

RÁDY ESZTER

## „Seb- és munkabélyeg”

Rövid tanulmány a női stigmák dinamikájáról a munka világában

*„A férfiaknak is vannak érzékeny pontjaik, ahol sebezhetőek...  
és azok a nők, akik saját útjukat járják, nagyon izgalmasak lehetnek...  
nem arról van szó, hogy mindannyian arra kaptunk felbatalmazást,  
hogy a magunk teljességét is kifejezzük?”  
Vass Virág<sup>1</sup>*

### A sebhelyek fájdalma: a stigmák működéséről

A Magyar Értelmező Kéziszótár szerint a stigma vallási értelemben szentek és aszkéták testén támadt sebhely, ami Krisztus sebeinek megfelelő helyeken jelennek meg. Második helyen történelmi jelentése szerepel, vagyis rabszolga vagy elítélt testére nyomott bélyeg. Harmadik jelentése a szociálpszichológiai értelemben vett magyarázat, a legáltalánosabb értelemben vett szégyenbélyeg.

A szociológiai terminusok közé Durkheim (1895) emelte be és a stigmatizálást úgy említi, mint a társadalom alapvető működési és védekezési funkcióját a devianciával szemben. A 20. században Goffman (1963) úgy gondolkodik a stigmatizálásról, mint társadalmi reakcióról, amely rontja a „normális” identitást. Ennek a hatásnak az érvényesülése jelenik meg a Goffman-féle fogalmi leírásban.<sup>2</sup> Goffman (1963) véleménye szerint a stigmák három típusba sorolhatóak témájuk alapján. A három típus (a testi, a jellembeli és a származási stigmák) azonban ritkán jelenik meg önmagában. Látszólag nagyon különböző tartalommal rendelkeznek a típusok, mégis könnyen összerosódhatnak, például a származási stigmák mellé könnyen jellembeliek kapcsolódhatnak.

A stigmák segítségével a társadalomban könnyebben megy a kategóriák alkotása és a címkézés. A stigma értelmezése szorosan kapcsolódik az előítélet<sup>3</sup> és a sztereotípiá<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Vass Virág: újságíró, a magyar Elle magazin alapítója.

<sup>2</sup> A stigma fogalma: „A mai társadalmak a stigmát az eredeti, ókori felfogásban értelmezett terminusként azoknak a csoportoknak, csoportok tagjainak a megjelölésére használják, melyben a csoport, a csoporthoz tartozó egyén valamely tulajdonsága valamilyen szempontból eltér a többségi csoport, társadalom általános, meghatározó tulajdonságától.” (Goffman, 1998., 263.o.)

<sup>3</sup> Az előítélet fogalma: „Egy társadalmi csoportnak vagy tagjainak pozitív vagy negatív értékelése” (Smith és Mackie, 2004.,258.o.)

fogalmához is. Allport (1977) szerint a stigmák az előítéletek kialakulásában fontos szerepet játszanak. Értelmezésében a stigmatizált<sup>5</sup> kap egy érzelmileg hangsúlyos címkét, amin keresztül alkalmas lesz valamely kategória megnevezésére. A kategória, mint minden működő címke két lényegi elemet tartalmaz. Az egyik egy hangsúlyos érzelmi viszonyulást kifejező attitűd, a másik pedig egy általánosító vagy téves nézet (Allport, 1977).

A stigma gyakran egyetlen címke, egy szó. Nyelvi rövidegsége ellenére nagyon hatásos, elsősorban az érzelmi tényező miatt. Amennyiben megjelenik egy személyről alkotott tulajdonság-illetve szerepkészletben a címke, az elsőprő erejű lesz és kioltja a többi jellemző hatását. A címkézés és a kategorizálás természetes dinamika, hiszen nélkülük nehezebben alkotnánk meg közös szociális identitásunkat, szerep-és normarendszerünket. Problémává akkor válnak, ha a tényleges normarendszernek nem felelnek meg a kategóriák, ha valódi szociális identitást nem fedik le (Major és O'Brien, 2005).

A társadalomban és a munkahelyeken is találkozunk a személyek közötti stigmatizálással és előítéletekkel. A nemi szerep kategóriák minden más kategóriánál kiugróbbak az észlelők számára, hiszen a fejlődéslélektani folyamatok során ezeket sajátítjuk el elsőként (Eagly és társai, 2000; Zemore és társai, 2000). A nemi sztereotípiák preskriptív tartalma miatt könnyebben feltűnik, ha valaki nem a nemének megfelelően viselkedik például a munkahelyén és a befogadók ezt legtöbbször negatívan értékelik (Fiske és Stevens, 1998).

## **Női sebhelyek, avagy szociális stigmák a nőkn**

A hagyományos nemi szerepek<sup>6</sup> és címkék sztereotípiákká erősödve úgy befolyásolják a nemek helyzetét a munkaszervezetekben, hogy azoknak megfelelően találhatjuk meg a nőket a nagyobb vállalatokban (Kürtösi, 2004). A horizontális szegregáció miatt könnyebben elnőiesedtek azok a területek, ahol a sztereotípiák miatt a nemek funkcionalitása megerősödött (Vinnicombe, 2000; Nagy, 2001; Wirth, 2001). A stigmatizálás dinamikája mind a vertikális, mind a horizontális szegregációban érezteti hatását.

