, amelyet „modern, haladó felfogás” jellemez. Ebben a kultúrában a teljesítmény és a vállalkozó szellem számít értékesnek: a dolgozók szerint mindenki sikeres lehet, ha e két tulajdonsággal rendelkezik. Kulcsmondata ennek a kultúrának az, hogy „mindenki a maga szerencsésjének kovácsa”. Az intenzív munkaerőcsőt erőteljesen interiorizálják a vállalat dolgozói, és ez több esetben is önkizsákmányoláshoz vezethet. A szabadságot individualista, nem pedig társadalmi szemszögből fogják fel, ami oda vezet, hogy nem veszik észre, hogy nem tud mindenki egyformán élni a szabadság adta lehetőségekkel. Így merülhet fel kérdésként a nőkre háruló kettős szerep és az egyéni teljesítményvágy közötti feszültség.

Ezzel szemben a „pragmatikus utilitarizmus” kultúrájában a vállalatra úgy tekintenek mint a társadalmi feltételek részére. A nemek közötti viszonyokról való gondolkodás egyik társadalmi tényezője az a szervezet, amelyben az egyének dolgoznak. Éppen ezért nemcsak a külvilág, hanem a vállalat felelősségének is minősül a nemek közötti esélyegyenlőség biztosítása. A nemek kérdéskörét a sokszínűség és variabilitás szemszögből látják, amelynek során elutasítják a dichotóm szemléletet. „Szeretném fenntartani magamnak a jogot, hogy akár sokkal keményebb is lehetek, mint egy férfi” – jelezte igényét egy női vezető. A beszélgetések során nem került sor a külvilág és a vállalat belüli rendszer szembeállítására, ugyanígy nem található meg a magánélet és a munkahelyi élet szembeállítása. Ennek kiindulópontja az, hogy a növekvő munkahelyi lehetőségek nagy hatással vannak ugyan a nők előrejutási lehetőségeire, ugyanakkor mindkét nem esetében befolyásolják az otthoni, családi tevékenységekben való részvétel lehetőségét. A női munkaerő sikeres integrálása a vállalat gazdasági sikerét is eredményezi.

A KUTATÁSRÓL

A kutatás során a szervezeti kultúra nemekre vonatkozó szegmensét vizsgáltuk egy budapesti önkormányzatnál. A kutatás a *LIBRA 2003 (Programme Relating to the Community Framework Strategy on Gender Equality* részét képező) európai projekt keretében zajlott. A kutatás a szervezeti kultúra mellett az egyes önkormányzatok más, a nemek esélyegyenlőségéhez kapcsolódó jellemzőit is vizsgálta. Magyarországon a fókuszcsoportos vizsgálaton túl többek között kérdőíves felmérésre, szakértői interjúkra és intézményi adatok elemzésére is sor került.² A vizsgálatban tehát mód nyílt

2 A program magyarországi partnere a Budapesti Szociális Forrásközpont és a Budapesti Corvinus Egyetem volt. A projektet Nagy Beáta vezette. A program célja a nemek esélyegyenlőségének az elősegítése volt. A kutatás dokumentációja, részletei és kérdőívei megtalálhatók a következő honlapon: http://gender.bkae.hu/k_libra_projekt.php, illetve elérhetőek a kutatási jelentések is (Baumann 2005).

arra, hogy a kvantitatív és a kvalitatív módszereket együttesen alkalmazzuk. A kutatás mindvégig kötetlen, barátságos légkörben zajlott, bár folyamatosan szembesülnünk kellett azzal a hozzáállással, hogy a válaszadók feleslegesnek találták a témáról való beszélgetést, mivel úgy vélték, hogy az esélyegyenlőség nem problematikus terület. (Ezáltal máris talákoztunk bizonyos előjelekkel a „vállalati kollektívizmus” dominanciájára vonatkozóan.)

A kutatás párhuzamosan zajlott a polgármesteri hivatalban és az önkormányzat képviselőtestületénél. Eredményeinket nagyban befolyásolják a vizsgált helyi szervezetek sajátosságai, valamint az, hogy ezek szervezeti kultúrájukat tekintve jelentősen különbözhetnek egy profitorientált vállalatétól. Az önkormányzatban olyan mértékű a nőtlenség, hogy egyes osztályain nem is dolgoznak férfiak. Az önkormányzati vezetők nagyobb része is nő, sőt maga a polgármester is (a jegyző ugyanakkor férfi). Ezzel szemben a képviselőtestületet túlnyomórészt férfiak alkotják, és még jobban érvényesül a férfi túlsúly a bizottságvezetők esetében. Mindkét vizsgált szervezetben 20:80 százalék volt a nemek szerinti megoszlás, csak az egyik esetben a férfiak, a másik esetben a nők javára.

2004 szeptemberében négy fókuszcsoporthoz beszélgetésre került sor önkormányzati dolgozókkal. Ugyanebben a hónapban került sor egy, a bizottságvezetőkből álló csoportra. A képviselőtestületre vonatkozó eredményeket ebben a tanulmányban nem fogjuk felhasználni egyrészt a két szervezet eltérő jellege, másrészt a terjedelmi korlátok miatt. Ugyancsak egy következő írásban fogjuk részletesen elemezni a hivatali női vezetők megítélésének kérdését, mivel ez hozzájárulhat a női vezetők útjában álló strukturális és kulturális akadályok pontosabb megismeréséhez.

A fókuszcsoporthoz egyfajta csoportos interjú, vagy talán még találékosabb, ha csoportos beszélgetésként definiáljuk. Ezek a csoportos interjúk fókuszáltak abban az értelemben, hogy valamilyen kollektív tevékenységre irányulnak, vagy legalábbis a résztvevők egy témára koncentrálnak (Barbour–Kitzinger 1999). A fókuszcsoporthoz leggyakrabban 6–12 főből állnak, és viszonylag üres teremben zajlanak, hogy ne legyen semmi, ami elvonja a figyelmet. A fókuszcsoporthoz az úgynevezett moderátor vezet, aki biztosítja, hogy a csoporttagok a témára összpontosítsanak, felteszi a főbb kérdéseket, s ha szükséges a résztvevők között interaktívvá teszi a beszélgetést. Mindenesetre a fókuszcsoporthoz minimális kritériuma, hogy a résztvevők hallgatóságot jelentsenek egymás számára (Kitzinger 1994).

Egyes fókuszcsoporthoz szakértők felhívják a figyelmet a csoport-kontextus figyelembevételének a fontosságára a fókuszcsoporthoz adatok elemzésekor (Kitzinger 1994). Az eddig publikált fókuszcsoporthoz elemzésekben ténylegesen csak elhanyagolható számban hivatkoznak a csoporthatásokra és egyéb kontextuális tényezőkre. Eddig még nem dolgoztak ki pontos módszert a fókuszcsoporthoz kontextusának beépítésére az elemzésbe. Egyikünk kutatásai elemzéséhez kialakított és alkalmazott egy olyan új, fókuszcsoporthoz elemzési módszert, amely figyelembe veszi a csoportos jellegét és az egyes beszélgetések konkrét szituációját (Vicsek 2006). A mostani kutatás során ezt az elemzési sémát alkalmaztuk. A módszer lényege, hogy a fókuszcsoporthoz egyes szituációs tényezőit is bevonja az elemzésbe. A szituáció jellemzőihez tartoznak az interakciós tényezők, a hangulat, a személyes jellemzők és a csoportösszetétel, a környezet, az időtényezők, a tartalom, és a megfigyelés ténye, a toborzás módja.

Az elemzés a csoportos interjúk átiratán és a beszélgetések után készített jegyzeteinken alapul. A szövegeket kódolás alapján elemeztük. Az analízis elkészítéséhez kvantitatív adatelemző szoftver segítségét is igénybe vettük (NVivo).

A CSOPORTÖSSZETÉTEL ÉS SZITUÁCIÓS TÉNYEZŐK

A kutatás keretében négy fókuszcsoportos beszélgetésre került sor a vizsgált önkormányzatnál: két női beosztotti csoportra, egy férfi beosztotti csoportra, és egy férfiakat és nőket egyenesen tartalmazó, önkormányzati irodavezetőkből álló csoportra.

A beosztotti csoportok hat–hét főből álltak. A résztvevők többségében a negyvenes–ötvenes éveikben jártak, illetve volt néhány fiatalabb kutatási alany is. Ezeknek a csoportoknak a tagjai az önkormányzat különböző osztályain dolgoztak. Feladatukból adódóan mindegyikük kapcsolatba került ügyfelekkel.

Az irodavezetői csoportnak nyolc résztvevője volt: három férfi és öt nő. Többségük negyven–ötven év körüli volt, egy férfi és egy nő volt fiatalabb. Egy személy kivételével mindannyian fehérgalléros munkát irányítottak. A vezetők mindegyike régebb óta dolgozott az önkormányzatnál (7–29 év között szóródott, hogy mennyi ideje állnak alkalmazásban a szervezetnél). Többségük vezetővé válása előtt is az önkormányzatnál dolgozott.

Korábbi kutatások kimutatták, hogy a csoportok nemi összetétele befolyásolja, hogy mi hangzik el az egyes beszélgetéseken (Aries 1976). A csak nőkből/férfiakból, illetve a vegyesen férfiakkól és nőkből álló csoportoknak is megvannak az előnyeik, hátrányaik, más jellegű információkat tudhatunk meg belőlük. Különös jelentősége lehet a csoportok nemi összetételének egy olyan téma esetén, amely pont a nemek kérdését vizsgálja. Feltételezésünk szerint a másik nemre vonatkozó negatív vélemények inkább felszínre tudnak jutni egy nemileg homogén csoportban. A férfiakkól álló beosztotti csoportban például nagyon panaszkodtak a női dolgozókra, ezeknek a véleményeknek egy része szinte biztos, hogy nem jelent volna meg egy olyan beszélgetés során, ahol női dolgozók is jelen vannak. Az irodavezetői csoportban a férfiak részéről megjelentek ugyan negatív vélekedések a nőkre vonatkozóan, ugyanakkor elképzelhető, hogy még több ilyen véleményt hallottunk volna, hogyha csak férfiakkól áll a csoport. Mindenesetre az is sokat elárul a nemek közötti viszonyokról a szervezetben, hogy egy ilyen vegyes összetételű csoportban milyen állításokat vállalnak fel a beszélgetőpartnerek. A csoportok moderátora is nő volt: ez is befolyásolhatta az eredményeket (a férfi csoportban, amikor a nőket jellemezték például többször is mondtak ilyesmit „Ti”, „bennetek” stb. a moderátorhoz címezve).

A beszélgetés félig-strukturált vezérfonal alapján történt. Az elején azt az információt adtuk a résztvevőknek, hogy a kutatás témája a munkavállalás és a családi élet összeegyeztetése, illetve, hogy milyen egy olyan szervezetben dolgozni, amely nő-többségű.³ Nem közöltük velük, hogy az esélyegyenlőség, illetve esélyegyenlőségi intézkedések megítélése is fő témája lesz a beszélgetésnek, mert úgy véltük, hogy ez hozzájárulhatott volna ahhoz, hogy kevésbé vállalják esetleges nőellenes nézeteiket a

3 Mivel a jelen tanulmányban a szervezeti kultúrára összpontosítunk, nem elemezzük a család és munka összeegyeztetésével kapcsolatos véleményeket, bár egy-két helyen utalunk rá.

beszélgetésnek azon a pontján, amikor még nem merült fel az esélyegyenlőség témaköre.

Az eredményeket befolyásoló további tényező a toborzás módja, a csoportok helyszíne. A kutatási alanyokat a jegyző kérte fel, hogy vegyenek részt a csoportban. Egy-egy csoportra tíz főt kért fel, de nem mindenki jött el. A fókuszcsoportok helyszíne a jegyzői tanácsterem volt: tehát egy olyan formális helyszín, mely saját munkahelyükön található, amely pedig a témáját alkotta a csoportos interjúnak. Feltételezhető, hogy más toborzási mód és más helyszín esetén felszabadultabbak lettek volna a résztvevők.

