

nagy.beata_260_24

Nemek forradalma?

A nők vezetővé válásának akadálypályája

MTA doktori értekezés

Tézisek

Nagy Beáta

2025

A kitűzött kutatási feladat rövid összefoglalása

Miközben nemzetközileg sokan ünnepelték a dolgozó nők tömegessé válását, mert a nők munkaerőpiaci függetlenedésének és önállóságának garanciáját látták benne, megjelentek azok az aggodalmak is, amelyek óvtak a trendek kritikátlan üdvözlésétől. Ahogy Nancy Fraser (2016) frappánsan megfogalmazta, a nők munkaerőpiaci megjelenéséért küzdő feminizmus a kapitalizmus szolgálólányává vált. A tömegesen elérhető, olcsó női munkaerő inkább stabilizálja, semmint lebontja a patriarchátus és a kapitalizmus kialakult rendszerét. Ráadásul, miközben a kialakult új problémák és krízisek a gazdasági, politikai és társadalmi struktúrából fakadnak, és világosan visszavezethetők a keresőmunka és a gondoskodás közötti feszültségre, a makroszintű változások, hatások és kényszerek feldolgozása és megoldása mégis egyéni feladatként definiálódik.

A helyzet tehát roppant bonyolult és ellentmondásos. A probléma gyökere viszont egyre jobban látható: hogyan tudnak a neoliberális rendben dolgozó és élő emberek, különösen a nők, megfelelni a „tehermentes” munkavállaló és a törődő, gondoskodó családtag kettős elvárásrendszerének. Az utóbbi évtized magyar valósága egyre erősebben azt üzeni a nőknek, hogy bár minden fronton szükség van rájuk, de a kiemelt női szerep a gyermekvállaláshoz és így a gondoskodáshoz kapcsolódik.

Amikor a kapitalista gazdaság mozgósítja és magas szinten tartja a nők munkaerőpiaci jelenlétét, de közben a családpolitika több gyermek születését is szeretné, akkor szükség van a megfelelő állami, vállalati vagy szupranacionális irányelvek megalkotására és működtetésére. Mivel szükség van arra a tudásra, hogy ez a helyzet miként oldható meg, a munka-magánélet kérdésének kutatása a világ legtöbb országában gyorsan növekvő szakterület a menedzsment- és szervezettudomány, a szociológia és a demográfia diszciplínáján belül.

A nagydoktori disszertációként benyújtott könyv a genderrezsím koncepciójára építve áttekinti, hogyan ragadható meg a nők helyzete a társadalmi viszonyok különböző dimenzióiban, különös tekintettel a vezetésben elfoglalt pozíciókra. Bemutatja, hogy milyen meghatározó elemei vannak a genderrezsímnek a női vezetők tekintetében két országban: a néhány évtizeddel korábban karrierre ösztönző Magyarországon, és a nőket jelenleg aktivizálni kívánó Japánban. A könyv empirikus elemzésének középpontjában elsősorban a női vezetők tapasztalatai állnak, akiknek az életében egyszerre van jelen az önmegvalósítás, az egyenlő karrier ígérete és a női vezetőket visszafogó, a reprodukív feladatokkal egyenlőtlenül megterhelő patriarchális rendszer. Bár ez a kettősség gyakorta arra a kérdésre egyszerűsödik le, hogy létezik-e egyensúly a munka és a magánélet között, a kötetben túllépek ezen az egydimenziós szemléleten.

A könyv tanulmányai tízéves kutatómunka eredményeként születtek meg. Az elmúlt évtizedben a genderrezsím fogalom alkalmazhatósága, a szervezetet és menedzsmentet érintő változások,

továbbá a munka-magánélet egyensúly kérdései egyaránt foglalkoztattak. Miközben a politikai életben jelentős hangsúly helyeződött az anyaságra és a dolgozó anyák támogatására, alig volt szó a szakmai nyilvánosságban a nők munkaerőpiaci helyzetéről vagy a nemek egyenlőségével kapcsolatos kormányzati stratégiáról.

A könyv alapjául szolgáló empirikus kutatás a 2010-es évek során zajlott, amikor a magyar politikai életben megkérdőjeleződött a nemek egyenlőségéről szóló szakmai és szakpolitikai gondolkodás legitimitása. Az évtized során folyamatosan erősödő genderellenes beszédmód és attitűd azonban nem ártatlan jelenség.

A disszertáció első fejezetében annak elemzésére vállalkozom, hogy a nyugati jóléti rendszerekre kidolgozott genderrezsím koncepciója mennyiben lehet alkalmas a nők speciális társadalmi helyzetének megértésére a mai Magyarországon, harminc évvel a rendszerváltás után, illetve Japánban a womenomics-gazdaságpolitika idején. A nemek közötti viszonyok makroszintű vizsgálatát a második fejezetben a szervezeti, munkahelyi környezet bemutatása követi. A szervezeteknek ugyanis erőteljes nemi mintázatai vannak, amelyek látens módon eltérő szervezeti helyet és hatalmat adnak a nők és férfiak számára. Ezeknek a szervezeti folyamatoknak a feltárása teszi lehetővé annak megértését, hogy ilyen kontextusban mennyire különbözik a menedzseri pozícióhoz vezető út a két nem számára. Ezeknek a helyzeteknek a részletesebb bemutatására, illetve a nemek és menedzsment vita néhány modelljének felvázolására vállalkozik a harmadik fejezet. Ebben a fejezetben elsősorban nem arra vállalkozom, hogy új adatokat mutassak be, hanem sokkal inkább arra szeretném felhívni a figyelmet, hogy milyen megközelítési és értelmezési módjai vannak a témának, és hogy melyek azok a legújabb tudományos és közpolitikai fejlemények, amelyeket a későbbiekben érdemes lesz nyomon követni. A negyedik fejezet egy lengyel kollégákkal közös munka eredménye. Az írás arra vállalkozik, hogy összevesse Lengyelország és Magyarország vállalati szférát megcélzó nőpolitikáit. A két, genderrezsím szempontjából nagyon hasonló posztszocialista ország eltérő utat választott a kötelező és nem kötelező (soft) intézkedések bevezetésére.

A disszertáció másik nagy feladata a munka-magánélet egyensúly koncepció kritikai bemutatása, a női vezetők mögött álló (családi) támogató struktúra meg(nem)létének vizsgálata. Elemzésre kerül az a kérdés is, hogy a digitális technológia használata jelenthet-e könnyítést arra a helyzetre, ami az ideális munkavállaló és a gyermekei iránt elkötelezett tökéletes, intenzív anyaság kettős szerepéből fakad.

Disszertációmban szeretném meghaladni azt a szokásos megközelítést, miszerint leggyakrabban azt tudjuk, hogy mi van Magyarországon vagy a nyugati országokban, és kevésbé ismertek a nem

nyugati régiókban zajló változások. További elemzési perspektívákat kínál ezért a japán helyzet nyomon követése.