A munkahelyi előmenetelt fontosnak tartó nők elsődleges célja az elismerés megszerzése, ennek képesek alárendelni, a családalapítást, vagy a gyermekvállalást is (Morgan és társai, 2011). Gyakran azoknak a nőknek, akik egy férfiasnak tartott munkakörben kell helytállniuk, nem csak a férfiak ellenállásával kell megküzdeniük, hanem a többi nő társuk véleményével is (Nagy, 2001). A nők családi szerepe mellett a

---

<sup>4</sup> A sztereotípiá fogalma: „Egy társadalmi csoportról való kognitív reprezentáció vagy benyomás, amit az emberek úgy alakítanak ki, hogy összekötik a jellemző tulajdonságokat és érzelmeket a csoporttal.” (Smith és Mackie, 2004., 259.o.)

<sup>5</sup> A stigmát viselő, a megbélyegzett személy.

<sup>6</sup> Az emberek nemén alapuló tulajdonságokra és viselkedésekre vonatkozó, a társadalom részéről érvényesülő elvárások, amelyekérintik az attitűdöket, a munkamegosztást és a szociális interakciókat (Tóth, 2014.)

dolgozó női szerepek is megjelentek és a munka világában sikeresen teljesítő nők stigmákat kaptak. Ebben a cikkben elsősorban a stigmák nők vezetővé válására kifejtett hatásával foglalkozunk: hogyan erősíti a nők stigmatizálása a vertikális szegregációt és hogyan válik a munkahelyi előrelépés egyik akadályává a nők számára.

Crocker és munkatársai (1998) szerint a szociális bélyegek, amelyeket a nők viselnek a munkahelyeken, olyan jelenségekben nyilvánulnak meg, mint a negatív előítéletek, sztereotípiák, a szociális elutasítás, a diszkrimináció és a gazdasági egyenlőtlenségek<sup>7</sup>. A diszkriminatív viselkedésminták nehezen felszámolhatóak, mert öngazoló körfolyamatként biztosítják a sztereotípiák erejét (Smith és Mackie, 2004).

Eagly és Carli (2003) vizsgálataikban azt tapasztalták, hogy ezek a jelenségek erősebben jelentkeznek azokon a munkahelyeken, ahol férfidominancia, azaz férfitöbbség van, vagy ott, ahol férfikkal szemben kell érvényesülniük a nőknek. Metaanalitikus vizsgálatok kutatásai alapján azt tapasztalták, hogy azokon a munkahelyeken, ahol férfitöbbség van, egyértelműen erősebben jelentkeznek a nőket érintő diszkriminatív viselkedésmódok (Swim, Borgida, Maruyama and Myers, 1989). További vizsgálatok feljegyezték azt is, hogy a férfiak jobban szeretnek olyan munkahelyeken dolgozni, ahol férfitöbbség van. Ez a vélemény szemben állt a nők eredményeivel, akiket nem befolyásolt egy munkahely kiválasztásánál az, hogy férfias (férfitöbbség) vagy nőies (nőitöbbség) munkahelyen kellene betölteni az adott pozíciót. Ezek az eredmények arra engedtek következtetni, hogy a szociális stigmák kontextuális tényezők, vagyis helyzetfüggően befolyásolják a munkahelyeken a nők pozícióját (Davison és Burke, 2000).

Morgan és munkatársainak (2011) áttekintő munkája három kiemelt csoportba sorolja a szociális diszkriminációt<sup>8</sup>, vagyis a negatív sztereotípiákat erősítő szociális stigmákról szóló teóriákat, melyek gyökerei mélyen nyúlnak vissza és természetük nehezen változik. A szociális bélyegek lehetnek a nemi szerepekből fakadó megkülönböztetések, társadalmi elvárások és gazdasági egyenlőtlenségek, amelyek előítéletekből és sztereotípiákból táplálkoznak.

## A szociális szerep teória

Számos összefoglaló munka van, amely azt vizsgálja, vagy éppen igazolja, hogy miért vannak ezek a szociális bélyegek a nőkkel szemben munkahelyeken, vagy miért jelentkeznek ezek főleg azokban a helyzetekben, amikor a nők előrelépéséről van szó, vagy a nők megpróbálnak vezetői szerepbe jutni (Morgan és Bhugra, 2011; Basow és Howe, 2011; Klenke, 2011).

Két kutató, Eagly és Wood (2000) úgy írják le a szociális stigmákat, mint az egyénben, a társadalomban is a legmélyebben gyökerező szociális szerepek által támasztott elvárásokat, melyek támogatják a sztereotípiákat és a diszkriminációt a munkahelyeken.

<sup>7</sup> Érdekes, hogy a római katolikus valláshoz kapcsolódó stigmatizáltak többsége nő (Meyer, 1908).

<sup>8</sup> Az adott társadalmi csoporthoz tartozás miatti hátrányos megkülönböztetés a lakhatás, a foglalkoztatás, az egészségügy és a szociális biztonság területén (Denmark, German és Brodsky, 2011).