A csoportok résztvevőit olyan kollégák alkották, akikkel a csoportos interjú után is egy szervezetben kell dolgozniuk. Az ismerősökkel folytatott csoportos interjúk egyik hátrányaként azt szokták említeni, hogy a jelenlevők mondandóját befolyásolhatja az a tény, hogy attól tartanak a csoportos beszélgetés után szankcionálják, ha valami „rosszat”, a többségi véleménytől eltérőt mondanak. Azt is gondolhatják az egyes résztvevők, hogy előbb-utóbb elterjed az egész szervezetben, ami a fókuszcsoporton elhangzott. Ugyanakkor, mivel itt a szervezeti kultúrát vizsgáljuk, épp az lehet az érdekes, hogy más kollégák előtt milyen nézőpontokat fejtenek ki nyíltan az emberek. Fontos jellemzője még az ismerősökből álló fókuszcsoportoknak – azon túl, hogy nagy a csoporttagok szankcionálási képessége –, hogy a résztvevők olyan korábbi kapcsolati viszonyokat hoznak a csoportba, amiről a kutató többnyire nem rendelkezik információval. Előfordulhatnak olyan utalások is, amelyet a kutató nem ért meg vagy félreért, mert nem rendelkezik azokkal a háttér-információkkal a csoport tagjainak korábbi történetével kapcsolatban, ami szükséges lenne a megértéshez. Ezt mindenképp figyelembe kell venni az eredmények értelmezésénél.

A vizsgálat során hangsúlyoztuk függetlenségünket az önkormányzat szervezetétől és felhívtuk figyelmüket arra, hogy a beszélgetésben résztvevők számára garantált az anonimitás, publikációinkban még a keresztnevüket is meg fogjuk változtatni, és nem fogjuk leírni, hogy melyik önkormányzatról van szó. Reméltük, hogy ezek hatására nem érzik, hogy szépíteniük kell válaszaikat úgy, hogy ne mutassanak be negatív képet az önkormányzatról. További befolyásoló tényező lehetett számukra, hogy a fókuszcsoportról videofelvétel készült. Ezzel kapcsolatban felhívtuk a figyelmüket arra, hogy a felvételt kizárólag a kutatók láthatják, és pusztán azért van rá szükség, hogy jól elkülöníthető legyen, ami az egyes felszólalókhöz tartozik, beazonosítható legyen, hogy egy dolog pusztán egy ember véleménye-e vagy a csoporté.⁴

A toborzási mód és a formális helyszín ellenére a hangulat a férfi beosztotti csoportban és az irodavezetői csoportban oldott volt. Ezzel szemben az első női fókuszcsoportban nem igazán nyíltak meg a résztvevők. A kevésbé oldott légkört okozhatta ez utóbbi esetében az is, hogy mint később megtudtuk, viszonylag fontos megbeszélés miatt a csoport közben el kellett mennie három embernek, illetve, mint később kiderült az egyik résztvevőnek nem is lett volna helye az adott csoportban, mivel csoportvezető volt. A feloldódást gátolhatta az is, hogy kevésbé ismerték egymást, mint például a vezetői csoport résztvevői, illetve, hogy nem érezték kényelmesen magukat a témával kapcsolatban. Az első női beosztotti csoport mindössze egy órán át tartott, nehezen és keveset beszéltek a kérdésekhez kapcsolódóan. Eredetileg csak egy női fókuszcsoport-

4 Természetesen a videofelvételek a metakommunikációról is fontos információkkal szolgálhatnak.

tot terveztünk, de az előbbi okok miatt úgy döntöttünk, megkérjük a jegyzőt, hogy szervezzenek meg még egy csoportot. Úgy tűnt, hogy a jegyző nyomatékosabban kérte fel az esetleges résztvevőket, hogy mindenképp jöjjenek el, mert a korábbi csoportos beszélgetések során mindig kevesebben jelentek meg, mint ahány embert előzőleg megkértek. Ennél a csoportnál viszont eljöttek mindannyian. Ebben a második női csoportban felszabadultabbak voltak a beszélgetőpartnerek, mint az első csoportban, de közel sem voltak annyira oldottak, mint a vezetői és a férfi beosztotti csoportokban résztvevők. A frissítők közül alig fogyasztottak, néha volt egy-egy mosolygás, időnként azonban elég csendesek voltak, nem igazán lelkesedtek a témáért.

A téma nem váltott ki nagy konfliktusokat a csoportokban: amennyiben eltérő vélemények jelentek meg a csoportban, nem támadták a másik nézet képviselőit.

TIPIKUSNAK TARTOTT FÉRFI ÉS NŐI TULAJDONSÁGOK

A beszélgetések során kíváncsiak voltunk arra, hogy a résztvevők mit tartanak tipikus férfi és női tulajdonságoknak, illetve, hogy mit gondolnak ezek jelentkeznek-e és ha igen hogyan az önkormányzat dolgozói körében. Több módon vizsgáltuk a kérdést. Egyrészt megkértük őket, hogy sorolják fel a tipikus női és férfi tulajdonságokat, majd egy tulajdonságokat tartalmazó listával is szembesítettük őket, és megkértük, hogy azokra is reagáljanak. Ezzel a vizsgálati móddal azokat a véleményeket tudjuk vizsgálni, amelyek előre kialakítottak, könnyen előhívhatóak, tehát, a résztvevő reflexív tudással rendelkezik a saját beállítódásáról a nemek kérdésével kapcsolatban. Ugyanakkor elképzelhető, hogy valaki nem tudja ilyen általánosságban megfogalmazni saját maga számára a tipikus férfi és női jellemzőket, de egyes konkrét szituációban mégis rendelkezik bizonyos várakozásokkal arról, hogyan fog viselkedni egy férfi vagy egy nő. Ráadásul, még ha rendelkezik is általános véleménnyel a két nem tipikus tulajdonságairól a résztvevő, előfordulhat, hogy ezt az álláspontját a csoportos beszélgetés során nem vállalja: például azt feltételezi, hogy kutató őt maradnak tartaná kijelentéseikért, vagy egy olyan csoportban, ahol jelen vannak a másik nem képviselői is (mint az önkormányzati irodavezetői csoport) nem akarja megbántani a másik nem tagjait. Ezen kívül a beszélgetések során más kérdések kapcsán, konkrét szituációk elemesélésekor is felmerültek még utalások más tipikus férfi és női tulajdonságokra.

A női beosztotti csoportokban volt, aki tudott mondani tipikus férfi és női tulajdonságokat, volt, aki nem, hanem azt mondta, hogy már felbomlottak a hagyományos férfi-női szerepek. Többször hangsúlyozták, hogy bizonyos jellemzők inkább egyéniségfüggők. Ugyanakkor sokan említettek tipikus férfi és női tulajdonságokat, de sok esetben nem tudtak konszenzusra jutni, hogy személyiségfüggő vagy nemspecifikus jellemző-e. Előfordult, hogy ugyanazt az tulajdonságot az egyik női résztvevő tipikus férfi, míg egy másik női csoporttag női, vagy pedig személyiségfüggő tulajdonságként határozta meg. Felmerült, hogy a férfiak keményebbek, agresszívvabbak, érzelmeiket inkább visszafojtják, hevesebbek, műszaki érzékük jobb, nagyobb az elkötelezettségük a munka és karrier iránt, kevésbé határozottabban viselkednek krízishelyzetben, inkább jellemzi őket a logikus gondolkodás. Tipikus női tulajdonságként említették például a megfontoltságot, empátiát, kitartást, alaposágot, túróképességet, képességet arra, hogy egyszerre több dologra odafigyeljenek, és a má-

sokra odafigyelést, az otthonteremtést. Főként a második női csoportban említettek sok pozitív női tulajdonságot. Nem alakult ki konszenzus a csoportokban többek között a munka iránti elkötelezettség, az otthonteremtés, a krízishelyzetben való viselkedés, és a logikus gondolkodás tekintetében, de volt, aki az agresszivitást sem sorolta a tipikus mai férfi tulajdonságok közé:

„Kornélia: – Tehát, amit tipikus férfi tulajdonságnak vesznek, az nyilván agresszívabb, keményebb, dol...-

Eszter: – De ez csak addig van, bocsánat, hogy belevágok, amíg az ember nem tapasztal agresszív nőket. Hát nem tudom, én, sőt, a fiatalok között is nem kevés agresszívat látok. Láttam már ilyent.

Kornélia: – Igen.

Moderátor: - Jó, tehát ezért mondtad éppen, hogy fölborultak a dolgok.

Eszter: – Igen. És biztos, hogy a körülöttünk lévő sodródás, ez a fölfokozott életritmus, és mindenféle az okozója. Úgyhogy... régebben a férfiakról mondtuk, hogy agresszív. ”

Az első női csoportban többen is azt az álláspontot képviselték, hogy a hagyományos szerepek felbomlásában vannak és emiatt megváltoztak a férfi és női tulajdonságok, és már nem lehet ezeket úgy elkülöníteni, mint régen. Ezt többek között a nők munkavégzésére vezették vissza.

Néhol ellentmondást lehetett megfigyelni aközött, amit az általános részben mondtak a tipikus férfi és női tulajdonságokról, illetve azok hiányáról – és aközött, amiket más időpontban mondtak a beszélgetések során. Ilyen ellentmondás volt például, hogy amikor a tipikus férfi és női tulajdonságokra kérdeztünk rá, azt mondták, hogy nincs különbség karriervágy tekintetében a férfiak és nők között. Ezzel szemben a beszélgetés egy másik pontján azt mondták, hogy többek között azért van kevés férfi az önkormányzatnál, mert itt kisebb a karrierlehetőség és ezért kevésbé jönnek ide férfiak. Emellett az nem merült fel, hogy a nők azért lennének itt, mert máshol nincsen lehetőségük. A későbbiek során hangsúlyosabban jelentkeztek olyan negatív tulajdonságok, amiket a nőkhöz kapcsoltak a kérdezettek, olyasmi például, hogy „köztudott”, hogy a nők sértődősebbek, pletykásabbak (erről lásd később az elemzésben).

A férfi csoportban először viccelődéssel reagáltak a tipikus férfi és női tulajdonságokat firtató kérdésre, amely során a férfiakat értékelték pozitívabban („okosabbak vagyunk, meg szebbek”), és a női agyat „fárasztónak” titulálták. Könnyen beszéltek a férfiak és nők közötti különbségekről, sok mondanivalójuk volt erre vonatkozóan. (Érdekes volt, hogy többnyire a női, és nem a férfi tulajdonságokról beszéltek.) Főként negatív női tulajdonságokat említettek, ezekben sokkal könnyebben egyetértettek, mint a női csoport résztvevői a tipikus tulajdonságokról. Még olyan negatív jellemzőket is a nőkhöz kapcsoltak, amelyek a tradicionális sztereotípiákban talán inkább a férfiakhoz kapcsolódnak: azt említették, hogy nehezebb meggyőzni a nőket és nehezebben fogadják a kritikát, az 'egyetnemértést' kifejező véleményeket:

„Moderátor: – Jó, de akkor nyilván, valamit értetek ez alatt, hogy női agy, és akkor milyen a női gondolkodás?

Áron: – Nagyon fárasztó. Bocs. (mindenki nevet)

Moderátor: – Én mondtam, hogy legyetek őszinték, ha szerintetek fárasztó, akkor mondjátok azt. Jó nem. Tudom, hogy...

Imre: – Én azt hiszem, hogy egy normális nő, tehát egy átlagos normális női agynál, az van, hogy nem tudod megfogni. Tehát, egyszerűen valamilyen témában, nem is vitakoztok, csak meg kéne beszélni, tuti, hogy mindent megtesz azért és általában sikerül is, hogy ha nem is győztesen, de egyenrangúan jöjjön ki, akkor is hogyha abszolút látszik, hogy totál hibás benne, de azt, azt úgy nem. Huszonhatféle kerülő úton, de ki tudja kerülni azt, hogy tulajdonképpen azért mégse ő a hibás. Nem azért, mert szándékosan rá akarom bizonyítani, csak szeretném beláttatni, hogy esetleg nem biztos, hogy úgy van. ”

Bár a kérdés általánosságban a férfiakra és a nőkre vonatkozott, többen rögtön a saját munkahelyi tapasztalataikat hozták be a férfi és a női agy különbségének az érzékeltesére. Áron szerint a férfiak diplomatikusabbak, és a női vezetőknek nem lehet egyből megmondani, ha nincs igazuk:

„Áron: – Férfiaggal kell, hogy gondolkodjunk, mert ritkán szúr le a főnök-asszonyom, és tegnap mikor behivatott és nagy szőnyeg rángatás volt, és mindenre azt mondtam neki, tök baromságokra, tehát nem volt igaz, hogy Réka, igazad van. Elnézést kérek, igazad van. És láttam, hogy kezd megnyugodni.. Na mondom ez tök jó. Eltelt két nap, megyek be, látom, hogy a Réka jó hangulatba van, na most akkor elmondom neked, hogy abszolút nem volt igazad, ezér, meg ezér, meg ezér, de ha akkor nekiszégezem ezeket a dolgokat, akkor biztos, hogy vagy kirúgott volna, vagy akármilyen történhetett volna, és akkor elkezdett nevetni, mert egyébként egy vidám csaj, és akkor azt mondja, hogy látod ez a férfiagy, meg a nőiagy között a különbség.