A fő állításom az, hogy a nők és férfiak egyenlőségének napirenden tartása vagy egy-egy nőpolitikai intézkedés (legyen az stratégia vagy intézkedési terv) sosem az emancipált és erős női állampolgárok megjelenését, hanem a különböző ideológiákon keresztül a politikai célok megvalósítását kívánta szolgálni. A nők megfelelően képzett erőforrásnak tűnnek a célok eléréséhez rendelt feladatok elvégzésére, legyen szó a gazdaság számára nélkülözhetetlen (beosztott vagy vezető) munkaerőről, a demográfiai célok megvalósítására, azaz szülésre ösztönözhető anyákról, vagy a gondoskodási válság következményeit elszenvedő gyerekek, betegek vagy idősök körüli rosszul fizetett vagy fizetetlen, többnyire láthatatlan munkát végző gondozókról.

Az elvégzett vizsgálatok és az alkalmazott módszerek rövid leírása

A disszertáció alapjául szolgáló könyvben többféle elemzési módszert alkalmaztam. Az írás első három fejezetében a koncepcionális áttekintésen volt a hangsúly: a genderrezsim-fogalom és a szervezet és menedzsment nemi egyenlőtlenségének áttekintése megalapozta az empirikus fejezeteket. Az elméletek, metaforák és koncepciók részletes bemutatása tette lehetővé a következő fejezetekben bemutatott kvantitatív és kvalitatív módszerek alkalmazását.

A disszertáció negyedik fejezete szakpolitikai elemzés révén azt tekintette át, hogy a rendszerváltozás óta eltelt évtizedekben Lengyelországban és Magyarországon milyen közpolitikai intézkedések történtek a nők vezetésen belüli arányának a növelésére. A szakpolitikák elemzése során az állt a fókuszban, hogy ha történtek szakpolitikai lépések, azok kötelező érvényű intézkedések (például kvóták) voltak-e, vagy megmaradtak az ajánlások szintjét.

Az ötödik fejezet a magyar statisztikai adatok elemzésén alapult, amelynek célja a vezetésben megfigyelhető férfi–női arányok leírása és megértése volt. Ebben a részben a KSH munkaerő-felmérésének adatait és a bértarifa-vizsgálat eredményeit elemeztük.

A disszertáció hatodik fejezetének három alfejezetében a munka-magánélet egyensúlytalanságokkal kapcsolatos vezetői tapasztalatok feltárására a felső szintű vezetőkkel készített féligstrukturált interjúk adtak lehetőséget. Az interjúalanyok jellemzően nagyvállalatok első és második vezetői szintjén dolgoztak, többségük a szolgáltató szektorban, néhányan pedig az iparban. Az összes interjúról diktafonnal készült hangfelvétel. A legépebb változat kódolása Nvivo11 szoftverrel történt, amit az interjúk tematikus elemzése követett.

A főbb új tudományos eredmények tételes összefoglalása

nagy.beata_260_24

A genderrezsím fogalma azt ragadja meg, hogy társadalmi szinten milyen formái vannak és hogyan alakulnak a nemek között viszonyok, és hogy a történelmi változások során miként alakulnak ezek a rendszerek az otthoni, a nemek közötti magánjellegű relációkból nyilvános és modern genderrezsímmé. A genderrezsím hasznos elemzési kategória ahhoz, hogy jobban megértsük a nemi viszonyokat a társadalom egészében, illetve annak alrendszereiben. Ez segíti azt is, hogy feltárjuk a nemek közötti egyenlőség megvalósulásának intézményi korlátait.

A nők társadalmi szerepéről való gondolkodásban kiemelt jelentősége van annak, hogy a döntéshozók elsődlegesen milyen munkaerőpiaci vagy demográfiai célokat támogatnak, és azok eléréséhez milyen intézkedéseket tartanak megfelelőnek. A nemzetközi példák, saját kutatásomban a japán és magyar esetek, jól illusztrálják, hogy az elmúlt évtizedekben az egyes kormányok mit tartotta a nők számára megfelelő társadalmi pozíciónak a munkavállalással vagy gyermekvállalással kapcsolatban. A magyar példa a demográfia és a család felől, a japán eset pedig, miután a korábbi, gyerekvállalást ösztönző politikai nyomás nem érte el a hozzá fűzött reményeket, a nők intenzívebb gazdasági jelenléte felől közelít a kérdéshez.

A genderrezsímtől függ az is, hogy elsősorban milyen szerepben tartják és mire ösztönzik a szakpolitikák a heteroszexuális, házasságban élő nőket. Ahol anyaként tekintenek a nőkre és a férfi kenyérkeresői modellt támogatják, ott inkább akadályozzák, míg ahol jellemzően a kétkeresős modellt követik, ott támogatják a női munkavállalást. Ennek egy új rendszere alakult ki a 2010-es években Magyarországon, ahol úgy erősítették meg az anyaság- és gondoskodásközpontú nőpolitikát, hogy egyszersmind a kisgyermekes nők munkaerőpiaci visszatérését is ösztönözték.

Amennyiben a nők munkaerőpiaci megjelenését a piaci szükségszerűség mozgatja (szemben a jóléti állam vagy az intézményrendszer irányította folyamattal), akkor nem biztos, hogy jelentősen változik a nemek közötti egyenlőtlenség mértéke. Megtörténhet ugyanis, hogy a nők a korábbi időszakokhoz viszonyítva aktívabbak a munkaerőpiacon, mégis marginalizáltak maradnak a munkaerőpiacon és más nyilvános szférában.

Az intézményrendszer vissza is tudja fogni a nyilvános genderrezsím megerősítésének folyamatát, ha nem törli el a diszkriminatív gyakorlatot, vagy pedig az otthoni genderrezsímet népszerűsíti. Japánban például 2018-ban napvilágra került az a gyakorlat, hogy az orvosi egyetemre való bejutáshoz magasabb pontszámot kellett elérni a lányoknak, mint a fiúknak. Ez a gyakorlat nagy vitát váltott ki, és felhívta a döntéshozók figyelmét arra, hogy a japán társadalom mélyén milyen ellenállás van a nők emancipációjával szemben. A diszkriminatív gyakorlat megszüntetése után 2022-ben már több nő, mint férfi jutott be az orvosi képzésre.

A konzervatív autoriter genderrezsím konzervatív demokratikus genderrezsímmé alakulása csak a második világháború után következett be több országban, mint például Németországban és

Japánban is, az otthoni (*domestic*) formától a nyilvános (*public*) forma irányába. Mindkét országban a családpolitika új hulláma szervezi a genderrezsimit annak érdekében, hogy a női munkavállalás támogatásával több gyermek is szülessen. Ahelyett, hogy a nőket otthonukba zárnák, támogatják az otthonokban zajló gondoskodás és a fizetett munka közötti egyensúly kialakítását. A családpolitika adja tehát a konzervatív demokratikus genderrezsím sarokkövét.