Az első, a szociális stigmákat magyarázó, szociális szerep teória szerint, a nemi szerepek le vannak osztva. A férfiaknak a kenyérkereső, a nőknek a házi tündér szerep jut. A kenyérkereső és a házi tündér szerepéhez is meghatározott tulajdonságok tartoznak, amelyeket a rövid gondolkodás után mindenki tudna sorolni. A teória arra épít, hogy a nők és a férfiak az elsődleges szocializáló környezetben, a családban tanulják meg a nemi szerepeket és az azokhoz tartozó viselkedésbeli jegyeket (Morgan és társai, 2011). A későbbi szocializációs folyamatok során ezeket a tapasztalatokat megerősítik a kortárs kapcsolatok, az iskolai nevelés és média is (Giddens, 2008). Ezt a hatást erősíti az, hogy az öltözet, a hajviselet, a mesék és a közösségi játékok is többnyire azt hangsúlyozzák, hogy miben térnek el a férfi- és a női tulajdonságok, vagy szerepek az adott társadalomban. Ezek a sztereotípiák később olyan erősen tartják magukat, hogy a munkahelyeken is érvényesülnek, felülírva a végzettséget, a rátermettséget vagy akár a szakmai tapasztalatokat is (Giddens, 2008).

Lemm és Banaji (1999) egy kutatásuk alkalmával implicit attitűdméréssel azt találták, hogy a női vezetőket negatívabban értékelik a kísérleti személyek az anyákhoz képest, ezzel szemben a férfi vezetők és az apák iránt egyformán pozitív attitűdöt mutattak.

A teória elsősorban a nemi szerepek különbségével és az alapvető viselkedési szokásokban eltérő jegyekkel magyarázza azt, hogy a diszkrimináció jelen van a munka világában. A különbségeket tovább erősíti az is, hogy a teória szerint vannak hagyományosan nőies szakmák, amelyek sikeres betöltése elsősorban női attitűdöket kíván meg, és vannak olyan szakmák, amelyek feladatkörének sikeres teljesítése férfi tulajdonságokat követel. Cejka és Eagly (1999) azonosították azokat a női tulajdonságokat, mind a pszichés és mind a személyes attribúciókat érintve, amelyek sikeressé tehetnek női dominanciájú szakmákban. Ezek közé tartozott a kreativitás, társas készségek, alkalmazkodás, gondoskodás, kommunikációs készségek. Ugyanakkor azokat a tulajdonságokat is megtalálták, melyeket férfiak használnak sikeresen, mivel ők birtokolhatják őket nemüknél fogva. Idesorolták a fizikai erőt, a domináns fellépést, a szervező készséget, a határozottságot. Vannak szakmák, amelyeket csak az teljesíthet sikeresen, aki ezekhez a nemekhez kötött tulajdonságokkal rendelkezik.

A szociális szerep teória erős, és természeténél fogva nehezen változtatható meg. Nehéz tudatosítani a dolgozóknak, hogy a munkahely egy másik világ, ahol a társadalmi és családi modellek szerepei helyett a munkahelyi pozíciók szerepeinek kellene érvényesülnie (Klenke, 2011).

### **A „lack-of-fit” teória, avagy az „illeszkedési hiba”**

Heilman (1983) modellje szemben áll a fenti szociális szerep modellel a kiinduló gondolatban. Míg a szociális szerep modell a tanult társadalmi szerepekkel magyarázza a jelenséget, addig a Heilman (1983) egyszerűen azt állítja: a bizonyos nemhez köthető képességek nem tanulhatóak meg, nem sajátíthatóak el. A nemi különbségeket nem a szerepek szocializációja okozza, egyszerűen önmagukban léteznek, születéstől fogva.

A férfiak fizikai jegyekben is eltérőek, erősebbek, kitartóbbak, míg a nők érzékenyebbek, kommunikatívabbak és empátikusabbak.

Az „alkalmasság hiánya” modell szerint az, hogy valaki megszerez egy végzettséget az adott munkakör betöltéséhez, még nem jelenti azt, hogy egyértelműen alkalmassá vált arra, hogy sikeresen töltse be a végzettségéhez kötődő munkakört. A nőkben, születésüknél fogva, bizonyos attitűdök és képességek nincsenek meg, illetve a férfiak sem rendelkeznek bizonyos női tulajdonságokkal. Az egyenlőtlenségek a nemek és a szakmák szabályai alapvetően arra bizonyítékok, hogy nem előnyöseek a nők számára azok a munkaterületek, amelyek az alapvetően a férfias tulajdonságok prototípusára épülnek. A nők természetüknél fogva kommunikatívabbak, figyelmesebbek, együttérzőbbek, kedvesebbek és kevésbé versenyzőek. A férfiak ezzel szemben dominanciára törekzenek, agresszívabbak és kevésbé befolyásolják őket az érzelmeik, mint a nőket. A vezetői vagy menedzseri munkaköri leírásaiban szereplő feladatok elsősorban férfi adottságokkal oldhatóak meg sikeresen, olyan adottságokkal, mint a határozottság, a dominanciára való törekvés, az érzelmeik háttérbe helyezése, fizikai teherbírás és a függetlenség (Heilman, Block, Martell, 1989; Schein, 1973, 1975, 2001). A sikeres vezető karaktere inkább határozott és önálló, mint közösségi és kommunikatív, ezért a sikeres vezetők inkább férfiak lehetnek nemi adottságaiknál fogva, mint a nők (Powell és munkatársai, 2011).

A „lack-of-fit” teória a biológiai eltéréseken alapszik és nem tesz említést arról, hogy az életmód és más, a szocializációban szerepet játszó folyamatok szintén hatással lehetnek a biológiai állapotra, köztük a hormonszintre is. A hormonszint esetenként döntően befolyásolhatja a viselkedést és a testi erőt is (Fisher, 1999).