Moderátor: – Hogy?

Áron: – A diplomatikusság.”

Antal szintén az önkormányzatról említett példát, ami alapján szerinte a nők szélsőségesebbek: véleménye szerint hol „pitiáner” dolgokon vitatkoznak, hol pedig úgy dolgoznak együtt, „mint a kisangyalok”. A férfiakat racionálisabbnak látták, a nőkről úgy vélték, hogy inkább döntenek az érzelmeik alapján. Kifejtették, hogy, míg a férfiak „gyorsan lerendezik” a konfliktusokat a nők inkább haragtartóak és „esetleg kifelé úgy néz ki hogy már nincsen harag, de azért még szépen adagolnak egymásnak”. Volt aki bosszúállónak nevezte a nőket – bár ezzel volt, aki nem értett egyet és arra finomította, hogy a nők „szurkálnak”. A hosszú távú előrelátást a férfiakhoz kapcsolták és genetikai okokra vezették vissza:

„Imre: – Szerintem a hosszú távú előrelátás tipikusan férfi dolog szerintem, a nőknek a ma meg a holnap van esetleg, de a holnapután, az már nagyon messze van.

Vilmos: – Szerintem ez is, pont ezen gondolkodtam, ez a hosszú távú gondolkodás szerintem ez is genetikusan determinált dolog lehet, hiszen az ősembe-reknél is a nők dolga volt a bogyógyűjtés, a napi túlélés, napi betevő, a

férfiaknak meg a hadakozás, a vadászat, a hosszabbtávú túlélés. Tehát ez abból is fakadhat.”

A sok negatív női tulajdonság után néhány pozitív női tulajdonságot is említettek, mint például a nagyobb tűrőképesség:

„Imre: – A nőké szerintem a munka iránti nagyfokú elkötelezettség, a normális, folyamatosan végzendő munka, az is női tulajdonság, én azt hiszem legalábbis, hogy a férfiaknak a többsége, abban a munkában érzi elkötelezve magát, amit szívesen csinál, tehát amiről érzi, hogy az övé. Ő most tevékeny, abban teljes elkötelezettsége van, de engem beültetnének egy pénztárba, azon gondolkoznék, hogy hogy tudnék onnan előbbre jutni.”

A csoport résztvevői arról is vitatkoztak, hogy függ-e vajon az emberek nemétől, hogy kinek a számára fontosabb az otthon. Felmerült ezzel kapcsolatban még az is, hogy sok nő a karrier iránti elkötelezettség miatt nem végzi azt, amit pedig szerintük fontos lenne: az otthoneremtést.

Az irodavezetői csoportban a férfiakhoz kapcsolták a szabadságvágyat, a családfenntartó szerepet, a vezető szerepet és a dominanciát. A női tipikus tulajdonságok között említették az empátiát, érzelmességet, konfliktuskerülést, a rugalmasságot, türelmességet és az agresszivitás egy a férfiakétól eltérő típusát:

„Réka: – De viszont egyet ne felejtsünk el, hogy mi nők nagyon tudunk kedvesen agresszívek lenni. Tehát nem veszed észre, mert olyan piszok nagy körítéssel teszed le, és akkor először nagyon megvisel.

Béla: – És kénytelen vagyok elviselni, /nevetve, / s még csak nem is mondhatok semmit.”

Ugyanakkor a csoportban hangsúlyos volt, hogy a nők munkába állásával több hagyományos szerep, amit korábban a férfiakhoz volt kapcsolható, megváltozott:

„Réka: – Például a hosszú távú előre látás, tervezői képesség az ugye általában azt mondtuk, hogy a férfiakra volt a jellemző, mert a nők otthon voltak a családnál nem kellett hosszan előre tervezni, de ez megváltozott.”

A jelent illetően a munka iránti elkötelezettség szempontjából Réka nem tett különbséget a két nem között.

Mindegyik csoportban megjelent, hogy a férfiak és nők hagyományos szerepei változóban vannak. Egyes csoportokban csak tényként közölték ezt, anélkül, hogy álláspontjukat is kifejtették volna, több csoportban ugyanakkor megjelentek vélemények is a tendenciával kapcsolatban. Ezekben a véleményekben amellet álltak ki, hogy az lenne az ideális, ha a férfiak családfenntartó szerepe megvalósulna: a nőknek nem kellene dolgozniuk, hanem foglalkozhassanak a családi teendőkkel. Az nem merült fel egyik csoportban sem, hogy esetleg a férfi szeretne otthon maradni. A férfi csoportban többen azt az álláspontot képviselték, hogy a nőknek ne kelljen dolgozniuk, bár végül fi-

nomították ezt annyival, hogy az a nő ne dolgozzon, aki nem akar. Az irodavezetői csoportban is megjelentek hasonló nézetek, még a női vezetők részéről is.

AZ ÖNKORMÁNYZATI MŰKÖDÉS NŐTÖBBSÉGBŐL KÖVETKEZŐ JELLEMZŐI

Amikor azt firtattuk, hogy az önkormányzati férfiak és nők mennyire felelnek meg a tipikusnak tartott tulajdonságoknak, az derült ki a női csoportokban, hogy többen úgy vélték, hogy az önkormányzatban dolgozó férfiak nem férfiasak. Ezt részben arra vezették vissza, hogy mivel itt dolgoznak, ezért nem is lehetnek karrieristák, ambiciózusak, hiszen véleményük szerint nem igazán van előrelépési lehetőség és a fizetés is alacsony.

„Júlia: – Ha bizonyos sémákban gondolkodnánk, ezek az itteni férfiakkal nem igazán találánánk meg azt a sémát, mert ha megkérdezed, hogy milyen egy férfi, akkor azt elmondják, de nálunk /az önkormányzatnál/ ez nem igaz.

Éva: – Nőiesebbek.

Júlia: – Nőiesebbek, ha krízishelyzet van, akkor inkább támogatják a többieket.

...

Moderátor: – Többiek hogy látják?

Tilda: – Pont a munka iránti elkötelezettségnél gondoltam arra, hogy hoppá most nem csak az itteni férfiakkal gondoljak, hanem így általánosságban.

Moderátor: – Te hogy tennél ilyen különbséget, ha az itteni férfiak és a nem itt dolgozók között?

Tilda: – Nem olyan dominánsak az itteni férfiak, pláne aki nem irodavezető.”

[második női csoport⁵]

Mindkét női csoportban megjelent az a motívum, hogy az önkormányzatnál a férfiak „elnőiesedtek”, nem felelnek meg a sémáknak. Úgy vélték nem jellemzik őket olyan általuk tipikusnak tekintett férfi tulajdonságok, mint például a keménység, határozottság. Az is felmerült, hogy a női dolgozók is felvettek bizonyos férfias jellemzőket, de ez kevésbé volt hangsúlyos vélemény, mint a férfi dolgozókra vonatkozó megállapítások. A férfias jellemző nem abból következett, hogy a nők az önkormányzatnál dolgoznak, hanem ahhoz a megkérdezettek által hangoztatott trendhez illeszkedett, hogy a hagyományos szerepek felborultak a nők munkába állása miatt. Ettől eltérően a férfiak esetében abból vezették le az említett jellemzőket, hogy a férfiak az „elnőiesedett” önkormányzatnál dolgoznak. Az irodavezetői és a férfi csoportban ugyanakkor a versenyszférával összehasonlítva nőiesnek ítélték meg az önkormányzatnál dolgozó nőket, a női vezetőket is, .

Több férfi résztvevő is reflektált arra, hogy úgy érzi megváltozott a női környezet hatására. A férfi csoportban a nőkhöz kapcsolták a hisztizést. Ugyanakkor az egyik

5 Az idézetek alatt csak azokban az esetekben tüntetjük fel, hogy melyik csoportból származnak, ha a főszövegből ez nem egyértelmű.

résztevő azt mondta, hogy ő a csoport egy másik férfi résztvevőjét, Antalt, látta már hisztizni. Ezt Antal arra vezette vissza, hogy sok nő veszi körül, ezért megváltozott:

„Áron: – Láttalak már Téged is hisztizni. (nevetés)

Antal: – igen, igen, igen, de ez abból fakad, hogy már én is el vagyok kényeztetve. ”

Az önkormányzatnál dolgozó irodavezető férfiak között is volt, aki úgy érezte „el-nőiesedett” és ezt a szervezet nő többségére vezette vissza:

„Krisztián: – És mondjuk ez a szerencséje a hivatalnak, hogy viszonylag nyugodt a légkör. Tehát én ezt mondom erre. Mi is, hogy itt vagyunk férfiak, már egy kicsit elnőiesedtünk, hogy úgy mondjam.

Szilvia: – Persze, hát változik az ember.

Moderátor: – Mit értesz az alatt, Krisztián, hogy elnőiesedtetek? [nevetés a nők körében]

Krisztián: – Hát hogy korábban, amikor én ide kerültem, én is nagyon konfliktus, tehát én is nagyon belementem a konfliktusokba. Én szinte belementem a konfliktusokba, hogy majd én megmutatom.”

A fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetések során azt is vizsgáltuk, hogy a résztvevők hogy érzik, mennyiben más egy nő többségű szervezetben dolgozni és mit gondolnak mi változna, ha több férfi dolgozna a szervezetben. Ennél a kérdéskörnél újra információkat kaptunk arra vonatkozóan is, hogy milyen várakozások jelentkeznek általában a nőkel és a férfakkal szemben.

Az első női csoportban nem mondtak arra vonatkozó véleményeket, hogy miben más egy dominánsan nőkből álló szervezetben dolgozni. Többen megjegyezték, hogy nincs összehasonlítási alapjuk, mert mindig is olyan helyen dolgoztak, ahol nő többség volt, így nem tudnak erről véleményt mondani. Ilona szerint az önkormányzat olyan mintha egy nagy család lenne. Ágota, akinek ez volt az első munkahelye azt mondta, hogy eredetileg ő azt várta volna, hogy a nők „személyeskedők” lesznek, de aztán ezt nem tapasztalta. Kornéliának is voltak elvárásai az alapján, amit a szervezeten kívüli kapcsolataitól hallott, hogy milyenek lesznek a női vezetők. Hallott olyasmiket, hogy a női vezetők rosszabbak, de ő ezt nem tapasztalta. Mindez azt mutatja, hogy amikor egy nő többségű szervezetben elkezdnek dolgozni az emberek, már sok negatív sztereotípiával rendelkeznek a női kollégákra, főnökökre vonatkozóan.

A második női csoportban először azt mondta az egyik résztvevő, hogy „köztudott”, hogy ahol több nő dolgozó van, ott több a sértődés, de azt állította, hogy ez az önkormányzatnál nincs így. Ugyanakkor később a beszélgetésben felmerült, hogy egyesek úgy vélik az önkormányzatnál is teljesül ez. Azt is kifejtették, hogy lehet, hogy a nők könnyebben „összezördülnek” egymással, de szerintük mélyebb magánéleti dolgokról beszélgetnek, amikből a férfiak valamelyest kimaradnak.

„Moderátor: – Miben lenne más, vagy milyen lenne, hogyha több férfi dolgozna itt?”

Éva: – Jobban kiegyensúlyozottabb lenne a hangulat is, mert ez egy méreg, hogy csak nők vagy nagyon sok nő.