A szocialista országok bizonyos szempontból már lényegesen korábban kialakították azt a nyilvános genderrezsimit, amit a nemi egyenlőség mai élvonalai közül többen, például Svédországban megvalósítottak. A közép-európai országokban a szocializmus időszakában a nők teljes foglalkoztatottsága, továbbá bizonyos gondoskodási és ellátási feladatok társadalmasítása jóval az északi országok előtt megtörtént. Ugyanakkor régióinkban lényegében nem változott az otthoni feladatok egyenlőtlen megosztása, sőt a férfiak nem voltak érdekeltek a női emancipációban, ami a további változások gátjává is vált.

A mai napig fellelhető a szocializmus öröksége a munka világában is: a nők szinte kizárólag teljes munkaidőben dolgoznak, amelyet általában egy hosszú, akár hároméves fizetett gyermekgondozási szabadság szakít meg. A teljes munkaidős foglalkoztatás jellemzőjét fontos hangsúlyozni, hiszen a munkahelyi érvényesülés egyik elengedhetetlen feltétele a folyamatos, teljes állású munkavégzés. A nők aktív munkavállalói éveik jelentős részében teljes munkaidőben dolgoztak és dolgoznak, és a házimunka és a gondoskodási munka túlnyomó többségét nők végzik, és a nők tömegei számára ez a többes teher elviselhetetlenül nagy feladatot jelent. Ezeken túlmenően változatlanul, mind a mai napig jelen van a régióban a nemek közötti bérrés is. Ennek nem csak az az oka, hogy a nők rosszabbul fizetett szektorokban és foglalkozásokban dolgoznak, a különbség egy-egy munkakörben is megfigyelhető. A keresőtevékenységhez való hozzájárás továbbra is lényegesen összefügg a genderrezsím többi elemével, de a gondoskodás egyre égetőbben determinálja a keresőtevékenységben való részvétel lehetőségeit.

A rendszerváltozás után lényegesen csökkent az államilag fenntartott gyermekintézményekhez, idős- és betegápoláshoz való hozzájárás lehetősége. Ennek ellenére a korábbi rendszer nem alakult vissza otthoni genderrezsimmé, hanem afféle ambivalens nyilvános genderrezsímként, annak is a konzervatív változataként működik tovább. A politikai palettán a gondoskodás, de különösen a (középosztálybeli) gyermekvállalás nemzeti jelentőségű feladattá vált, így elmondható, hogy a magyar genderrezsím egyre jobban hasonlít a Shire és Nemoto (2020) által leírt konzervatív típusra, szemben a Walby (2004, 2020) által bemutatott neoliberális és szociáldemokrata típusokkal.

Japánban ez az állami feminizmusnak nevezhető neoliberális program felülről irányítva, a nők megkérdése nélkül igyekszik megoldani a nők munkaerőpiaci megjelenésének programját. Nem véletlen tehát, hogy az ún. *womenomics* kritikusai felvetik, hogy miközben feminista projektként

próbálják feltüntetni ezeket a lépéseket, a különböző kormányzati anyagokban Japánban sem merülnek fel a nők szempontjai és a férfiak otthoni munkamegosztásba való bevonása.

Magyarország az otthoni és a nyilvános genderrezsimsíntengelyen a nyilvános rezsimhez tartozik. A családpolitikában megfogalmazott erős pronatalista demográfiai üzenetek hangsúlyozása felülírja a nemek egyenlőségére irányuló igényeket. A gyerekszám növelése mint a népesedési problémák egyedüli megoldása dominálja a közbeszédet. Ebben a diskurzusban a nők elsősorban mint anyák, nem pedig mint független, munkavállaló egyének kerülnek megjelenítésre. Emiatt a genderrezsím ambivalens színezetet kap, hiszen azt a benyomást keltheti, hogy a magyar nők helyzetét a családon belüli pozíciójuk, az otthoni genderviszonyok révén tudjuk értelmezni.

Japán az otthoni és a nyilvános genderrezsím között húzott egyenesen még mindig nagyon közel van az otthoni genderrezsímhez, még ha a retorika szintjén egyre jobban is közelít a (konzervatív) nyilvános rezsimhez. Ugyanakkor közvélemény-kutatások azt is mutatják, hogy a fiatalabb (női) generációk bizonyos csoportjaiban növekvő igény lenne a férfi kenyérkeresői modell megvalósítására. A kormányzat politikai szándéka éppen az, hogy a nyilvános genderrezsím irányába mozduljon el a japán társadalom, mégpedig a kormányzat és a piac által vezérelt módon.

Bár a menedzsment- és szervezetelmélet jellemző módon figyelmen kívül hagyja, egyre több kutatói figyelem fordul arra, hogy feltárja az absztraktnak mondott szervezeti pozíciókba jutás egyenlőtlenségeit és annak okait. Az egyes egyenlőtlenségi dimenziók egyenlőtlenségi rezsimmé állnak össze, amelyek a szervezet működése során nemcsak létrejönnek, hanem folyamatosan újra is termelődnek. Ezek az egyenlőtlenségi rezsimok a nemek, az osztály- és az etnikai hovatartozás dimenziói mentén, az interszekcionalitás koncepcionális keretén belül vizsgálhatók a legalaposabban.

Már a kezdeti vizsgálatok is rámutattak arra, hogy az absztraktnak és objektívnak vélt szervezeti pozíciók között nyilvánvalóan egyenlőtlenül helyezkednek el a férfiak és a nők, de a későbbi kutatások is bizonyították, hogy a női dolgozók tipikusan a kiszolgáló, kisebb előrelépési lehetőséggel és keresettel rendelkező állásokban dolgoznak. A szervezetekben elfoglalt férfi-női pozíció tehát összekapcsolódik az előny-hátrány dimenzióval is, azaz hatalmi kérdésként jelenik meg.

Az egyenlőtlenségeket azok a mindennapi szokások és folyamatok erősítik meg, amelyek teljesen természetesnek és megkérdőjelezhetetlennek tűnnek a nemek közötti viszonyokban. Ilyen például a munkák vertikális és horizontális szegregációja, a szervezeti szimbólumok és képek jellegzetességei, a szervezet tagjai közötti kommunikáció, a nemekkel átszőtt egyéni identitás, továbbá a szervezeti struktúrára vonatkozó értelmezések.

A nemzetközi példák mind azt mutatják, hogy a nők és férfiak vezetésben elfoglalt helyzetének vizsgálata egyre magasabb szinten jelenik meg, és egyre több befolyásos cselekvőt mozgósít. A döntéshozatalban való egyenlő nemek szerinti részvétel igénye tehát egyértelműen jelen van a hivatalos európai uniós dokumentumokban és ajánlásokban. Az elkövetkező évek egyik legrelevánsabb kérdése a nemek és vezetés témában a nemek közötti egyensúly javításáról a nyilvánosan működő részvénytársaságok igazgatói körében az Európai Parlament és a Tanács (EU) által 2022-ben elfogadott irányelv hatása lesz, vagyis a vállalati igazgatóságokban bevezetendő kvóta.