A leadership elméletek közül a kontingencia teóriák<sup>9</sup> azt támasztják alá, hogy nem csak a vezető tulajdonságkészlete a siker legfontosabb tényezője. A döntési szituáció és a vezető vezetettekkel való kapcsolata szintén befolyásolja a sikerességet (Bass és Bass, 2008).

## A kétélű szexizmus teória

A szexizmus<sup>10</sup> a nőkkel szembeni előítélet és gyakran diszkriminatív formában jelenik meg. A tradicionális nemi szerepekre vonatkozó elvárásokkal azonosítják a fogalmat, ami segíti a nemekről alkotott hagyományos sztereotípiák, mint például a nők alacsonyabb kompetenciájú vezetők, elfogadását (Campbell és társai, 1997). A férfiakra és a nőkre vonatkozó attitűdök erős kapcsolatban állnak a szexizmussal, amennyiben a szexista nézeteket elfogadják pozitív attitűdökkel viszonyulnak a hagyományos nemi szerepeknek megfelelő nőkkel és férfiakkal szemben (Kovács, 2007; McHugh és Frieze, 1997).

<sup>9</sup> Fiedler és munkatársai (1993) túllépnek a vezetői rátermettség boncolgatásán és inkább a vezetési szituációt tartják döntően befolyással a sikerességre.

<sup>10</sup> A szexizmus az egyik vagy másik nem alacsonyabb rendűnek való tekintését, neme miatti diszkriminációját jelenti. A szexizmus előítélet és értékítélet is egyben, amely legtöbbször a nők ellen irányul.

A szexizmus teória két, látszólag nem egyező indítékú formában látja megjelenni a stigmákat. Egyik értelmezése szerint, a nők igyekeznek hatalmat szerezni a férfiak felett azzal, hogy kihasználják a nőiességüket. Ezt a nézőpontot nevezik ellenséges szexista nézőpontnak is, hiszen azt feltételezi, hogy a nők adottságaikat, nőiességüket használják érvényesülésük érdekében. Ez a felfogás érthetően rendkívül destruktívan hat a nők és férfiak viszonyának megítélésére a munkahelyeken (McHugh és Frieze, 1997).

A másik értelmezést, amely lovagias jelzõt is kaphatná, jóindulatú szexizmusnak is nevezik. Eszerint a nők törekenyek, érzékenyek és védelmezni kell õket, ezért nem lehetnek olyan pozícióra alkalmasak, ahol sérülhetnek, vagy megpróbáltatásoknak vannak kitéve. A szexizmus ezen értelmezése látszólag nem rosszindulatú, vagy ellenséges a nőkkel, mégis megerõsíti a nemek közötti különbséget más szempontok alapján. Ugyanazt állítja, mint az elõzõ teóriák, hogy a nők nem alkalmasak a vezetõi szerepekre, mert törekenyek, hiányzik belõlük az erõ és kompetencia, ahhoz, hogy sikeres vezetõk legyenek (Glick and Fiske, 1997, 2001).

Találtak azonban eredményeket arra nézve is, hogy a szexizmusnak nem csak a két végelete létezik, hanem a nézőpontok egyszerre is jelen lehetnek. Hebl és munkatársainak (2002) kutatásai azt igazolták, hogy ha egy nõ, aki egy ellenséges szexizmussal átjárt férfi dominanciájú környezetben dolgozik terhes lesz, megváltozik a férfi munkatársak megítélése irányában. A szexizmus hirtelen jóindulatúvá válik, vagyis ha a nõ visszatér az elvart szociális szerep szabályaihoz viselkedése, pozíciója elfogadottá válik.

### **A szociális stigmák manifesztálódása**

A nõket érintõ stigmák teoretikus összegyűjtése és leírása után érdemes működés közben is megvizsgálni õket. Ezek a folyamatok negatív sztereotípiákat és elõítéleteket mûködtetnek, amelyek akadályozhatják a nõket a munkahelyi elõrelépésben. Három, jól átfogó kategória alkotható a nõket érintõ szociális stigmákkal kapcsolatosan (Powell, 2011).

Az elsõ terület a procedurális megjelenés. Itt az eljárási rendekre vonatkozóan jelentkezik, és könnyen felfedezhetõ az elõreléptetésekben, a munkatapasztalatok értékelésében. A második terület az interperszonális viszonyokban jelentkező mûködés, ahol a kommunikációs hálózatban, a szervezeti interakciókban jelentkezik a stigmák nõket érintõ hatása. A harmadik manifesztáció egyéni szinten jelentkezik. Itt azokat az érzéseket, élményeket befolyásolja a mûködés, ami a nõkben belsõ állapotá válik a munkahelyeken.

### **A stigmák procedurális manifesztációja**

A finom különbségtételeken keresztül egészen a formalizált egyenlõtlenségekig tarthat a stigmák hatása procedurális megnyilvánulásban. Különbözõ kutatások azt találták,

hogyan a vezetői pozícióba kerülés nem elérhetetlen a nők számára, de a siker elérésének a módja gyakran nehezebb, mint a férfi kollegáknak (Klenke, 2011). A nők és férfiak az előzetes gyakorlati tapasztalataikat tekintve inkább a mennyiségileg, mint minőségileg tesznek különbséget. A teljesítményértékelő rendszerek egyik problémás területe lehet az értékelés során, hogy inkább a mennyiségi tapasztalatokat vizsgálják és kevésbé érzékenyek a minőségi tapasztalatokra. Például azok a nők, akik maszkulinnak mondott vezetői stílussal (például független, önző, feladatközpontú) kerülnek vezetői pozícióba kedvezőtlenebbül vannak értékelve, mint férfi kollégáik, függetlenül előzetes tapasztalataiktól (Speirtzer és Mishra, 1997).