Mariann: – Ellensúlyozná a mindennapokat.

Éva: – Ellensúlyozná, tehát másképp beszél, mint akkor hogyha van férfitársaság is. Elfajul sokszor a nőekkel.

Moderátor: – Na, de ez alatt mit értesz, hogy elfajul?

Éva: – Hát, hát ugye, millió félék vagyunk, valahogy jobban tart a sértődés esetleg, egyéni dolog. Mert van, aki 5 percenként felfújja magát, és van, aki ha van kollega, ha nincs, akkor is. Ez megint egy emberi dolog.

Mariann: – Minthogy megvan annak az előnye, hogyha nők vannak együtt, és mindent ki tudnak tárgyalni, ugye a nap végéig mind a nyolc órájában, ugyanúgy megvan a hátránya is, mert lehet, hogy nem is kellene annyit tárgyalni, és akkor, ha férfi van ott, akkor nem tenné meg.”

A férfi csoportban sok mondanivaló volt azzal kapcsolatban, hogy milyen számukra nőtöbbségű szervezetben dolgozni. Érzelmileg intenzív volt a légkör, a résztvevőknek erős véleményük volt és ezt mindenképpen el akarták mondani. Egyes résztvevők sokat panaszkodtak a női dolgozókra és a velük való viszonyukra. A csoportban a női munkavállalókkal kapcsolatban dominánsan negatív jellemzőket említettek. Arról beszéltek, hogy a nők gyakran hisztérikusak, féltékenyek egymásra, nem szeretik egymást és könnyen összevesznek egymással, hangulatuk befolyásolja őket, kihasználják a férfi dolgozókat. Úgy érezték, hogy itt a férfiak egy kisebbség, akiknek alkalmazkodniuk kell a nőkhöz – és ennek nem örültek. Ugyanakkor többen arról számoltak be, hogy ők nem érzik úgy, hogy kihasználnák őket a női dolgozók, jó a viszonyuk velük, de úgy érzik a női dolgozóknak egymással sok vitájuk van. Többen utána kifejtették, hogy szerintük „világjelenség” az, hogy a nők között több a konfliktus és hogy a férfiak ebből kimaradnak. Amikor megkérdeztük, hogy mi az előnye annak, hogy olyan szervezetben dolgoznak, ahol sok nő van, először nagy csend fogadta a kérdést, majd valaki megjegyezte: esztétikai előnye van. A férfi dolgozók egy része sérelmezte, hogy a női dolgozók bizonyos feladatokat – ami nem szerepel a feladatköri leírásukban, például a cipekedést –, velük végeztetnek el.

„Moderátor: – És ha esetleg olyan helyen, olyan osztályon dolgoztok, ahol sok a nő, ami elég általános az önkormányzatnál.

Áron: – Az nem jó. (Mindenki hangosan nevet.)

Moderátor: – Mert?

Áron: – Hogy mondjam, nagyon hisztisek a nők, legalábbis itt nálunk. Az én irodámban, vagyis ahol én dolgozom, ott is én vagyok az egyedüli férfi, és meg is próbálnak kihasználni.

...

Antal: – Van amikor tényleg nagyon rendesek az egy szál férfihez, de többször van az, hogy énnekem kell lenni toleránsnak.

(Mindenki egyszerre indulatosan beszél.) ...

Vilmos: – Igen, igen. Azért hadd mondjak, ne csak kritikákat mondjunk.... Férfiak és nők között konfliktusok nem szoktak lenni, sőt úgy ki vagyunk mi szolgálva, hogy asztalhoz hozzák a kávé, meg ilyen kedvességek. Ami van

konfliktus, az inkább a nők között, és mi úgy fiuk elvagyunk, és kimaradunk ezekből. Vitakozzanak egymással.

...

Imre: – Ez világjelenség... Én még nem voltam olyan helyen ahol ne ezt láttam volna. A hölgyek nehezebben találják meg egymás között a hangot, aztán később helyreáll a kapcsolatuk. Valahogy ez szerintem ez genetikai dolog. Minden hölgy szeret birtokolni.

Sebestyén: – Féltekenyek egymásra.

Imre: – Családanya, család, ez van ugye genetikailag bennetek, és ez valahogy... ”

Amikor megkérdeztük, hogy miben változna a szervezet, ha több férfi dolgozna benne, akkor az irodavezetői csoportban egyes női résztvevők azt mondták, hogy „egészségesebb”, illetve „színesebb” lenne a szervezet. Egy másik női vezető arról számolt be, hogy szerinte jó a hangulat a szervezeten belül. A férfi résztvevők közül volt, aki azt vetette fel, hogy nőne a szakmai harcok viták mértéke, aminek ő nem örülne. Ezzel szemben az egyik női résztvevő inkább a női dolgozók között meglévő konfliktusokat hangsúlyozta, azt hangoztatva, hogy a férfi dolgozók ebből kimaradnak. Sőt ő az ellentétes álláspontot képviselte: épp egy férfi dolgozó lehet olyan hatással az osztály működésére, hogy a nők körében is lecsökkenek a viták:

„Tünde: – Tehát nekem sokáig csak női beosztottaim voltak. És a furkálódások megvoltak. Most pedig csak egy szem férfi van, de nincs furkálódás. Tehát ezeket a furkálódásokat olyan szinten poénra vette, hogy a másik szégyellte a harmadikat fújni. Tehát ezek teljesen megszűntek az irodába, pedig csak egy szem van belőle, de annyira lesnek, hogy egymásra mit mondanak, tehát olyan szinten kezelte őket, hogy utána már nem mondta, mert utána már szégyellte mondani, tehát gúnyt űzött belőle /mondja nevetve/ hogy így mondjam.”

Az egyik férfi irodavezető felvetette, hogyha több férfi lenne az önkormányzatnál megváltozna, jobb lenne a humor. A nők meglepődtek ezek a kijelentésén.

A NŐTÖBBSÉG FELTÉTELEZETT OKAI

Mindegyik csoport résztvevői szerint az a szervezet nőtöbbségének egyik alapvető oka, hogy alacsony a fizetés. Úgy vélték a férfiakkal szemben az az elvárás él a társadalomban, hogy ők keressenek többet, ők legyenek a családfenntartók – és ezzel a szereppel nem összeegyeztethető az önkormányzati munka. A női csoportokban megfogalmaztak egy másik okot is, miszerint nincs karrierlehetőség az önkormányzatnál: ez utal az önkormányzati állások alacsony presztízisére. Az irodavezető csoportban ki is mondták, hogy alacsony a presztízse a hivatali munkának:

„Béla: – Hát ez mindenhol, tehát hogy mindenhol van borulás ez itt is, megvan és tetszik vagy nem tetszik, szerintem nincs akkora presztízse a hivatali munkának, mert egy férfi szerephez hozzátartozik, hogy jól kereső, szabad, Krisztián: – Mint a madár.”

További okként merült fel, hogy a nők számára családi teendőik miatt fontosabb a fix, kiszámítható munkaidő.

„Kornélia: – Meg az előrejutás szempontjából. Mondjuk, egy férfinak általában ambiciózus Azért egy nőnek azért csak, ugye, az a, nem az a dolga, de hát, azért úgy alakul, ugye, minden nőnek, akárhogy ágál ellene, hogy hazamegy, főz, gyereket nevel, mos, minden, és egy férfinak, ugye, rugalmasabb munkaidő jobban beleillik az életvitelébe, mint egy nőnek.”
[első női beosztotti csoport]

A nők egyes pozitív tulajdonságait is említették több csoportban, mint ami azt okozhatja, hogy a nők alkalmasabbak az önkormányzati állásokra. A második női csoportban például azt mondták, hogy a nők jobbak az aprólékos munkában, jobban bírják az egyhelyben ülést, nagyobb a türeklépességük, illetve nagyobb az empatikus képességük. A férfi csoportban is az alacsony fizetéseken túl azt hangsúlyozták, hogy az adminisztratív papírmunkára alkalmasabbak a nők:

„Moderátor: – És mit gondoltok, hogy ez miért van ennyire elnőiesedve?
Gergő: – Fizetések miatt elsősorban.
Moderátor: – Ühüm.
Imre: – Hát meg talán az adminisztrációt jobban bírják a hölgyek, hát én... szóval én hatszáz millió dolgot megcsinálok nagyon szívesen, csak két mondatot ne kelljen leírni, ami itt ugye azért nem megy, mert muszáj írnom elég sokat. Megcsinálok, mert kell, de ha választhatnék, inkább csak cselekednék. Akkor valakinek odaadom és írja meg.”

A második női beosztotti csoportban az a szempont is felmerült az elnőiesedés okaként, hogy a köztudatban az emberek az önkormányzati munkát a nőkhöz kapcsolják:

„Moderátor: – Még lehet valami más ok, hogy miért dolgozik, miért nem dolgozik itt több férfi?
Júlia: – Hát, szerintem ez van a köztudatba, hogy ez egy női dolog, mint az iskola vagy az óvoda. Az óvóbácsi, Schwarzeneggeren kívül nem is tudok óvóbácsit, ugye.
[Nevetés.]
Júlia: – Úgyhogy szerintem ez már egy kicsit a tudatba is beleépült, ez a dolog, és...”

A férfiak nagyobb szabadságigényével is magyarázták az önkormányzati nőtöbbséget.

Az irodavezetői csoportban azt mondták, hogy a férfi irodavezetők alacsony száma az önkormányzatnál arra is visszavezethető, hogy eleve kevés a férfi az önkormányzatnál, aminek a gyökerei viszont abban rejlenek, hogy nincs elég presztízse a hivatali munkának és nem nyújt elég szabadságot. Az alacsony fizetést is okként nevezték meg. Felmerült az is, hogy eleve több nőnek van olyan iskolai végzettsége, ami az önkormányzati irodavezető munkára alkalmassá teszi. Nehézsége a munkának, hogy nagy a nyomás arra vonatkozóan, hogy a felsővezetés felé, és egyidejűleg az ügyfelek felé is megfeleljenek. Úgy vélték, a nők jobban bírják ezt a nyomást, így a férfiak kevésbé törekednek irodavezetői pozíció elnyerésére.

KOMMUNIKÁCIÓ AZ ÖNKORMÁNYZATON BELÜL

A beszélgetések során az önkormányzat dolgozói közötti kommunikáció módjait, témáit is vizsgáltuk, illetve azt is, hogy mennyiben képezik részét a szervezeti kultúrának a nemi sztereotípiákat tartalmazó kijelentések.

A szervezeten belül a tegeződés dominál. Az egy szinten álló beosztottak esetén a nők automatikusan tegeződnek egymással, ugyanúgy a férfi beosztottak is egymással. A férfiak és nők közötti kommunikációs formák nem ennyire egyértelműek a beosztottak körében: előfordul magázódás és tegeződés is. Van olyan női kolléga, aki az összes (nem vezető beosztású) férfi dolgozóval tegeződik, és van olyan férfi munkavállaló is, aki az összes (vele egy hierarchikus szinten álló) női dolgozóval tegeződik. Ugyanakkor a többség az ellenkező nem képviselőjének egy részével tegeződik, egy részével magázódik. Az, hogy mi határozza meg, hogy egy kapcsolatban tegeződés vagy magázódás lesz-e a két nem képviselői között nem teljesen egyértelmű szabályok alapján dől el: a döntő szempont, hogy egy irodán belül dolgoznak-e. Egy irodán belül ugyanis tegeződnek egymással a férfi és a női kollégák is, a magázódás inkább más osztályok dolgozóival fordul elő, többnyire olyanokkal, akikkel csekély szintű a munkakapcsolat. Befolyásolja a magázódást még az is, hogy milyen korú dolgozókról van szó, valamint az illemszabályok is. A női és a férfi beosztotti csoportrésztvevők többsége úgy vélte, hogy az illem azt kívánja, hogy a női dolgozó döntse el, hogy egy férfi–női viszonyban magázódás vagy tegeződés legyen: a nő az, aki felajánlhatja a tegeződést.

„Sebestyén: – Szerintem a férfiak egymás közt általában tegeződnek, csak a két nem egymással szemben nem...”