Az Európai Unióban a középvezetői pozíciók egyre nagyobb részében találunk nőket, ám a felső vezetésben szembetűnő a piramisszerkezet, azaz a nők hiánya. A lehetséges magyarázatok köre széles és komplex. A legteljesebb képet csak akkor kapjuk, ha tágítjuk a vizsgálat fókuszát, és az egyéni szint mellett bevonjuk az elemzésbe a szervezeteket és a társadalmat. A szervezetek jellemzően férfiakra szabott lehetőségeket nyújtanak azoknak is, akik a rugalmatlan szervezeti struktúrába aligha illenek be, mert különböző okoknál fogva, mint például a láthatatlan gondoskodási, reprodukív munka miatt nem tehermentesek. Az elemzés társadalmi szintje meghatározó abban, hogy mennyire dinamikusán változnak a nemiszerep-elvárások, megengedik-e a nőknek és a férfiaknak is, hogy túllépjenek a sztereotip várakozásokon.

Nagy sikerük van ugyanakkor az üvegplafon-, illetve üvegfal-metaforáknak, amelyeket lassan felvált a labirintusmetafora. Ez utóbbi arra utal, hogy a nők előrejutása nem lineáris, hanem inkább egy útvesztőben való haladásként jellemezhető, amelyben folyamatosan ott vannak a nagy akadályok: a nőkkel szembeni előítélet és ellenállás, a vezetési stílussal kapcsolatos elvárások, a magánélet és a munka kombinálásának nehézségei, illetve a vezetői networkbe való bekapcsolódás korlátozott lehetősége.

Az akadályok megtagasztalásáról és a női vezetők elfogadottságáról szóló kutatásaink meggyőzően mutatták be, hogy magyarországi önkormányzati és vállalati közösségek megkérdezett tagjai is ellentmondásos véleményt osztanak: még ha el is ismerik a nők tudását és képességeit, sok esetben kimondottan zavart okoz, ha a női vezetők feszegetik a vélt határokat: a „túl magasra” jutott vagy a gyermekszülés után „túl korán” visszatérő nők rendszerhibát jeleznek, és elutasításra találnak a munkahelyi szervezetben. Egyszersmind bizonyítékot szolgáltatnak a patriarchátus jelenlétére a szervezeti kultúrán belül is.

A többi kelet-közép-európai országhoz hasonlóan Lengyelországban és Magyarországon is problémát jelent a nemek közötti egyenlőség a vállalati világban. A szocialista időkben a nők mindkét országban magasabb szintű vezetői pozíciókat töltöttek be, mint a nyugat-európai nők,

meghatározó részét képezték a teljes állásban dolgozóknak, és ugyanolyan szintű képzettséget értek el, mint a férfiak. A demokráciára és a piacgazdaságra való áttéréssel, az Európai Unióhoz való csatlakozással, majd pedig a populista jobboldali kormányok hatalomra kerülésével a nők általános gazdasági helyzete romlott, és meglehetősen alacsony szinten maradt az arányuk a vállalati igazgatóságokban. Magyarországon 2021-ben a nők a vállalati igazgatótanácsi pozíciók 9,4%-át, Lengyelországban pedig 24,7%-át töltötték be, ami jóval az Európai Unió 30,6%-os átlaga alatt volt (EIGE, 2024).

Mindkét országban szimbolikus, erőltetett esélyegyenlőségi politikákat fogadtak el, annak ellenére, hogy az európai uniós csatlakozási folyamat során politikai elvárás nehezedett a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó intézkedések meghozatalára, annak érdekében, hogy a demokratikus korszakban országos szinten is foglalkozzanak ezekkel az egyenlőtlenségekkel. 2010-ben a Varsói Értéktőzsde előírta, hogy a tőzsdén jegyzett vállalatoknak jelentést kell készíteniük a nők jelenlétéről a vezető testületeikben, 2014-ben pedig a Hungarian Business Leaders Forum tűzte ki célul a nők 20%-os arányának elérését a vállalati igazgatótanácsokban és a felsővezetői pozíciókban.

A vállalatok által javasolt önszabályozó, puha (soft) szakpolitikai intézkedések mellett a női szervezetek, mint például a lengyelországi Women's Congress és a Magyar Női Érdekszövetség, aktívan szerepet vállaltak abban, hogy felhívják a közvélemény figyelmét a vállalati világban meglévő nemek közötti egyenlőtlenségekre, és hogy megfogalmazzák a határozottabb szakpolitikára, például a vállalati igazgatótanácsokban alkalmazandó női kvótákra vonatkozó követelményeket. Miközben a média érdeklődése mindkét országban jelentősen megnőtt a női vezetők iránt, a lengyel érdekképviselői csoportok sikeresebbek voltak a női üzleti vezetők képzésének megszervezésében, mint magyar társaik. Lengyelország a magyarországinál nagyobb sikereket ért el abban is, hogy ténylegesen megnövelte a nők jelenlétét az igazgatótanácsokban.

A progresszív erők némileg sikeresebbek bizonyultak Lengyelországban, ahol a vállalatok által bevezetett puha szabályozás valamivel eredményesebb volt, mint Magyarországon. Ez utóbbi esetben a vállalatoktól érkező szórványos kezdeményezések nem vezettek a nők vállalati vezetői pozíciókban való tartós szerepvállalásának előmozdításához.

Magyarországon és Lengyelországban csak korlátozott erőfeszítések történtek a nők vállalati igazgatótanácsokban betöltött pozícióinak növelésére, és országos szinten nem is léteznek erre vonatkozó, releváns szabályozások. Lengyelország 2015 előtt puha, nem kötelező szabályozást vezetett be, amely azt ajánlotta a vállalatoknak, hogy méltányos képviseletet gyakoroljanak a menedzsmentben. Magyarországon csak vállalati szintű önszabályozás létezik, amelyet jellemzően a nemzetközi anyavállalatok irányítanak vagy határoznak meg. A kötelező nemzeti szabályozás hiánya mindkét országban azzal a következménnyel jár, hogy a nők alacsonyabb arányban

képviseltetik magukat a vállalatok igazgatótanácsaiban, és a fejlődés üteme lassabb vagy stagnál az ilyen szabályozással rendelkező országokhoz képest. Azonban ahogy rámutattunk, Lengyelország sikerebb volt Magyarországnál a nemek közötti egyenlőség bevezetésében a vállalati világban: a nők aránya a vállalati igazgatótanácsokban Lengyelországban megduplázódott, míg Magyarországon 2021-ben csökkent az előző évekhez képest.

Több oka is van annak, hogy a két meglehetősen hasonló ország között ilyen különbség lett az eredményekben. Először is, mivel Lengyelországban a populista jobboldali többség öt évvel később került be a parlamentbe, a nemi egyenlőség elleni populista visszacsapásnak kevesebb ideje volt arra, hogy érvényesüljön. A nők mobilizációja a vállalati nemi egyenlőség kérdései körül szintén erőteljesebben jelentkezett Lengyelországban, mint Magyarországon, különösen az országos szintén. Tekintettel a politikai akarat hiányára, különösen, ami a jobboldali populista kormány megjelenésével erőteljessé vált, a nőszervezetek által kezdeményezett, alulról építkező önszabályozási folyamatok mindkét országban nagyon fontossá váltak.