Rudman és Glick (2001) kísérletükben rámutattak arra, hogy a szeretetreméltóság és a kompetencia egymást kizáró dimenziókként működnek a nők értékelésekor. Ugyanezt a hatást nem tapasztalták a férfiak esetében. A kísérleti személyek, akik automatikusan összekapcsolták a női nemet és a kommunalitást, illetve a férfi nemet és az önérvényesítést, alacsonyabbra értékelték az önérvényesítő tulajdonsággal jellemzett női pályázó társas készségeit. Ezzel együtt a női pályázót kevésbé tartották alkalmasnak egy olyan pozíció betöltésére, amelyhez jó interperszonális készségek szükségesek.

Lyness és Heilman (2006) azt találták, hogy azok a nők, akik vezetői pozíciókba pályáznak, szigorúbb feltételek elé vannak állítva, teljesítményüket erősebb mérce méri, mint a hasonló tapasztalatokkal, végzettséggel rendelkező férfiakét. Különösen igaz volt ez olyan pozíciók betöltésekor, melyeket előtte férfiak bírtak. A kutatási eredmények azt sugallják, hogy a nők az ilyen fajta alulértékelés ellen úgy küzdenek, hogy igyekeznek többet teljesíteni annak érdekében, hogy előrelépési lehetőségekhez jussanak.

Az egyenlőtlen értékelés egyik lehetséges oka például a nem gender semleges vezetői teljesítményértékelő rendszerek működtetése. A sztereotipizált teljesítményértékelés nem megoldás, nem ad objektív képet a női vezetők attitűdjéről. Ezeket a rendszereket és a kiválasztásban használatos eszközöket érdemes átgondolni, vagy genderszemléletű értékelésüket lehetővé tenni (Klenke, 2011).

## **A stigmák interperszonális manifesztációja a munkahelyeken**

A történelmi idők során az észak-atlanti kultúrkörben, ahol élünk, az esetek döntő százalékában férfiak töltötték be a magasabb státuszú társadalmi szerepeket. A férfi nem így könnyen összekapcsolódik még mindig a magasabb pozíciókkal és ezért magasabb státuszú jelzést, kategóriát ad az interakciókban. A munkahelyeken magasabb státuszban érzékelt emberektől kompetensebb viselkedést, felelősebb magatartást és dominanciát várnak. A férfiakat éppen ezért gyakrabban érzékelik magasabb státuszban, és így válik a nemek közötti megkülönböztetés „objektívvé” a szervezetekben (Kovács, 2007; Goffman, 1977).

Megfigyelték, hogy a női vezetők több negatív nem –verbális visszajelzést kapnak a munkahelyeken, mint a férfi kollegáik. Különösen, az első időszakokat tekintve,

amikor a szociális izoláció, vagy akár a szexuális zaklatás is megjelenhet (Hebl és társai, 2007).

### **A stigmák individuális manifesztációja**

A stigmák individuális élete ellentmondásos a férfiakban és a nőkben is. A férfiaknak a munkahelyeken strukturális hatalma lehet vagy van a nők felett, vezetői többségük miatt kontrollálják a társadalmi intézményeket, mégis függnék egyes nőktől- anyjuktól, feleségüktől, romantikus kapcsolatuktól- személyes kapcsolataikban (Kovács, 2007). A magukat femininnek értékelő nők negatívabban értékelik azokat a nőket, akik karrierre vágnak, vagy emiatt később vállalnak családot. A vezetői pozícióban gyakran női alkalmazottaikban is le kell küzdeniük az ellenállást. A jelenleg működő családi modell is erősíti a vezetői ambíciókkal rendelkező nők szorongását, hiszen a nők feladata közé tartozik a család menedzsentje, házitűzhely melegének őrzése. Ezzel összefüggésben találtak adatokat arra vonatkozóan, hogy a nők erősebb szorongást élnek át a vezetői pozíciókban, nehezebben kérnek véleményt, és hajlamosabbak a szorongásos körképekre, mint a férfi társaik. Jobban meg akarnak felelni a munkahelyen és jól működtetni a családi háztartást. A kutatások azt igazolják, hogy a férfi vezetőktől nem várják el, hogy hasonló teljesítményt nyújtsanak, mint a nők, mindkét területen (Klenke, 2011).

Wiley és Crittenden (1992) azt vizsgálták, hogy létezik-e különbség abban, ahogyan a nők és férfiak a sikert és a kudarcot magyarázzák karrierjük szempontjából siker és kudarc esetén. A feladatban tudományos cikkük publikálásra való elfogadásának vagy visszautasításának okát magyarázták meg. A kudarcot a nők és a férfiak is külső oknak, az értékelők elfogultságának tulajdonították. A sikert azonban különböző módon értelmezték. A férfiak a témát és a kutatási módszert jelölték meg a siker legfontosabbnak vélt okaként, míg a nők itt is a bírálók elfogultságát jelölték be. Ennek magyarázatát a kutatók abban látták, hogy a nők számára siker esetén a szakmai identitásuk és a női identitásuk konfliktusba kerül, mivel egy sikeres nő kevésbé számít nőiesnek. A nők ebben a helyzetben inkább a női identitást választották a szakmai identitással szemben.