Vilmos: – Irodán belül természetesen mindenki mindenkivel tegeződik. Nálunk meg egy kicsit az is különleges helyzet, hogy mi kint vagyunk úgy a másik részlegen, tehát viszonylag keveset találkozunk egymással és ritkábban jön össze közöttünk munkakapcsolat. Ott már van olyan, hogy magázódom hölgyekkel, nem vagyunk olyan napi kapcsolatban, meg hát idősebb is.

Sebestyén: – Ha napi kapcsolatba nem vagytok, de sokszor találkozol vele, akkor előbb-utóbb kialakul, hogy tegeződjünk már.

Vilmos: – Hát jó, de igazából az ő részéről kell, hogy kialakuljon, mert ő a hölgy, neki kell kezdeményezni a tegezést.”

[férfi beosztotti csoport]

A férfi dolgozók többsége megvárja, hogy a női dolgozó kezdeményezze a tegeződést. Egyikük, Áron beszélt csak arról, hogy ő maga is szokott kezdeményezni tegeződést:

*„Áron: Szóltak nekem az okmányirodába, hogy jöttek ilyen idősebb hölgyek és én egyből letegeztem őket. És akkor mi van, simán visszategez és kész. Nem?
Sebestyén: – Úgy van, bár hozzáteszem én nem tegezek le senkit.
Áron: – Én már a koromnál fogva is letegezhetek bárkit.
Sebestyén: – Hát azért bárkit nem. ”
[férfi beosztotti csoport]*

A beosztotti csoportok tagjai arról számoltak be, hogy a vezetők egy részével tegeződnek, egy részével magázódnak. A vezetőkkel a tegeződést és a magázódnak általában az ismeretség befolyásolja: a saját iroda vezetőjével és azokkal a vezetőkkel, akiket jobban ismernek, tegeződnek a dolgozók. Egyeseknél különbség van aközött, ahogy a férfi és a női vezetőkkel kommunikálnak: egyik női csoporttag például azt mondta, hogy ő a női vezetőkkel tegeződik, a férfi vezetőkkel magázódik. Volt férfi dolgozó, aki a női vezetőkkel magázódik, hacsak nem ismeri őket jobban, és a férfi vezetőkkel pedig tegeződik: a férfi vezető tegezte őt le.

Az irodavezetők egymással tegeződnek, kivéve a gondnokságért felelős Tamást: vele volt, aki eredetileg magázódott. A női irodavezetők arról számoltak be, hogy akiket ismernek, és nem vezetői szintű dolgozók, azokkal tegeződnek. Abban az esetben, ha nem ismerik korábról személyesen az illetőt, akkor a nemétől függ, hogy tegeződnek vagy magázódnak vele: a nem ismerős férfi dolgozókkal magázódnak, míg a női dolgozókkal spontánul tegeződnek.

A köszönéssel kapcsolatban az egyik női dolgozó azt panaszkolta el, hogy azt figyelte meg, hogy egyes férfi dolgozók nem köszönnek neki:

„Mariann: – Énnálam egy érdekes dolog, ami így a férfi és női kapcsolatba így jelentkezik, az a tapasztalatom, hogy a főnökök nem restek arra, ha napjában kétszer-háromszor is találkozom velük, aranyosan, kedvesen, akár tegező viszonyal, vagy ha nem, akkor annak megfelelő udvariassággal köszönni, de a velem egy szinten lévő /férfi/ kollegák, azok elfelejtettek, hogy köszönjenek vagy az ajtóba együtt összemegyünk, hogy most ki menjen be előbb, az biztos, hogy a férfi nyomul be.”

A férfi csoportban hallhattuk erről a jelenségről a másik szemszögből: Imre beszámolt arról, hogy ő egyes női dolgozóknak nem szokott köszönni. Ezt ő a női dolgozók viselkedésére vezeti vissza:

„Imre: És bocsánat, név nélkül természetesen van egy jó pár hölgy a hivatalba aki olyan magasan hordja az orrát, hogy ha akarnék köszönni sem tudnám megtenni, mert nem érne föl a hangom a füléig. Nem köszönök. Elmegyünk egymás mellett rendszeresen a folyosón, nézünk mintha nem tudom én kik lennénk, pedig tudom, hogy egyébként kicsoda, azt is tudom, hogy

hol dolgoznak, de ha te úgy akarod, akkor legyen úgy. Nem vezetőkről van szó.”

Tehát egyes férfi és női dolgozók között létezik kommunikációs félreértés, amely akár egy mélyebb ellentétre is utalhat.

A beosztotti csoportok résztvevőitől azt is megkérdeztük, hogy más témákról szoktak-e beszélgetni a férfi, mint a nő kollégákkal. Volt olyan női csoporttag, aki nem is nagyon beszél férfi kollégával, mivel az ő osztályán csak nők dolgoznak. A kutatási alanyok szerint sok mindenről lehet beszélgetni mindkét nem képviselőivel, ugyanakkor többen annak a véleményüknek adtak hangot, hogy úgy érzik vannak témák, amiket jobb csak a saját nem képviselőivel megbeszélni. Felmerült még az is, hogy inkább a nők hajlamosak a „pletykálkodásra”.

„Moderátor: ... és nem lehet azt mondani, hogy, mondjuk, vannak más témák, más stílus, ahogy a férfiak együtt beszélgetnek, és mondjuk, a nők külön, vagy nincs ilyen különbség?

Ilona: Biztos, hogy van más stílus, de ők /a férfiak/ azt az utcán végzik el, tehát amikor kint vannak helyszínen. Aztán jövet-menet ők egymással milyen hang..., hangot engednek meg, azt mi nem tudjuk, ugye. Nyilvánvaló, hogy nem ugyanazt, amit itt bent.

Moderátor: De itt mire gondolsz?

Ilona: Hát, ha két fiú beszélget, biztos másként beszélget, mint ha egy férfi és egy nő egymással. Hát nyilvánvaló, egészen más. (nevet) Más a téma, feltételezem. Az mellett, hogy ha éppen, ugye, kötetlenül beszélgetnek, akkor nem a munkát fogják megbeszélni.”

A fenti idézetben szereplő Ilona egy olyan csoportban dolgozik, ahol sok a férfi, és az ő csoportjában gyakori, hogy külső helyszínre kell menniük, és ilyenkor előfordul, hogy csak férfiak mennek együtt.

A férfi csoportban például a sportot említették, mint olyan témát, amiről a nőkkel kevésbé lehet beszélgetni. Bár volt, aki azt mondta, hogy vannak nők, akikkel erről is szoktak beszélgetni. Az is felmerült, hogy a nők többet szeretnek „pletykálni” bizonyos dolgokról:

„Antal: – Ma például nagyon jó esemény volt, hát esemény....ma már reggel az összes nő ott csevelgett bent az okmányirodában, hogy itt volt ez a szerencsétlen, nem tudom láttátok-e. Szerencsétlen, és hát teljesen felbolydult az okmányiroda. Volt téma, hogy akkor ki látta, mi látta, miért, hogyan meddig.

Imre: – Mi nem láttuk.

Antal: – Valaki meghalt itt az italbolt előtt, és le volt takarva. Korán reggel volt.”

[férfi beosztotti fókuszcsoporthoz]

Ugyanakkor, szervezeten belül például ebédkor vagy egyéb alkalmakkor nem ne-
mek szerint különülnek el, hanem inkább az egyes irodákban dolgozók ülnek le együtt.
Ilyenkor sok témát kitérgetnek.

Vizsgáltuk azt is, hogy az önkormányzaton belüli hétköznapi kommunikációban
hogyan jelennek meg a nemi sztereotípiák. Ezen belül elsősorban az anyós-, a szőke
nős, illetve egyéb nemi sztereotípiákat tartalmazó viccekre fókuszáltunk, hiszen ez is
sokat elárulhat a szervezeti kultúráról. A beszámolók alapján a szervezetben szoktak
szőke nős viccek lenni és ezeket a férfiak és nők is szokták mesélni. A mód, ahogy be-
szélték a szőke nős viccekről egyértelműen azt jelezte, hogy a szervezeti kultúra nyil-
vánosan elfogadott részeit képezik.

*„Moderátor: Milyen jellegű viccek szoktak lenni? Szoktak-e olyan viccek
lenni, mondjuk, nemekkel kapcsolatos viccek? Gondolok itt az anyósviccek-
re, vagy szőke viccekre...”*

Kriszta: Igen.

Moderátor: És mondjuk, ezt a nők és férfiak is ugyanúgy mesélik?

Kriszta: Persze! Vegyesen, persze!”

[első női beosztotti csoport]

A férfi beosztotti csoport végén az egyik férfi dolgozó, Áron, el is mesélt egy szőke
nős viccet, ami egyfelől szexuális utalást tartalmaz, másfelől a szőke nők inkompeten-
ciáját feszegeti:

*„Áron: Még végszóként meg szeretném kérdezni, hogy tudjátok-e hogy mit
csinál a szőke nő egy bezárt szobába, két golyóval? Az egyiket elrontja, a
másikat elveszti.”*

A csoporttagok jól mulattak a viccen.

PREFERENCIÁK A KOLLÉGÁKRA VONATKOZÓAN

Megkérdeztük, hogy mennyire szívesen dolgoznak a résztvevők nőkkel és férfiak-
kal. Az első női csoport résztvevői azt mondták, hogy ők ugyanolyan szívesen dolgoz-
nak mindkét nem képviselőivel:

*„Moderátor: Aha. És mondjuk, hogyha egy szinten dolgoztok valakivel, te-
hát nem főnökök, akkor is mindegy, hogy férfival vagy nővel dolgoztok
együtt?”*

Márta: Teljesen mindegy.

Eszter: Teljesen mindegy.

Ilona: Ilyen is, olyan is van. Teljesen mindegy.

Eszter: ... csapatjátékos vagy sem.

Márta: Igen.

Ilona: Tud-e beilleszkedni vagy sem.

Moderátor: És ilyen különbséget nem tapasztaltatok, tehát hogy valaki kevésbé... És ugyanakkor gondoljátok úgy, hogy terhelhetőség szempontjából van-e különbség a..., mondjuk, férfi és női kollegák között, tehát hogy ki mennyire terhelhető.

Márta: Ezt mindenkinél egyéni. ”

A második női beosztotti csoportban is többen mondták, hogy mindegy számukra, hogy férfi vagy nő a kolléga. Ugyanakkor, Júlia azt mondta ő szívesebben dolgozik férfiktól körülvéve, mert akkor őt a férfiak „kényeztetik”, és nem sértődnek meg, ha elmondja a baját. Ezek után Éva arról beszélt, hogy a női kollegák inkább sértődősek. Ezekért a nézeteikért a többi résztvevő nem támadta őket.

A férfi csoportban többen azt hangsúlyozták, hogy mindegy, hogy férfi vagy női a kollégájuk, személyiségfüggő, hogy kikkel szeretnek együtt dolgozni. Ugyanakkor tovább folytatták a női kollegák negatív bemutatását. Egyikük elmesélte, hogyan érte el, hogy legyen a munkahelyén egy külön szobája:

„Moderátor: És mondjuk, ha nem főnöki szinten nézzük, hanem egyszintű kollegákat, akkor is mindegy, hogy nő, vagy férfi akár most itt arra is gondolva, hogy ki mennyire terhelhető, megbízható, vagy ilyesmi, akkor is mindegy, hogy férfi, vagy női kollega?

Gergő: Személytől függ teljesen, az egyéniségtől.

Áron: Most én elmondok egy titkot..... Én két csajjal dolgoztam együtt, és az irodát átalakították, és akkor hogy ki hova kerüljön, én mondtam a főnök asszonyomnak, hogy mert volt egy olyan iroda ahol, ami egyszemélyes. Mondtam, hogy megkérlek, add ezt nekem, és ő azt mondta, hogy nem, a csapat együtt legyen, majd úgy alakítjuk ki, hogy két három ember legyen az irodában. Én fűztem, hogy jobb lenne azért, hogyha én egyedül lennék, és akkor egyszer csak bejött az egyik kolleganő, hisztizett és azt mondta, hogy ezek mindig kinyitják az ablakot, én meg fázom. Én ránéztem a Klárira, rám nézett, és azt mondja, oké tiéd a szoba. Úgyhogy, ennyi. [Gyér nevetgélés.]

Moderátor: És hogyha mondjuk férfiakkal lennél egy szobába?