A lengyel nők hatékonyabbak abban, hogy egy közös cselekvési platformot teremtenek, mivel több ezer nőt hoznak össze az éves kongresszusokon, hogy a nők közéleti szerepvállalását erősítsék, és hogy hallassák a hangjukat. A kulcskérdés ma az, hogy ki fog csatlakozni ezekhez a szervezetekhez, hogy hosszú távú erőfeszítéseket tegyenek a vállalati szektorban tapasztalható nemek közötti szakadék megszüntetését megcélzó rendszerszintű mechanizmusok kiépítésére, beleértve a kvótákat is.

Vannak azonban közös vonások is a két ország között. A kötelező szabályozással szembeni ellenérzés történelmi előzményekben, főként a szocialista emancipációs projektekre való visszacsapásában és az utóbbi időben a konzervatív kormányok erős genderellenes hozzáállásában gyökerezik, amely blokkolja a nemi egyenlőséget előmozdító szakpolitikákat és intézkedéseket. Ebben a környezetben a hagyományos nemi szerepek implicit módon megerősödnek; ráadásul a hiányzó politikai akarat és a nem támogató környezet csökkenti a nők azon törekvéseit, hogy versenyezzenek a jelentős erőfeszítést és odaadást igénylő munkákért, és ezáltal megtörjék a társadalmi normákat.

A kvótákról szóló lengyelországi vita és a puha, nem kötelező szakpolitikai intézkedések minden bizonnyal pozitív hatással voltak arra, hogy felhívták a figyelmet az üzleti élet vezető pozícióiban fennálló nemek közötti különbségekre és annak gazdasági költségeire. A diverzitással kapcsolatos kontextust mostanában már gyakrabban használják a nyilvános nyilatkozatokban és vitákban annak hangsúlyozására, hogy milyen előnyökkel jár, ha több nő van a vállalati igazgatótanácsokban. A kvóták bevezetéséről és a nők vezető pozíciókba való támogatását célzó mechanizmusok létrehozásáról azonban nem, vagy csak kevésbé alakult ki konszenzus.

A menedzseri pozícióban lévő emberek munka-magánélet viszonyait vizsgálva az egyik kutatási eredmény az volt, hogy az egyensúly megítélése dinamikus volt, és ez több szempontból is előkerült a beszélgetések során: az üzletmenet ciklikussága meghatározta, hogy ki mennyire tartotta megvalósulónak az életében a munka-magánélet egyensúlyt, továbbá a munkahelyváltás is egyensúlytalansági helyzethez vezetett. Dinamikus volt az egyensúly az életciklus szempontjából is: szinte minden válaszadó elmondta, hogy pályája elején nagyon sokat dolgozott a karrierje megalapozásán.

A kérdezetteknel az idő szorítása szinte minden esetben tetten érhető volt. Sokszor korlátozták karrierjüket: lemondtak a továbblépésről, ami általában globális pozíciót, még több utazást vagy külföldre költözést jelentett volna. A nők azzal is szembesültek, hogy bizonyos gazdasági területeken (például tanácsadás) olyan mennyiségű feladattal és olyan embertelen (*unsocial*), a vállalat/ügyfél által diktált időbeosztással kell folyamatosan számolni, ami miatt a gyerekszülés után inkább más, kiszámíthatóbb feladatot kell keresniük. Ezáltal megkérdőjelezetlen maradt a magánélettel általában, a gyerekneveléssel pedig különösen összeegyeztethetetlen szervezeti gyakorlatok rendszere. A magas vezetői keresetre való utalás pedig szinte legitimizálta a munkahely ilyen jellegű primátusát.

Az életút-megközelítés fontosságát jelezte a kutatás, különösen a gyermekvállalás hatását tekintve. Mivel minden interjúalany nevelt gyermeket, egyértelműen megfigyelhető volt, hogyan hatott a vezetői karrierre a gyermekgondozási feladat. A női pályákat módosította és lelassította a gyerekvállalás még akkor is, ha párkapcsolatban éltek, és ha a férjük – amennyiben házasságban éltek – végig támogató is volt.

Nem igaz ugyanakkor, hogy a férfiak életében egyáltalán nem jelent problémát a munka és a családi élet konfliktusa, különösen a családalapítás és a gyerekvállalás után. Az sem volt jellemző, hogy ez a kérdés csak a múltban létezett volna. De nemi szempontból kétségtelenül más jellegű volt ez a dilemma: nem a napi problémamegoldás és logisztika kérdése foglalkoztatta a férfi interjúalanyokat, mert azt – ahogy több esetben is nyilvánvalóvá tették – a feleségük intézte vagy legalábbis ő tartotta kézben.

További fontos eredmény annak tettenérése, hogy bár a vezetők arról számoltak be, hogy számukra a legfontosabb a családi élet, és csak azután következik a munka, majd saját maguk, az interjúk többnyire a munkaszervezetek mohó jellegét igazolták. Az interjúk bizonyítékot szolgáltatott arra, hogy a vállalatok igyekeznek kisajátítani a munkavállalóik idejét.

A (női) interjúalanyok különösen sokat dolgoztak azon, hogy minél jobban tudják menedzselni a feladatokat, és éles kritikával illették a társadalom elvárásait, például az intenzív anyasággal

kapcsolatban. Tekintettel arra, hogy a családdal és gyerekekkel kapcsolatos feladatok ellátását a társadalmi szokások változatlanul a nőkhez rendelik, a kérdezettek szembementek a konvenciókkal, és úgy érezték, kiváltották környezetük rosszallását, még ha folyamatosan igyekeztek is megfelelni a jó szülőség ideáljának.

Az a tény, hogy bár a férfi vezetők kétségtelenül sokat beszéltek a családi élet fontosságáról, ám általában kevésbé tudtak abban részt venni, csak megerősíti azt a tudást, ami a karrier és a gondoskodási munka aszimmetrikus helyzetéről szól. Ezek a tapasztalatok azt támasztják alá, hogy bár jelen vannak a gyerekeik életében intenzív szerepet igénylő apák a magyar vállalati felső vezetésben is, a két nemmel kapcsolatos eltérő várakozások miatt – amelyeket az interjúalanyok többsége is, különösen a férfiak, osztott – az aszimmetrikus helyzettől való lényeges elmozdulást nem láthatunk.

Bár a meglévő munka-magánélet közötti egyensúly tekintetében a kérdezettek három nagy csoportot alkottak (van egyensúly, átmenetileg nincs egyensúly, sosincs egyensúly), az egyensúly kialakításával kapcsolatos feladatokat egyéni problémaként kezelték. Bármelyik csoportba is tartoztak a kérdezettek, a sok munka dominálta az életüket, és ebben korlátozottnak tűnt a választási lehetőségük. Ráadásul mindvégig egyéni felelősségnek és szinte sosem vállalati vagy társadalmi ügynek tüntették fel, hogy mennyit dolgoznak. A munkahelyek elvárásai és szabályai általában változtathatatlan külső feltételként szerepeltek, bár egy-két esetben utaltak a vállalati támogatás fontosságára vagy a központilag kidolgozott és különböző módon elérhető vállalati politikákra, de a munkavállaló egyén szabadságának hangsúlyozása és a társadalmi környezet kritikája rendre visszatérő narratíva volt.