Ez a jelenség része az imposztor szindrómának nevezett problémakörnek. A szindróma leírása Clence és Imesh (lásd. McIntosh, 1998) nevéhez fűződik. A szindróma a magasan teljesítő nőkre jellemző jelenségnek a leírására szolgál: minél magasabbra sikerül valakinek jutnia alacsony státuszából, annál inkább fenyegeti az érzés, hogy nem „jogosan” tölti be az adott pozíciót. Ez az érzés azonban nem a valós teljesítmény hiányából ered, hanem magának a társadalmi, vagy szervezeti hierarchia elégtelen belsővé tételéből. A társadalomban megtanuljuk, hogy kik valók a csúcsra, és ezt a normát sértjük meg, ha ellenére cselekszünk, például sikereinkkel.

Azt, hogy egy férfi vagy egy nő mennyire támogató egy női vezetővel szemben az individuális szinten nem a biológiai nem, sokkal inkább az egyén nem-specifikus



énsémája<sup>11</sup> dönti el. Az énséma működése dönti el azt is, hogy ki mennyire érzi magáénak az adott társadalmi nemi szerepek elvárásait és mennyiben kész azoknak megfelelni (Kovács,2007).

## Gyógytápasz a sebekre: megoldási stratégiák

A gyakorlati eljárások kutatói (Klenke, 2011; Allen és társai, 2004; Teigen, 2002) három, nőket segítő stratégiát tartanak sikeresnek a diszkriminációval és az előítéletekkel szemben. Ezek közé tartozik az egyéni, sztereotipikus tulajdonságok felvállalása, az elismert tapasztalatok megszerzése és az egyéni mentor programok beindítása.

Azokban a kutatásokban, ahol férfiak és nők értékelték a sikeres női vezetői stílus tulajdonságkészletét, két attitűdöt mindig magasan pontoztak a vizsgáltak. Az egyik ilyen attitűd a kitartás, míg másik a rugalmasság volt. Ezekben a tulajdonságokban a női vezetők jobb értékeket kaptak, és közben a kísérleti személyek a sikeres vezetői jellemzők közé sorolták őket. Azoknak a nőknek, akik vezetőként férfias attitűdöket vesznek fel sikereik érdekében, lassabb az elfogadásuk, mint azon társaiknak, akik nem próbálnak megfelelni a maskulin vezetői szerepkörnek (Klenke, 2011).

Nagy sikereket érnek el az úgynevezett mentori programok is a szervezeten belüli, nőket érintő előítéletekkel szemben. Ezekben a programokban a leendő vezető egy mentor segítségével kezdi meg pozíciója betöltését. Azok a női vezetők, akiknek rendelkezésére állt a mentori program könnyebben beilleszkedtek és kevesebb negatív visszajelzéstől számoltak be a vizsgálatok során. A mentori program egyik másik fontos eleme a tapasztalat átadása. A skandináv országokban „mozgólépcső” programoknak hívják ezt a folyamatot. Itt akár minden vezetői szinten megszerezhető a szükséges tapasztalat. Hasonlóan a svéd mozgólépcső modellhez, gyakorlati támogatásokat is nyújtanak a nők számára. Közösségi kezdeményezésre indultak el olyan egyetemeken által szervezett kurzusok, ahol a nők és a férfiak vezetői gyakorlatokat szerezhetnek mentorok segítségével (Bohman, 2006).

Az előítéletek és a diszkrimináció ellen gyakorlati lépésként az Európai Bizottság közleményében<sup>12</sup> nyilatkozott arról, hogy a nagyvállalatok és a fejedelmi társaságok számára is elérhető az a lista, amely a Global Board Ready Women, röviden GBRW nevet viseli. A bővülő adatbázisba 8000-en kerültek be és ezek a nők készen állnak a vállalkozások felső vezetői tisztségeinek betöltésére. Az adatbázisba csak azok kerülhettek be, akik a kezdeményezést támogató üzleti iskolákban megfeleltek a szigorú kritériumoknak. A Global Board Ready Women egy új kezdeményezés, amely támogatja azokat, akik nőket szeretnének alkalmazni. Az itt végzett nők felkészítettek a vezetéssel járó kihívásokra.

<sup>11</sup> Bizonyos fontos (központi) és megkülönböztető jellemvonások. Az énsémát vesszük elő hétköznapi helyzetekben és az énsémának ellentmondó visszajelzéseket visszautasítjuk (Smith és Mackie,2004).

<sup>12</sup> [europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1358\\_hu.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1358_hu.htm), Mítoszrombolás és üvegplafontörés: 8000 női vezetőjelölt az Európai Üzleti Iskolák adatbázisában. European Commission-IP/12/1358. 2012.12.12. Utolsó bejelentkezés: 2014. március 10. 16 óra 55 perc.