Áron: - Az, az biztos, hogy más. Az egészen más dolog.”

Azokban az esetekben, ahol a női csoportban és a férfi csoportban is úgy reagáltak a preferenciára vonatkozó kérdésre, hogy bár azt mondták, mindegy milyen nemű a kolléga, de közvetlenül ezután a női kollegák negatív jellemzésébe kezdtek, elképzelhető, hogy akár a szervezeti kultúra miatt, akár a kutató felé úgy érezték, hogy nem vállalható fel nyíltan egy negatív preferencia a nőekkel szemben. Esetleg még maguk számára sem ismerik el negatív hozzáállásukat általánosságban. Az mindenesetre elgondolkodtató, hogy több csoportban is ezután a női dolgozók negatív jellemzőit hangsúlyozták.

Az irodavezetői csoportban, a konzervatív nézetekkel rendelkező Krisztián, amikor egy másik résztvevő kérdezte, hogy mi a véleménye férfi vagy női vezetővel szeret-e dolgozni, erre végül azt válaszolta, hogy jobban szeret nőekkel dolgozni, mert a nők nem annyira kegyetlenül támadják őt szakmai vitákban, illetve inkább tisztelik. Itt igazából azonos szinten álló kollégákról beszélt, és kikerülte azt a kérdést, hogy női fő-

nőkhöz hogyan viszonyulna. Az is egy elképzelhető értelmezése az általa elmondottaknak, hogy bár a nők szakmai kompetenciáját egyes esetekben ő nem ismeri el, ennek ellenére nőkkel szeret jobban dolgozni, mert kevésbé támadják őt. Krisztián volt az, aki más helyütt a csoport során kifejtette, hogy problémának tartja, hogy egyre több női vezető lesz, mivel úgy érzi ez azzal magyarázható, hogy a nők inkább jók az adatok „magolásában”, mint a férfiak.

„Krisztián: Hát én tényleg úgy vagyok, hogy mondjam, tehát más szakterületről nem ismerem a férfiakat, annyira orvossal, vagy ügyvéddel nincs úgy kapcsolatom, de az építész szakmában, vagy az urbanisták világában, hát nagyon irtják egymást a férfiak, tehát jobban, mint ha ott mondjuk egy nő, lenne. Tervtanácsokon például kegyetlenül tudnak beszólni. Sokszor az ember lelki világába is belemászó módon.

Béla: Megalázóan.

Krisztián: Megalázóan, igen így van, tehát megalázó módon lehúzni, hogy mínuszadik szinten van a terve, de közben nem is olyan rossz az a terv, mondott az valamit, csak. A nők általában nem ezt teszik, tehát én már számtalan ilyen tervtanácscon voltam, és a nők nem akarják a másikat begyűrni, mit tudom én hova. A szőnyeg alá. És én emiatt a női kollegákat jobban el tudom fogadni, mint a férfi kollegákat, mert úgy érzem, hogy ő belőlük, egyfajta tisztelet jobban árad, mint mondjuk egy férfitől, áradna felém én úgy érzem.”

A beosztottak szempontjából azt mondták az irodavezetők, hogy egyaránt szívesen dolgoznak mindkét nem képviselőivel.

AZ ESÉLYEGYENLŐSÉG ÉS AZ ESÉLYEGYENLŐSÉGI INTÉZKEDÉSEK MEGÍTÉLÉSE

Amikor a nemek közötti eltérő vezetési esélyek témakörét hoztuk be a beszélgetésbe, akkor az országos szintre kérdezve azt találtuk, hogy a második női csoport kivételével egyik csoportban sem hangsúlyozták a férfiak és nők közötti különbségeket a vezetői pozíciókat illetően, és nem beszéltek erről úgy, mintha ez probléma lenne. Inkább azt emelték ki, hogy egyre több és több női menedzser van. Amikor az első női csoportban rákérdeztünk arra, hogy férfi vagy női vezető van-e több, elismerték, hogy több a férfi vezető, de ezt nem tekintették problémának. A férfi csoportban és az irodavezetői csoportban pedig azt mondták, hogy szerintük csak az országos szintű és a politikai vezetők között van kevesebb nő, illetve azokban a vezetői pozíciókban, amik „reflektorfényben állnak”. A férfi csoportban kifejtették, hogy aki akar, az a nemétől függetlenül vezető lehet:

„Antal: Visszatérve énszerintem, lehet, hogy sokszor nem mondok jót, de szerintem egy nőnek ma, ahogy mondják a médiában, hogy egy nőnek pfi mennyit kell küzdeni meg kajtatni azért, hogy vezető lehessen, ez nem igaz. Egy férfinak ugyanannyit kell, nincs itt különbség, nő vagy férfi, nem azt né-

zik ma már, hogy te most nő vagy, vagy férfi vagy, egy multinál, vagy egy ilyen hivatalba, hanem a teljesítményt nézik. Ha nincsen meg a háttere, meg a tapasztalata, akkor nem lesz belőle vezető. Ha megvan a tapasztalata, megvan a végzettsége, megvan tudása, akkor tökmindegy, hogy nő, vagy férfi, nem kell neki küzdenie, vagy küzdenie kell ugyanannyit. Tehát nincs az, hogyamit mondanak, hogy egy nőnek sokkal többet kell küzdeni. Imre: Jobban elismerik most már a hölgyeket, mint korábban.”

Ugyanakkor a beszélgetés egy korábbi részében azt mondták, hogy a címodalakra kerülő női vezető „nem is tudna ilyen karriert, olyan magas szintű karriert elérni, ha családja van.”

A második női csoportban ezzel szemben beszéltek arról, hogy hátrányos megkülönböztetés éri a nőket:

„Moderátor: Akkor megint egy kicsit általánosabb kérdést szeretnék fölteni, hogy mit gondoltok, hogy milyenek a férfiak és nők esélyei a vezető beosztásokra ma Magyarországon? Ugye itt az önkormányzat az egy dolog, hogy sok a női vezető, de az országban azonosak az esélyek? Mi a nemek aránya az utóbbi évben? Nyilván nem szakértői véleményre vagyok kíváncsi.

Gyöngyvér: Inkább a férfi, szerintem. Pláne, hogyha egy nő fiatalabb, akkor azt már csak azért sem veszik szívesebben, mondjuk más a szakmai végzettsége, tapasztalata miatt, de hogyha fiatalabb, akkor nincsen még családja, nyilván szeretne majd, akkor kisgyerek lesz, akkor sok a gond vele majd, szerintem ez azért még mindig nagyon sokat befolyásol.

Éva: Szerintem sokan vannak, nők többször, hogy ő igenis alkalmas rá, szerintem egy férfinak sokszor elég az, hogy ő férfi, és kész, nem kell bizonyítani.

Moderátor: Többiek hogy látják?

Júlia: Reménytelen, hogy egy nő eleget tegyen egy vezetői beosztásra, tehát ott meghirdetnek egy állást, és jelentkezik egy nő, meg egy férfi, akkor biztos, hogy a férfit fogják fölvenni... Hát, meg kell nézni a statisztikát, hogy általában az van, hogy van egy főnök, és akkor körülötte nők az alkalmazottak.”

Az is felmerült, hogy a nők leterheltebbek amiatt, hogy ők végzik a családi teendőket:

„Mariann: Eleve neki kell már egy családot irányítani, családot, neki lépést kell ugyanakkor tartani, hogy mindig iskolázott legyen, ugye szakmailag, a munkahelyén mindig meg kell felelni, tehát egy nőnek sokkal több helyen kell megfelelni.”

Az első női csoportban a nemek közötti különbségek helyett inkább a korosztályi differenciákra helyezték a hangsúlyt: az idősek nehéz munkavállalási lehetőségeit említették. Spontánul nem említették a nemek közötti egyenlőtlenségeket e tekintetben, csak amikor a moderátor megkérdezte, hogy a kor dimenzió összefügg-e a nemmel. Ekkor felmerült, hogy idős nőknek, illetve, a fiatal nőknek, akik még szülés előtt állnak nehéz lehet munkát találniuk.

Amikor megkérdeztük, hogy nemükből adódóan szenvedtek-e hátrányt akár férfiak, akár nők az előrejutásukat, a jutalmazásukat illetően az önkormányzatnál, az összes csoportban egyöntetűen elutasították a feltevést. A második női csoportban aztán később említettek egy esetet, amikor nem vettek fel egy férfi dolgozót az egyik csoportba, amelyik csupa női dolgozóból állt, mert úgy érezték, hogy ő „kilógna” onnan:

„Mariann: - Minthogy megvan annak az előnye, hogyha nők vannak együtt, és mindent ki tudnak tárgyalni, ugye a nap végéig mind a nyolc órájában, ugyanúgy megvan a hátránya is, mert lehet, hogy nem is kellene annyit tárgyalni, és akkor, ha férfi van ott, akkor nem tenné meg... Habár nálunk volt olyan, hogy akartak felvenni valakit, és dönteni kellett egy fiú és egy lány között. És megkérdezett a főnökünk bennünket, hogy mi hogy gondoljuk, de ő előre mondta, hogy ő úgy gondolta, hogy azért nem kéne fiú, mert itt egy fiú előtt, hogy fogjuk az eddigi minden napjainkat úgy csinálni. Na most ez egy olyan, mialatt ezen gondolkodtunk, fölverték lányt, és érdekes dolog volt, hogy a fiút is végül egy másik csoportba vették fel, és nagyon sokáig haragudott ránk, hogy mi nem fogadtuk be.”
[második női csoport]

Az irodavezetői csoportban pedig említettek egy esetet, amikor férfi dolgozót szándékozott felvenni a női irodavezető, mert úgy gondolta, hogy végrehajtnak férfi kellene, de végül női dolgozót vett fel, akit úgy értékelt, hogy ő tud megfelelően „kemény” lenni az adott szituációkban:

„Csilla: Én kerestem úgy dolgozót, hogy férfit akarok fölvenni minden áron és nem sikerült, mert amilyen férfiak jelentkeztek, azok nem feleltek meg.
Moderátor: És miért akartál férfit felvenni.
Hajnalka: Végrehajtó kellett, aki kimegy és órá öntik a pisis bilit.
Tünde: Tehát erősebb munkatársat akartál fölvenni.
Hajnalka: Hát a szokásnak megfelelően, ha egy férfira ránéznek, hogy jött végrehajtani, az mégis más, mint, ha kimegy egy kedves nő.... És nőt vettem fel, egy nagyon kedves 29 éves törékeny kedves nőt vettem fel.
Tünde: Hát a jó szándék sugárzik róla, hát úgy néz ki, mint egy végrehajtó?
Réka: A jóság sugárzik róla.
Hajnalka: Hát tud ám kemény is lenni. „

Egyik csoport résztvevői sem tudtak arról, hogy férfiak és nők közötti azonos besorolásban fizetési különbségek lennének Magyarországon.

Megkérdeztük azt is, hogy szükség lenne-e a nők érdekében valamilyen országos intézkedésre, illetve az önkormányzatnál változtatásra. Az első női csoportban leginkább azt hangsúlyozták, hogyha lenne is ilyen program, az úgysem működne, mert nem tartanák be, kijátszanák az emberek. Emiatt nem is igazán tudták elképzelni, hogy milyen intézkedés merülhetne fel. De nem is érezték szükségesnek sem országos, sem önkormányzati szinten. A második női csoportban is arról beszéltek, hogy nem kellene kezdeményezés, mert úgysem működne. A beszélgetés legfőképp a körül forgott, hogy nem működne az intézkedés. A résztvevők itt sem tudták elképzelni milyen intézkedés-

sek lehetnének. Miután a moderátor mondott példát, ketten is azt mondták, hogy ezek jók lennének. Azonban a csoport többsége itt is azt hangsúlyozta, hogy nem kell beavatkozni, mert alulról, spontán kell működni a dolgoknak, nem felső beavatkozással. A férfi csoportban a résztvevők sérelmezték a kérdést:

„Moderátor: És tényleg akkor gondoljátok-e, hogy bármilyen intézkedésre szükség lenne, ami elősegítené, mondjuk a nők szempontját javítaná, mondjuk a munkavállalás szempontjából?”

Sebestyén: Ez rossz megközelítés.

Más: - Nem (kellene ilyen).