A nők elbeszélése szerint náluk a gyerekek beépített „védőmechanizmusként” működtek a túl sok munkával szemben. Még így is sokszor volt büntudatuk amiatt, hogy nincs elég idő a gyerekekre, és erre a társadalmi környezet is rendre figyelmeztette őket, amit a vezető állású nők megemlítettek az interjújukban. Ennek a mechanizmusnak az univerzális jelenlétét még a nemek egyenlőségére nagy figyelmet fordító skandináv országokban is igazolták.

Bár az interjúalanyok – elbeszélésük szerint – az egyensúlyt nem időben mérték, mégis az időhiány rendezte a gondolataikat. Összességében itt is látható volt a hosszú munkaórák és a sok utazás terhe, miként ezt a korábbi nemzetközi eredmények is mutatták. A munka és magánélet közötti határok kialakításához és kezeléséhez elengedhetetlennek számított a munkahelyi és az egyéni rugalmasság, amely a korábbi karrierszakaszokban nem volt mindig elérhető a számukra, de vezetőként jobban tudtak élni az előnyeivel. A megkérdezett magyar vezetők nem számoltak be arról, hogy büntetés érne őket amiatt, ha élnek a rugalmas munkavégzés lehetőségével, aminek oka lehet az is, hogy az (időbeli) rugalmasságon kívül kevésbé használják ezeket a lehetőségeket (például

home office), illetve hogy már olyan magas pozícióban vannak, ahol ez nem ronthat a megítélésükön.

A rugalmasságot nem csak a magyar vezetők várták el a szervezetüktől, hanem legalább ennyire jelen volt a tőlük elvárt rugalmasság akár intenzív projekt, akár külföldi utazások esetén. Ezek során a család rendre ütközőként működött, és némileg felfogta a munka expanzióját. Ezen túlmenően a férfiaknál a feleségek is gyakran jelentettek extra erőforrást, lehetővé téve, hogy az interjúalany sokat utazzon, sok időt töltsön a munkahelyén, sokáig bent maradjon, és főleg a munkájára koncentráljon. A nőknél ilyen extra erőforrás csak ritkán volt. Ez ismételten egybecsengett a korábbi nemzetközi kutatásokkal, amelyek az otthoni erőforrások aszimmetriájáról szóltak.

Miközben a rugalmasság nagy érték volt, bizonyos esetekben egyértelműen a határok feloldódását is jelentette: az esték, a hétvégék vagy a szabadság alatti napok különös védelemre szorultak. Erre a helyzetre igyekeztek reflektálni, amikor úgy alkalmazták a rugalmasságra vonatkozó vállalati politikát, például az otthonról dolgozás lehetőségét, hogy azzal elkerüljék a területek összemosódását. Mindkét forgatókönyv a határelméletek fontosságára utal.

Az egyensúlyt biztosító összes korábban említett tényező felett állt az egyéni kontroll fontossága. Akár a rugalmas munkavégzésről, akár a megnövekedett munkahelyi és családi elvárásokról volt szó, a válaszadók csupán akkor érezték magukat egyensúlyi helyzetben, ha úgy látták, nemcsak sodródni az árral, hanem ellenőrizni és irányítani is a folyamatokat, továbbá rajtuk múlik a munka és magánélet közötti határok átjárhatósága. A határok megtartása és kezelése rámutat arra is, hogy a fentiekben jelzett stratégiák sosem egyéni, hanem családi, sőt tágabb szinten működnek hatékonyan, beleértve a munkahelyi és családi környezet attitűdjét és szabályait is. Ezeknek a megvitatása során ritkán került elő explicit módon a szervezeti és társadalmi felelősség kérdése, vagy az, hogy a vállalatok központi elképzeléseivel és a mohó intézmények elvárásaival szemben folyamatosan védekező stratégiákat kell kialakítani.

A társas támogatások különös erőforrást jelenthetnek abban, hogy a munka és a magánélet területei közötti eltérő elvárások összehangolhatók legyenek. A támogatások azonosításához Ezzedeen és Ritchey (2008) tipológiája nyújtotta az alapot, akik a következő eseteket különböztették meg: érzelmi támogatás, háztartási segítség, a családtagok körüli segítség, karriertámogatás, megbecsülés és a házastárs karrierjének megváltoztatása. A keretek megteremtésében és működtetésében kiemelkedő szerepe van a társas támogatásnak.

A párokban élő összes interjúalany nagyra becsülte a párjától kapott támogatást, és arról számolt be, hogy a legtöbb támogatást tőle kapta. A férfiak „stabil pontot” jelentettek a női karrierben, amit ők azonban nem láttak általánosan előforduló jelenségnek a környezetükben. Így

a nők többnyire nemcsak természetesnek vették a társuk szerepvállalását, hanem kimondottan hálásak is voltak érte. Ez egybeesik a korábbi kutatási eredményekkel, amelyek az érzelmi támogatás kiemelkedő szerepét azonosították. Az is kiderült ugyanakkor, hogy a nem támogató kapcsolatok – az interjúalanyok elbeszélése szerint sokszor éppen ezért – megszűntek. Számos vezető utalt arra, hogy szerintük a férfivezetőknek sokkal egyszerűbb az otthoni, háztársi támogatást megszerezni, hiszen mögöttük gyakran egy főállású vagy egy kevésbé elfoglalt feleség garانتálja a családdal kapcsolatos feladatok elvégzését vagy kézben tartását.

A percepciók önmagukban is megfelelőek és elégségesek ahhoz, hogy lássuk: a női vezetők – függetlenül társadalmi és anyagi pozíciójuktól – egyáltalán nem mentesülnek a nőkkel szembeni, hagyományos társadalmi elvárások alól, sőt bizonyos fókig ők maguk is hozzájárulnak annak reprodukálásához. A kulturális elvárások része az is, hogy az otthonnal és főleg a gyermekgondozással kapcsolatos tradicionális „női” feladatok ellátásának megfeleljenek. Míg az előbbi feladatok piaci alapon megszervezhetők, a gyermekkel kapcsolatos feladatokat kevésbé látják ilyennek az interjúalanyok, különösen az intenzív anyaság ideológiájának árnyékában volt ez így. Éppen ezért a nemekre vonatkozó kulturális képzetek egyrészt gátolják a nők elfogadását és előrejutását a vezetésben, másrészt felértékelik azt a támogatást és tevékenységet, amit a nők partnerei végeznek. Ezeket a támogatásokat interjúalanyaink sokszor segítségként értékelték, amiért hálásak voltak. Ezzel szinte rutinszerűen járultak hozzá a hagyományos elvárások újratermeléséhez. A partneri támogatás mellett az interjúalanyok nagyon gyakran hivatkoztak a szüleiktől és gyerekeiktől kapott támogatásra. Aki elvált volt, az leggyakrabban egyértelműen az édesanyját nevezte a legfontosabb támogatónak. A vezetők többször is hangsúlyozták, hogyan próbálnak „minőségi időt” biztosítani a családtagok és különösen a gyermekek számára, de – életkortól függően – felmerült a szülői generációról való gondoskodás is. A „minőségi időtöltésről” való elbeszélésekben egyre gyakrabban az a gondolat erősödött meg, hogy a vezetői munkával kapcsolatos feladatok mintájára kell menedzselni az otthoni feladatokat és a szűkösön rendelkezésre álló családi időt is.