Az előítéleteket felszámolni nehéz és ellenálló természetük miatt szükséges pontosan ismerni őket ahhoz, hogy működésüket megérthessük. A tanulmányban elsősorban dinamikájukat, létezésük bizonyos szükségszerű pontjait szerettem volna az olvasónak bemutatni. A nők munkahelyi előrelépését a szociális stigmák erősebben befolyásolhatják, mint szakmai végzettségük, eredményeik és felkészültségük (Klenke 2011). Felszámolni, gyorsan megváltoztatni nem lehet a nemek szerepeiből és tulajdonságaiból fakadó sztereotípiákat, előítéleteket. Változásukat viszont a tapasztalat, és a gyakorlati észlelés segíti, ezért olyan sikeresek a mentori programok. Személyes életterünkben, munkahelyünkön magunk is tehetünk a változásért, amennyiben nem a különbségekre, hanem a nemek hasonló igényeire is odafigyelünk.

## Irodalom

- Allport, W.G. (1977): *Az előítélet*. Gondolat Kiadó, Budapest, 1977.
- Basow, S.A., Howe, K.G. (2011): Model Influence on Career Choices of College Students. *Vocational Guidance Quarterly*, Volume 27, issue 3, pages 239-243, 1979. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2164-585X.1979.tb00991.x/abstract>  
utolsó bejelentkezés: 2014. március 20. 15 óra 00 perc.
- Bass, B.M., Bass, R. (2008): *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*. New York, Free Press.
- Bohman, L.(2006): Economic Action and Interfirm Relations: Diffusion of Stock Repurchases on the Stockholm Stock Exchange 2000-2003. *European Sociological Review*, 22 /4. pp. 383-396.
- Campbell, B., Schellenberg, E.G., Senn, C.Y. (1997): Evaluating Measures of Contemporary Sexism. *Psychology of Women Quarterly*, Volume 21., pp. 189-203.
- Cejka, M.A., Eagly, A.H. (1999): Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, pp. 413-423.
- Crocker, J., Major, B., and Steele, C.(1998): Social Stigma. In.: D.T. Gilbert and S.T. Fiske (eds.): *Handbook of Social Psychology*, 4.th editions. New York: McGraw-Hill. pp.504-553.
- Davidson, J. M., Burke, R.J. (2000): *Women in Management: Current Research Issues* Volume II. London pp.1-9.
- Durkheim, É. (1982): *Rules of Sociological Method* (1895). The Free Press.
- Eagly A., H., Carli, L. L. (2003): The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14 (2003) pp. 807-834.
- Eagly, A.H., Wood, W. , Diekmann, A.B. (2000): Social Role Theory of Sex Differences and Similarities: A Current Appraisal. In.: Eckes, T., Trautner, H.M. (szerk.): *The Developmental Social Psychology of Gender*.LEA, pp. 123-175.
- Fiedler, F.E., Gibson, F.W. és Barrett, K.M. (1993): Stress, Babble, and the Utilization of the Leader's Intellectual Abilities. *Leadership Quarterly* 4(2): 189-208.
- Fisher, H. (1999): *The First Sex. The Natural Talent of Women and How They Are Changing the World*. Ballantine Books, Toronto.

- Fiske, S. T., Stevens, L.E. (1998): What's so special about sex? Gender stereotyping and discrimination. In: Clinchy, B., Norem, J.K. (szerk.): *The Gender and Psychology Reader*. New York University Press, pp. 505-523.
- Giddens, A.(2008): *Szociológia*. Budapest, Osiris Kiadó.
- Glick, P., Fiske, S.T. (1997): Hostile and benevolent sexism: Measuring ambivalent sexist attitudes toward women. *Psychology of Women Quarterly*,21, pp. 119-135.
- Glick, P., 84 Fiske, S. T. (2001). Ambivalent sexism. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* ,Vol. 33, San Diego, CA: Academic Press, pp. 115-188.
- Goffmann, E. (1963): *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*. Prentice Hall.
- Goffman, E. (1977), "The Arrangement Between the Sexes". *Theory and Society*, 4 (3): 301–332.
39. Goffman, Erving (1978), "Response Cries". *Language*, 54 (4) (Dec.): 787
- Goffman, E. (1998): *Stigma és szociális identitás*. In. (Erős Ferenc szerk.): *Megismerés, előítélet, identitás*. Budapest, Új Mandátum Könyvkiadó, Wesley János Lelkészképző Főiskola, 263–295. o.
- Hebl, M.R., Glick, P., King, E.B., Singletary, S.L., Kazama, S. (2007): Hostile and Benevolent Reactions Toward Pregnant Women: Complementary Interpersonal Punishments and Rewards That Maintain Traditional Roles. *Journal of Applied Psychology*. 2007, Volume, 92, No. 6., pp. 1499-1511.
- Hebl, M., Griffith, K.(2002): Acknowledgement of sexual orientation in the workplace. *Rice University, Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 1191-1199.
- Heilman, M.E. (1983): Sex bias in work settings: The Lack of Fit Modell. *Research in Organizational Behavior*, 16, pp. 457-468.
- Klenke, K. (2011): *Women in Leadership: Contextual Dynamics and Boundaries*. Emerald Group Publishing Limited, Horvard House, Wagon Lane, Bingley, 2011. Chapter 1. pp. 1-134.
- Kovács, M. (2007): Nemi sztereotípiák, nemi ideológiák és karrier aspirációk. *Educatio* 2007/1. 99-114.oldal. <http://epa.oszk.hu/html/vgi/boritolapuj.phtml?id=01551>. Utolsó bejelentkezés: 2014. 03.20. 14 óra 55 perc.
- Kürtösi, Zs. (2004): Nők a felsővezetésben: hozhat-e újat a kapcsolathálózati megközelítés? In.: *Szociológia Szemle* 2004/2. Pp.: 77-95.
- Lemm, K., Banaji, M.R. (2003): A nőekkel és a férfakkal kapcsolatos tudattalan attitűdök és hiedelmek. In. Banaji, M. (szerk.): *Rejtőzködő attitűdök és sztereotípiák*. Budapest, Osiris Kiadó, pp. 255-284.
- Lyness, K.S., Heilman, M.E. (2006): When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper level female and male managers. *Journal of Applied Psychology* 91 /4. pp. 777- 785.
- Nagy B. (2001): *Női menedzserek*. Budapest, Aula Kiadó, 2001.
- Major, B., O'Brien, L.T. (2005): The Social Psychology of Stigma. *Annual Review of Psychology*. 56 /1: 363-421.