Sebestyén: De már a kérdésbe is benne van, hogy a nők helyzetét.

Moderátor: Utána meg akarom kérdezni, hogy a férfiak helyzetét, nem feledkezem meg rólatok, csak először gondoltam, hogy....

Sebestyén: Nem, ez /a kérdés így/ már....majdnem diszkriminatív.”

Ami érdekes, hogy a diszkrimináció szót a fókuszcsoportban csak ekkor egyszer használták, és ekkor is arra értve, hogy diszkriminatív feltenni olyan kérdést, ami csak a nők helyzetének javítására vonatkozik. Majd azt mondták, hogy nem kellene semmilyen intézkedés sem országos, sem önkormányzati szinten, mivel aki vezető akar lenni, az ma is megteheti nemtől függetlenül. Később aztán megjegyezték, hogy az fontos intézkedés lenne, hogy lehetővé tegyék, hogy azok a nők, akik szeretnének otthon maradni a munka helyett, megtehessek. Ehhez az kellene, hogy a férfiak eleget keressenek. Ámbár az Európai Unió irányelveiben egyre nagyobb hangsúlyt fektet a férfiak családon belüli szerepére, az az igény csoportjaink során fel sem merült, hogy a férfi maradjon otthon:

„Imre: Ha a férfi dolgozik egyedül, akkor el tudja tartani a családját, ha a hölgy akar dolgozni, akkor dolgozzon, de ne legyen rákényszerítve, mert mi most sajnós rá vagyunk kényszerítve, hogy a családból két fő dolgozzon, mert egy keresetből nem lehet megélni.

Antal: Az a furcsa nekem, például, én ezt látom, mert a testvéremnek a férje, a sógorom, aki egy multinacionális cégnek a vezérigazgatója, az dolgozik látástól mikulásig, a testvérem, ő egy családanya, törődik a gyerekekkel, a házzal, meg a mindennel, tehát ő egy tipikus ...akit úgy szoktak beállítani, hogy az amerikai meg nyugat-német családanya, ott a férfi dolgozik, a nő nem de viszont egy ilyen szinten, ezt kéne valahogy elérni, hogy egy hivatali szinten is olyan fizetést vigyünk haza, hogy az anyuka otthon üljön.”

A vezetői csoportban is először azt mondták, hogy nincs szükség sem országos, sem önkormányzati szinten intézkedésre, egyrészt amiatt, mert nem működne, másrészt, mert igazságtalan lenne a férfiakkal szemben:

„Moderátor: És kellene olyan intézkedést hozni, ami elősegítené, hogy több nő kerüljön ilyen vezetői beosztásba, vagy erre nincs szükség, tehát a jog vonatkozásában.

Csilla: Félek, hogyha valamit erőszakolunk, akkor az mindig valahogy a visszáján sül el.

Szilvia: Egyébkén az uniós csatlakozás kapcsán már annyira jól favorizált ez a terület is, hogy nem lehet megkülönböztetni, most ez mindre vonatkozik...

Hajnalka: Csak az is megkülönböztethető lehet, hogy ha azt mondom, hogyha ugyanolyan eséllyel indul egy férfi, mint egy nő, ugyanazoknak a szakmai kritériumoknak eleget tesz, akkor a nőt kell felvenni. Tehát ez is egyfajta megkülönböztetés lenne akkor. Tehát azért mondom, hogy jogszabályilag ez nehezen megfogható.”

Azután ebben a csoportban is azt hangsúlyozták, hogy fontos intézkedés lenne, ha a nők választhatnák az otthonmaradást a munka helyett. Még a női vezetők is ezt hangsúlyozták:

„Réka: Én, ha változtathatnék, én olyat változtatnék ezen a világon, hogy a nőknek legyen meg a lehetősége, hogy ne dolgozzanak, mert már ma, meg már hosszú éve megy az a lehetőség, mert egy férfi nem tartana el egy családot, még akkor is, ha fölbomlik miatta a házassága, mert nem képes.

Tünde: Mert egy lábon nem áll meg a család. Kész. Még két lábon is nehezen áll meg.

Hajnalka: Én nagyon szívesen lettem volna családanya, tehát nem adatott meg ez a lehetőség. Ez nem tudom, hogy fog-e változni ilyen irányba a világ, de nem vettem ezt így észre.”

Az egyik férfi vezető éppen azt látta problémának, hogy szerinte egyre több és több női vezető lesz a jövőben. Ezt arra vezette vissza, hogy úgy látja, hogy az egyetemeken nem a kreativitást értékelik, ami szerinte fontos lenne, hanem a lexikális adatokat akarják visszahallani, és erre a férfiak kevésbé képesek:

„Krisztián: Nekem az a véleményem, és ez határozott vélemény, hogy a jövő azt fogja hozni akarva-akaratlanul, mivel, hogy a képzésben, hogy a nők nagyon sok előnyt szereztek, hogy meg fog fordulni a trend, és több nő lesz vezetői beosztásban, mint férfi. Mert az összes beosztás, hogy így fogalmazzak, megkívánja a végzettséget, és a férfiaknak nem lesz meg az a szükséges végzettsége.”

Ezután arra a moderátori kérdésre, hogy szerinte inkább a férfiak érdekében lenne-e szükség intézkedésre, igenlő választ adott. Fontos jellemzője még a vezetői csoportnak, hogy a jelenlevők közül senki sem támadta meg Krisztiánt ezért a kijelentése miatt.

A csoportok résztvevői nem értették, hogy az önkormányzatnál miért merül fel egyáltalán a nők helyzetének a kérdése. Pedig a beszélgetésekből az is kiderült, hogy a kutatási alanyok közül a nőkre hárulnak a főbb családi teendők. A női résztvevők korábban arról is beszámoltak, előfordult már, hogy szabadságukat kellett felhasználniuk családi ügyek intézésére. A fizetett szabadságot (nem hivatalosan – a szabályok meg-

kerülésével) órákra felosztják: és így akár csak néhány órányi fizetett szabadságot használnak fel, amennyiben szükségük van rá. Gyakran a hivatalos szabályzat ellenében intézhetőek el a családi ügyek, például a beléptetési – kiléptetési kártyarendszer megkerülésével. Kiderült, hogy a szervezetben nincs olyan hivatalos szabályozás, vagy lefektetett irányelv, ami rugalmassá tenné a munkaidőt, garantálná a családi teendők és a szervezeti munka összeegyeztetésének elősegítését. Nem is hangzott el olyan vágy, hogy jó lenne, ha bármi formalizálva lenne a rugalmassággal kapcsolatban. A vezetők jóindulatán múlik, hogy valakit elengednek-e – bár ez a jóindulat többnyire elnyerhető. A munka és a családi élet összeegyeztethetőségére vonatkozó elégedettség feltehetőleg arra is visszavezethető, hogy az önkormányzati dolgozók egyik összehasonlítási alapja a vállalati szféra: úgy látják, hogy ott sokkal kisebb a lehetőség az ilyen rugalmasságra.

A kérdésvázlatban szerepelt olyan kérdés is, hogy milyen intézkedést tartanának jónak a munka és a családi élet jobb összeegyeztetésének elősegítésére. A második női csoportban és a vezetői csoportban is ekkor a részmunkaidő lehetősége merült fel. Ami érdekes, hogy az első női csoportban úgy vélték, hogy a részmunkaidő nem megoldható a foglalkozási teendők miatt. A részmunkaidőn kívül más lehetséges intézkedés nem tudtak elképzelni. A részmunkaidőt a nőkhöz kapcsolódóan említették a vezetői csoportban is:

„Moderátor: És még valamilyen egyéb intézkedéseket el tudnátok képzelni annak érdekében, hogy valaki maradhasson otthon, hogyha akar, ami megkönnyíti mondjuk a családi és munkateendők összeegyeztetését?

Réka: Amiről nem csak beszélni kell, a részmunkaidőről, meg a csökkentett munkaidőről.

Béla: Ez így van.

Hajnalka: Tehát hogy én azt mondhassam, hogy nekem az az ideális, hogy 7-től 12-ig dolgoznék és utána hazamehetnék, de akkor annak az a feltétele, hogy a férjem annyit keressen, hogy ez a jövedelem különbség ez meglegyen.”

ÖSSZEGZÉS

Ha összegezzük eredményeinket, akkor Liebig dimenzióira is építve egy, az általa megkülönböztetett profiloktól eltérő típus képe bontakozik ki.

A nemek közötti viszonyrendszer dimenziójáról a fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetések alapján az derült ki, hogy a szervezet kultúrájában az a nézet jelentkezik, hogy az önkormányzatnál dolgozó férfiak nem férfiasak: „elnőiesedtek”, nem felelnek meg a sémáknak. A csoportos interjúk résztvevői úgy vélték, hogy ezeket a férfiakat már önmagában az a tény a „nőiességhez” kapcsolja, hogy az önkormányzatnál dolgoznak. Magát az önkormányzati munkát ugyanis a nőkhöz társították: úgy értékelték, hogy az olyan tulajdonságokat igényel, amelyek a nőket jellemzik inkább (például nagyobb tűrőképesség, kisebb szabadságigény) és az alacsony fizetés és presztízs is a nőkkel szemben támasztott társadalmi elvárásokhoz illeszkedik szerintük. Az is felmerült, hogy a női dolgozók is felvettek bizonyos férfias jellemzőket, de ez kevésbé volt hang-

súlyos szempont, mint a férfi dolgozók elnöiesedése. Továbbá az általuk férfiasnak tartott jellemző a nők esetében nem abból következett, hogy önkormányzatnál dolgoznak, hanem ahhoz a résztvevők által említett trendhez illeszkedett, hogy a hagyományos szerepek felborultak a nők munkába állása miatt. Ezzel szemben a férfiak esetében magából az önkormányzati szervezeti kultúrából vezették le az elnöiesedést. Ugyanakkor a fókuszcsoporthoz résztvevői a versenyszférával összehasonlítva nőiesnek ítélték meg az önkormányzatnál dolgozó nőket, a női vezetőket is. Összességében tehát erőteljes homogenizációt lehet megfigyelni, mégpedig fordított módon, mint azt Liebig megfigyelte. Az önkormányzati kultúra a férfiakat elnöiesedettnek sorolta be, ezáltal a valós heterogenitást detematizálták, miként az a beszélgetések során is nyilvánvalóvá vált. A detematizálás egyenes következménye, hogy a nemek viszonyára vonatkozó kérdés zavarólag hat a szervezet tagjaira.

A nemek közötti viszonyrendszer egyik eleme a szervezetbeli kommunikáció. A kommunikációs minták heterogének: befolyásolja őket, hogy milyen neműek beszélgetnek egymással. A kutatási alanyok arról számoltak be, hogy az egy szinten álló beosztottak közül az azonos neműek tegeződnek egymással. A férfi és a nő beosztottak egymás közötti kommunikációs formái viszont nem ennyire egyértelműek: előfordul magázódás és tegeződés is. A résztvevők a vezetők egy részével tegeződnek, egy részével magázódnak. Többeknél felmerült, hogy a tegezés-magázódás eldöntésében az is szempont, hogy milyen nemű a vezető. A nemi sztereotípiákat tartalmazó viccek megítélését is vizsgáltuk és azt találtuk, hogy ezek a viccek jelentkeznek a szervezeti kultúrában és annak nyilvánosan elfogadott részét képezik.