Akár a generációk közötti transzfereket, akár a prioritásokat nézzük, ezeket a tapasztalatokat értelmezhetjük úgy is, mint hogy a magyar társadalomban a mindennapi feladatmegoldásokban és a retorikában egyaránt magas az elkötelezettség a családdal kapcsolatban, ami egybeesik a korábbi kutatások eredményeivel. Annak fontossága, ahogyan és amennyire a magyar interjúalanyok utaltak a nagyszülői segítségnyújtásra, nem volt ilyen markáns a korábbi nemzetközi szakirodalmakban. A család iránti elkötelezettség gyakorlati megvalósításában aránytalanul nagy feladat jut a nőknek, és így beskatulyázza őket a hagyományos, nőktől elvárt szerepekbe, amely az anyaság karriert szervező erejével és a karrier korlátok között tartásával is járhat. Mivel ezek az elvárások aszimmetrikusan

jelölik ki a két nem pozícióját, a megkérdezett nők úgy érezték, hogy a karrierjük megvalósításához közvetlen környezetük jelentős támogatása kellett: legyen szó a családjukról vagy a munkahelyükről. Az észlelt támogatásokat a vezetőnők hierarchiába rendezték, akár az említések gyakoriságát, akár a legfontosabb támogatásokat nézzük. A kérdezettek tapasztalataiban alapvető fontosságú volt mind a magatartásbeli, mind az érzelmi támogatás. Két támogatástípus állt egyforma gyakorisággal a hierarchia csúcsán: az érzelmi támogatás, az odafigyelés és a meghallgatás, illetve a családtagokról, elsősorban a gyerekekről való gondoskodás, benne pedig különösen a jó apaság. A támogatási hierarchia aljára a háztartás körül elvégezhető feladatok kerültek, mivel azok szükség esetén könnyen kiszervezhetők és megvásárolhatók.

A támogatások jelenlétéről, illetve transzferéről kapott képet egyértelműen árnyalja a nem támogató magatartás elemzése. A támogatások hiányára való rákérdezés további újdonságokkal szolgált: látható volt, hogy ahol a korábbi házasság felbomlott, ott ebben gyakran szerepet játszott a társ segítségének elmaradása, illetve az abból fakadó konfliktus. Az interjúalanyok tapasztalatai széles skálán mozogtak: volt, aki úgy érezte, hogy őt az érzelmi támogatás megvonásával „büntette” egy ideig a férje, míg másnak a társasági életben nem volt megbízható társa. A gyerekvállalás mint fordulópont után újra össze kellett csiszolódni a munka-család területeinek, és erről a partnerek sokszor eltérően gondolkodtak, és ez az elismerésben megnyilvánuló támogatás hiányában is kifejeződhetett. Összességében tehát a magas szintű vállalati pozícióban dolgozó nő esetében is azt lehetett tapasztalni, hogy függetlenül a magyar társadalom hagyományos társadalmi nemi kultúrájával és családközpontúságával, a vezetőnők itt is az autonómiájukat támogató, nem pedig a paternalista és patriarchális támogatást igényelték.

Eredményeim azt mutatták, hogy a női vezetők technológiahasználata nagyban segítette a munkahelyi és otthoni elvárásoknak való egyidejű megfelelést. Többen is úgy látták, hogy technológiai eszközök nélkül aligha sikerült volna kézben tartaniuk a potenciális krízishelyzeteket, illetve a családi élettel és gyermekvállalással párhuzamosan felépíteni karrierjüket. A mobiltechnológiák alkalmazásáról szóló narratívák és az alkalmazott gyakorlatok ellentmondtak egymásnak, és rendre a munka prioritását erősítették meg. A munka világa kolonizálta a magánszférát, még ha a munkavállalók párhuzamosnak és egyenrangúnak feltételezték is a kettőt, és úgy vélték, hogy a végső döntést ők hozzák meg.

Ugyanakkor a technológiához, különösen a mobiltelefonhoz való viszonyukat konfliktusosnak és küzdelmesnek írták le, és nem reflektáltak az eszközök mögött álló, teljes elkötelezettséget váró munkaszervezetekre. Ezeknek közvetlen gazdasági érdeke fűződik ahhoz, hogy a vezetők szinte mindig és mindenhol elérhetők legyenek, ami egybecsengett az amerikai női topvezetők

beszámolóival. Az is emlékeztet az amerikai női vezetőkről készült eredményekre, hogy az okostelefonhoz fűződő „okos” kapcsolatot mint egyéni felelősséget fogalmazták meg. A történeteik megerősítették a korábbi kutatások tapasztalatait a munka térhódításáról, a munka intenzívebbé válásáról, térbeli és időbeli kiterjedéséről.

A vállalati kolonizáció vitathatatlan jele lett a gyerekfektetés utáni munka, és ha ez az online rendszeren vagy e-mailen keresztül zajlott, akkor különösen nyomasztó hatással volt az elkötelezettségüket kimutatni igyekvő kisgyerekes nőkre. A magyar vezetőknél szinte határtalanná vált a munkavégzés: este tipikusan, de hétvégén és szabadság alatt is gyakran előfordult. Ezek a magatartások azonban mindig egyéni döntésként kerültek interpretálásra, így az egyéni felelősségre helyezték át a hangsúlyt. Ennek nyilvánvaló magyarázata a magyar szervezetek nagyobb fokú kitettsége a globális rendszereknek.

Az egyéni felelősségen túl a rugalmasság jelentősége is szerepelt a mobiltechnológiák használatával kapcsolatban. Még teljesen nyilvánvaló ütközések esetén is, amikor egyszerre kellett a gyerekek iskolai farsangját és egy konferenciabeszélgetést lebonyolítani, azaz amikor párhuzamosan kellett végezni a két műszakot, ott is úgy érezték, hogy valódi választási helyzetben voltak. Pedig ezekben az esetekben nyilvánvalóan nem a munkahely, hanem a munkavállaló, esetleg annak családja kellett, hogy rugalmas legyen.

A kutatás eredményeiből elsősorban egyéni, mikroszintű gyakorlatok bontakoztak ki: a mobiltelefonok lehalkítása, a hétfégi e-mail-forgalom korlátozott feldolgozása, szűrők beiktatása mind szerepeltek a női vezetők által alkalmazott praktikák között. Ezek az eszközök csak egyéni szinten segítették a munka-magánélet egyensúlyt, de nem oldották meg a feszültséget okozó helyzetet. A fennálló rendszert így szinte kritika nélkül reprodukálták, saját példájukkal inkább megerősítették, semmint megkérdőjelezték ezeket a gyakorlatokat.