- McHugh, M.C., Frieze, I.H. (1997): The Measurement of Gender-Role Attitudes: A Review and Commentary. *Psychology of Women Quarterly*, Volume 21, No. 1., pp.176-205.
- McIntosh, P. (1998): Feeling Like a Fraud. In: Clinchy and Norem (eds.): *The Gender Catholic Encyclopedia*. New York: Robert Appleton and P Blessed Christine of Stommeln. In The Company. New Advent: <http://www.newadvent.org/cathen/03724a.htm>. Utolsó bejelentkezés: 2014. június 16. 16 óra 10 perc.
- Morgan, W. B., Gilrane, V. L., McCausland, T.C., King, E.B. (2011): Social Stigma Faced by Female Leaders in the Workplace. In. (eds.): Pauldi, M., A., Breena, E., C.(2011): *Women as a Transformational Leaders: From Grassroots to Global Interests*. Volume I: Cultural and Organizational Stereotypes, Prejudice and Discrimination. Praeger An Imprint of ABC-CLIO, LLC. pp.27-51.
- Morgan, C., Bhugra, D. (2011): *Principles of Social Psychiatry*, 2nd Edition. Wiley-Blackwell, London.
- O.Nagy,G. (1982): *Magyar Értelmező Kéziszótár I-II.* , Budapest, Akadémia Kiadó.
- Denmark, F.L., German, S.T., Brodsky J.B. (2011): Sex Discrimination. In.:Paludi, M.A., Paludi Jr. C.A., DeSouza E.R.(Eds.): *Praeger Handbook on Understanding and Preventing Workplace Discrimination*. Greenwood Publishing Group, California.
- Pusztai F., (szerk.) (2011): *Magyar Értelmező Kéziszótár*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Powell, G.N. (2011): *Women and men in Management*. Sage Publications, Inc., California, 2011.
- Rudman, L.A., Glick, P. (2001): Prescriptive Gender Stereotypes and Backlash Toward Against Women. *Journal of Social Issues*, No. 4. pp. 743-763.
- Schein, V.E. (1973): The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, pp.95-105.
- Schein, V.E. (1975): The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 340-344.
- Schein, V.E. (2001): A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 37, pp. 675-688.
- Sellers, B.(2010): *Forbes Best Business Mistakes: How Today's Top Business Leaders Turned Missteps Into Success*. John Wiley and Sons, Inc. Hoboken, New Jersey,2010. pp.57-101.
- Smith, E.R., Mackie, D.M. (2004): A csoportok észlelése. In.: *Szociálpszichológia*. Smith, E.R., Mackie, D.M. (2004). Osiris Kiadó, Budapest.
- Speitzer, G.M., Mishra, A.K. (1997): Giving up control without losing control: Trust and its substitutes effect's on manager's involving employees in decision making. *Group and Organization Management*, 24 (2), pp. 155-187.
- Swim, J., Borgida, E., Maruyama,G., Myers,D.G.(1989): Joan T. McKay versus John T. McKay: Do gender stereotypes bias evaluations? *Psychological Bulletin*, 105, pp. 409-429.

- Teigen, M. (2012): Gender Quotas for Corporate Boards in Norway: Innovative Gender Equality Policy. In.: Fagan, C., Gonzalez Menendez, M.C., Anson, S.G. (eds.): *Women on Corporate Boards and in Top Management, European Trends and Policy*. Palgrave-Macmillan, London.
- Tóth, I.(2014): A nemi szerepek. [Http://www.kislexikon.hu/nemi\\_szerep.html](http://www.kislexikon.hu/nemi_szerep.html) (Utolsó bejelentkezés: 2014.06.16. 16 óra 45 perc)
- Zemore, S.E., Fiske, S.T., Kim, H-J. (2000): Gender Stereotypes and the Dynamics of Social Interaction. In.: Eckes, T., Trautner H.M. (szerk.): *The Developmental Social Psychology of Gender*. LEA, pp. 207-242.
- Vinnicombe, S. (2000): The Position of Women in Management in Europe. In.: Marilyn J. Davidson –Ronald J.Burke (eds.): *Women in Management: Current Research Issues Volume II*. London Sage, pp.9-25.
- Wiley, M.G., Crittenden, K.S. (1992): By Your Attributions You Shall Be Known: Consequences of Attributional Account for Professional and Gender Identities. *Sex Roles*. Volume 27., No: 5/6., pp. 259-276.
- Wirth, L.(2001): *Breaking through the glass ceiling: Women in Management*, Geneva: ILO