A külvilág-szervezetbeli világ összehasonlításánál többen hangsúlyozták, hogy mennyiben működik másként egy nőtöbbségű szervezet, mint egy nem ilyen szervezet, csoportosulás. A férfi csoportban a nőtöbbség tényét negatívan értékelték, negatívan jellemezték női kollégáikat, a nőtöbbség szinte egyetlen előnyének az „esztétikai” szempontokat tartották. A női csoportokban nem mindenki fejtett ki olyan véleményt, hogy jelentősen különbözne bármiben is, ha valaki nőtöbbségű szervezetben dolgozik. Ugyanakkor felmerültek náluk is különféle negatív vélemények, például, hogy nőtöbbségű szervezetekben több a konfliktus, és ez egyesek szerint az önkormányzatnál is teljesül, mindamelllett hogy a nők mélyebb magánéleti dolgaikról is beszélgetnek egymással. Azonban az irodavezetői csoportban volt olyan férfi résztvevő, aki azt is említette, hogy a nők kevésbé támadóak és kompetitívek szakmai kérdésben. Ennek pozitív értéket tulajdonított. Ez az álláspont egybecseng azokkal az eredményekkel, amelyek feladatorientált csoportokban vizsgálták a férfiak és a nők kompetenciáját. Az angolszász vizsgálat során a kutatási alanyok a nőkkel kapcsolatban kisebb kompetenciára és nem versengő magatartásra számítottak, illetve ezzel egyidejűleg pozitív várakozásaik voltak egyes szociális jellemzőikre vonatkozóan, mint például a másoktól való gondoskodás, kapcsolattartás (Carli–Eagly 1999). Ugyanakkor saját kutatásunk során az irodavezetői és a többi csoportban is inkább az a nézőpont jelentkezett hangsúlyosan, hogy a nőtöbbség több konfliktussal jár, igaz, ezek a konfliktusok gyakran inkább a nők között jelentkeznek a csoporttagok szerint és nem szükségképp szakmai eredetűek. A szervezeten belüli nemi rendszert annyiban megfelelően működőnek tartották, hogy a nők nőiesek tudnak maradni, bár többször ezeket a nőiesnek tartott jegyeket negatívan értékelték. Ehhez képest további kritikát fogalmaztak

meg a versenyszektorban dolgozó, elférfiasodott női vezetőkkel kapcsolatban. Ezek a vélemények azonban már egy következő tanulmány témájául fognak szolgálni.

A szervezeten kívüli feladat megosztásra nagyrészt a tradicionális munkamegosztás a jellemző: a csoporttagok családjában a családi teendők nagy része a nőkre hárul. A hazai konzervatív nemek kultúrájához illeszkedően ezt kutatásunk női alanyai sem tekintették problémának, és a csoportos beszélgetések során fel sem merült, hogy a férfiak maradhatnak otthon a családtagokat gondozni, vagy hogy legalább azonos arányban vehetnék ki részüket az otthoni teendőkből. A szervezeten kívüli rendnek nem mond ellent a nők nagy aránya a vezetők között, mivel ezt ők nem tekintik nagy fizetéssel, presztízzsel rendelkező vezetői pozíciónak. Sőt úgy vélik sok szempontból nem is igazi vezetői pozíció (az irodavezetők a képviselőtestületi bizottsági üléseken titkárként működnek közre), és általuk nőiesnek titulált tulajdonságokat igényel (például kis szabadságigény). Így mint az önkormányzati munkát általában, az önkormányzati vezetői pozíciót is a női szférához sorolták.

Liebig harmadik dimenziója a nemek közötti esélyegyenlőségi intézkedések megítélése. Ezzel kapcsolatban több hozzáállás jelent meg a csoportokban. Voltak, akiket irritált már maga a témakör is. A férfi beosztottak a nők igazságtalan privilegizálásának tekintették a kérdést. Voltak, akik a szervezeten kívüli problémának tekintették az esélyegyenlőséget, de a többség szerint nem hangsúlyos probléma a szervezeten kívül sem. Sokan azt hangsúlyozták, hogy egyre több a női vezető, egyes országos posztokat kivéve. Sőt volt, aki egyenesen azt tekintette problémának, hogy egyre több a női vezető. Közben több hazai vizsgálat is kimutatta, hogy nemcsak a nők szándékán múlik a nők alacsonyabb aránya a vezetők körében (Nagy 2001; Folly 2004; Bálint 2006), a férfi csoportban azt hangsúlyozták, hogy aki vezető szeretne lenni, az nemtől függetlenül az lehet. Bár kutatások bizonyítják a kereseti egyenlőtlenségek létezését (Galasi 2000; KSH 2005), a résztvevők nem tudtak arról, hogy Magyarországon különbségek lennének a nemek között a fizetéseket tekintve. Azért sem voltak az országos vagy helyi intézkedések pártján, mert úgy érezték, úgysem működnének, úgyis kijátszásra kerülnének. Sokan nem is tudták elképzelni, hogy milyen intézkedésekről lehetne szó. Az önkormányzat szervezetén belül Liebig „vállalati kollektívizmus” típusához hasonlóan a nemek közötti egyenlőtlenségek témakörét a detematizáció jellemzi. Erről nem szoktak beszélni a szervezetben. A résztvevők úgy vélték, hogy a vezetők és beosztottak nő többsége miatt értelmetlen a nemek közötti egyenlőtlenségek kérdését fessegetni az önkormányzatnál.

A kutatás során vizsgáltuk azt is, hogy milyen sztereotípiák, várakozások jelennek meg a kérdezettek körében a nőekkel és a férfiakkal kapcsolatban. Amikor általánosan kérdeztünk rá a nemek tipikus jellemzőire, akkor egyesek még inkább azt hangsúlyozták, hogy nem lehet tipikus tulajdonságokat megállapítani, mert egyénfüggő, illetve már megváltoztak a hagyományos nemi szerepek. Azonban a beszélgetések későbbi fázisaiban kiderült, hogy sok résztvevő erőteljes várakozásokkal él az egyes konkrét szituációkban. Ezek a várakozások gyakran negatívak a nőkre vonatkozóan („sértődősek”, „hisztérikusak”, stb.). Különösen a szervezetben beosztotti státuszban lévő férfiak említettek a nőkre vonatkozóan negatív tulajdonságokat, de a többi kutatási alany esetében is jelentkezett ez a felfogás. További lényeges aspektus, hogy inkább a férfiakra vonatkozóan említettek olyan jellemzőket, amelyeket az emberek gyakran az ide-

ális vezető kritériumainak tekintenek például dominancia, határozottság, stb. (Powell et al. 2002).

Azt találtuk tehát, hogy bár a szervezetben dolgozó beosztottak és vezetők többsége is nő, ez nem jár együtt azzal, hogy támogató légkör alakuljon ki a nők munkafeladataival, karrierjével, fizetésével kapcsolatban. A támogatás csak addig terjed, hogy a nők számára családi feladataik ellátása könnyebben menjen – de ez a támogatás sem hivatalos, lefektetett irányelv. Ennek következtében a nők esetében fokozottabban előfordultak olyan esetek, hogy szabadságuk terhére, illetve a hivatalos szabályok megkerülésével kellett családi ügyeiket intézniük. Fontos jellemzője a szervezeti kultúrának az is – bár jelen cikknek nem képezte tárgyát –, hogy sokan a női vezetőket általában, és többen konkrétan a saját önkormányzatuk női vezetőit is, negatív tulajdonságokkal jellemezték, és ez azt jelzi, hogy a női vezetők elfogadottságával ebben a szervezetben is gondok vannak.

IRODALOM

- Acker, J. (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: a Theory of Gendered Organisations. *Gender and Society*, 5: 390–407.
- Acker, J. (1998): The Future of 'Gender and Organizations': Connections and Boundaries. *Gender, Work and Organization*, (5):4: 195–206.
- Aries, E. (1976): Interaction Patterns and Themes of Male, Female, and Mixed Groups. *Small Group Behavior*, 7: 7–17.
- Bakacsi Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: KJK.
- Bálint Zs. (2006): Esélyegyenlőség és az „üvegplafon-elv” vizsgálata női és férfi vezetők körében a gazdasági szférában Magyarországon. In Nagy B. szerk.: *Szervezet, menedzsment és nemek*. Budapest: Aula. Megjelenés alatt.
- Barbour, R.S.–Kitzinger, J. szerk. (1999): *Developing Focus Group Research: Politics, Theory and Practice*. London: Sage.
- Barron, R.D.–Norris, G.M. (1976): Sexual Divisions and the Dual Labour Market In Allen, S.–Barker, D. eds.: *Dependence and Exploitation in Work and Marriage*. London, New York: Longman, 47–69.
- Baumann F. szerk. (2005): *Nemek esélyegyenlőség egy önkormányzatnál*. Budapesti Szociális Forrásközpont.
- Blaskó Zs. (2005a): Dolgozzanak-e a nők? A magyar lakosság nemi szerepekkel kapcsolatos véleményének változásai 1988, 1994, 2002. *Demográfia*, 2–3: 159–186.
- Blaskó Zs. (2005b): *Nők, férfiak – keresőmunka – házimunka*. A TársadalmiNem- és Kultúrakutató Központban (Corvinus Egyetem) elhangzott 2005. február 17-i előadás vázlata. .
- Borgulya I.–Barakonyi K. (2004): *Vállalati kultúra*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Bukodi E. (2005): Női munkavállalás és munkaidő-felhasználás In Nagy I.–Pongrácz T.–Tóth I.Gy. szerk.: *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2005*. Budapest: TÁRKI–ICsSzEM.
- Carli, L.L.–Eagly, A.H. (1999): Gender Effects on Social Influence and Emergent Leadership. In Powell, G.N. ed.: *Handbook of Gender and Work*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Cockburn, C. (1991): *In the Way of Women*. Basingstoke: Macmillan.
- Csepeli Gy. (2001): *A szervezkedő ember*. Budapest: Osiris.

- EU (2004): Eurobarometer survey shows that most men are failing to take up their right to parental leave
- Folly J. (2004): *Családközpontú nők – karrierista férfiak? A középvezetők elképzelései a karierről*. Szakdolgozat. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Frey M. (2002): Nők és férfiak a munkaerőpiacon. In Nagy I.–Pongrácz T.–Tóth I.Gy. szerk.: *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2001*. Budapest: TÁRKI.
- Galasi P. (2000): *Női-férfi kereseti különbségek Magyarországon 1986–1996*. Budapest: Országos Munkaügyi és Kutatóközpont.
- Hofstede, G. (1997): *Cultures and Organizations. Software of Mind*. New York: McGraw–Hill.
- Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Kanter, R.M. (1993): *Men and Women of the Corporation*. New York: BasicBooks.
- Kitzinger, J. (1994): The Methodology of Focus Groups: the Importance of Interaction between Research Participants. *Sociology of Health and Illness*, 16(1): 103–121.
- KSH (2005): *Foglalkoztatottság és kereseti arányok, 1998–2003*. (Munkaügyi adattár.) Budapest: KSH.
- Liebig, B. (2000): Organisationskultur und Geschlechtergleichstellung. Eine Typologie betrieblicher Geschlechterkulturen. *Zeitschrift für Frauenforschung/Geschlechterstudien*, (18)3: 47–66.
- Liebig, B. (2003): Organizational Culture and Gender Equality. A Study of Leading Business Companies in Switzerland. In *Switzerland Towards the Future Swiss Priority Program* http://www.swiss-science.org/_sppzch/posterpdf/P_Liebig_kultur_03.pdf.
- Melkas H.–Anker R. (1997): Occupational Segregation by Sex in Nordic Countries: An Empirical Investigation. *International Labour Review*, (136)3.
- Nagy B. (1997): Karrier női módra. In Lévai K.–Tóth I.Gy. szerk.: *Szerepváltozások – Jelentés a nők helyzetéről 1997*. Budapest: TÁRKI–Munkaügyi Minisztérium.
- Nagy B. (2001): *Női menedzserek*. Budapest: Aula.
- Nagy B. (2004): *Hungarian Companies' Equal Opportunity Policies*. Final research paper. Manuscript. <http://www.policy.hu/nagy>.
- Powell, G.N. (1999): Reflections on the Glass Ceiling: Recent Trends and Future Prospects. In Powell, G.N. ed. *Handbook of Gender and Work*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Powell, G.N.–Butterfield, D.A.–Parent, J.D. (2002): Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *Journal of Management*, 28(2): 177–193.
- Rutherford, S. (2001): Organizational Cultures, Women Managers and Exclusion. *Women in Management Review*, (16)8.
- Smircich, L. (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339–358.
- Tóth O. (1995): Attitűdváltozások a női munkavállalás megítélésében. *Szociológiai Szemle*, 1: 71–86.
- Vicsek L. (2006): *A fókuszcsoporthoz módszere – Elméleti megfontolások és gyakorlati alkalmazás*. Budapest: Osiris. Megjelenés alatt.
- Wajcman, J. (1998): *Managing like a Man. Women and Men in Corporate Management*. Cambridge: Polity Press.
- Weber, M. (1992): *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 2/1*. Budapest: KJK.