Paradox helyzetben voltak a női vezetők: világossá vált, hogy a családdal és a munkával kapcsolatos elkötelezettségüket egyidejűleg két, ellentétes munkában is sikeresnek kellett mutatniuk. A mobiltechnológia fontos eszközzé vált ezen kihívásnak való megfelelésben, és követhették és elterjeszthették az extenzív anyaság modelljét.

A mobiltechnológia használata a nemek egyenlőtlenségén alapuló szervezeti és társadalmi status quót nem változtatva az önmagukat fegyelmező, sokat dolgozó kiborgnő alakját erősíti meg. A mobileszközök nyújtotta rugalmasság és kontroll alátámasztja azt a percepciót, hogy a feszültségek és határok menedzselhetők, miközben eltereli a figyelmet a munka intenzívebbé és extenzívebbé válásáról. Úgy tűnik, hogy a vezetőnők ehhez csekély társadalmi és szervezeti támogatást kaptak.

A fent jelzett több évtizedes szakmai vitához való hozzájárulás egyik eleme a rendszerszintű megközelítés hangsúlyozása és alkalmazása. Ha a rendszerszintű elemzés elmarad, akkor a leírás mindig is töredékes lesz. A genderrezsím-koncepció magában foglalja azt az elvárást, hogy nem elégedhetünk meg a körülöttünk lévő nemi egyenlőtlenségek egy-egy aspektusának a leírásával, hanem szükségszerűen el kell gondolkodni azok összetettségén és beágyazottságán. Fontos tudnunk, hogy az egyenlőtlenségek nem új keletűek és egyediek, és hogy nem kizárólag a 2010 utáni genderellenes korszakkal kapcsolatosak, bár kétségtelenül explicitebbé váltak az utóbbi évtized átpolitizált, a nőket alapvetően anyaként és gondoskodóként kezelő kormányzati retorika és nőpolitika következtében.

A kiindulópontul szolgáló fő elméleti háttér, azaz a genderrezsím elmélete azt üzeni, hogy az állandó fejlődés jellemzően az otthoni nyilvános genderrezsím irányába vezet, ami egyre demokratikusabb, állandóan modernizálódó és emancipálódó nemi viszonyokat fog létrehozni. A disszertáció alapjául szolgáló könyvben bemutatott példák ezt a tézist vitatják, ahogy korábban a német és japán összehasonlítások is felvetették a tipológia pontosításának igényét.

Fontos üzenete kíván lenni a könyvnek, hogy még ha a Nyugat-centrikus tudományos élet abba az irányba is tolja a kutatási és információszerzési lehetőségeket, hogy főleg nyugat-európai vagy skandináv példákat és megoldásokat ismerünk és követünk, ez egy elhibázott gyakorlat, mivel akár a kötetben szereplő lengyel–magyar összehasonlítás, akár a japán példa rámutat a másféle, értsd: nem nyugati genderrezsímek példáinak fontosságára.

De nemcsak a jelenben fontos a nemek hatalmi helyzetének ismerete, hiszen csak a történelmi előzményekkel együtt érthetünk meg bizonyos politikai és közpolitikai mozgásokat, reakciókat, ellenérzéseket és visszacsapásokat. Több évtizedes tapasztalat tűnik el a kollektív emlékezetünkéből, ha nem fordítunk figyelmet arra, hogy tisztában legyünk a rendszerváltás előtti évtizedek politika által vezérelt emancipációs törekvéseivel, amelyek felemás eredményeket hoztak. A múlt ismerete nélkül aligha értjük meg annak a korszaknak a történelmi jelentőségét és súlyát.

Különösen gyakran történik meg a történelmi előzmények negligálása a csak a mára és főleg az egyéni teljesítményre és lehetőségekre fókuszáló társadalmi környezetben. Pedig nagyon sok változás történt a szocializmus genderrezsímében, ami miatt sok nő a nyilvános szférában majdnem egyenlő volt, és majdnem a férfakkal egyenlő elismerésben részesült. Viszont a magánszféra, benne a férfiak otthoni hatalmával, érintetlenül maradt azokban az évtizedekben és a későbbiekben is.

Ugyanakkor ennek a posztszocialista örökségnek fontos eleme, hogy minden korábbiakhoz képest lényegesen jobb helyzetbe hozta a női munkavállalókat és vezetőket. Ez a relatíve előnyös helyzet a rendszerváltozás után következő első évtizedben jelentősen megváltozott, hiszen a neoliberális,

azaz az állami kivonulást jelentő új rendszerben a tőke és a piac térfoglalásában jelentős csapást, újfajta munkarezsimeket kellett elviselniük a sérülékeny női munkavállalóknak.

Ezzel együtt a múlt és közelmúlt ismerete segíthet, hogy megértsük a hasonló és mégis szétartó kelet-közép-európai történeteket, amelyekben például a világnézetileg sokkal tradicionálisabb lengyel társadalom jóval bátrabban és hatékonyabban áll ki a nemek egyelősége és a nők jogai mellett, mint a magyar. Bár mindkét országban jelentős visszacsapást szenvedtek el a nemi egyenlőséget előmozdító kezdeményezések, a magyar javaslatok sokkal gyengébbek voltak, mint a lengyel javaslatok. Tehát az üzleti élet csúcspozícióiról szóló mindennapi vitákban jellemzően nem érvényesül a női jelenlét fontosságát hirdető érvelés. Sem az etikai, sem az üzleti érvek nem bírnak olyan erővel, hogy lényeges lépések történjenek a diverzitás irányába.

Bár a rendelkezésre álló statisztikai adatok és közpolitikai intézkedések a nagy társadalmi, politikai vagy gazdasági trendeket makroszinten leírják, az egyenlőtlenségek legjobban az intézmények és szervezetek szintjén, azon belül is a menedzsmentben érhetők tetten. A különböző üzleti és civil szervezetek működését vagy éppen működésképtelenségük révén való konzerváló erejét is látjuk a lengyel–magyar összehasonlításból.

A munka világában, a munkahelyi szervezetekben, a karrierútban vagy a menedzsmentben vannak sokszor jólátható, máskor viszont nagyon is rejtett mechanizmusok a nemek szerint strukturált pozíciók rendszerében. Bár az üzleti szervezetek világának a rátermettségről és az érdeméről kellene szólnia, az elérhető magyar statisztikai adatok arról szóltak, hogy a nők vezető pozíciói gyakoribbak, ha a munkavállalók többsége nő, ha nem a magán-, hanem állami szférában, alapvetően nőiesnek tekintett területeken dolgoznak. Már ezzel is szorosan összefügg a nők vezetői férfiakkal szembeni kereseti hátránya, ami kissé nagyobb, mint az európai átlagérték.

A rendszerváltozás után fokozatosan terjedő neoliberális berendezkedés felerősítette az egyéni felelősséget és ambíciókat, amelyben az egyén igyekszik összehangolni a különböző területeket, menedzselni a munka okozta feszültségeket, és megerősíteni saját határait. A feladatok és a határok menedzselése során a vezetők képesek lehetnek napi sikereket elérni, és többé-kevésbé működő megoldásokat kitalálni, azonban korlátozottan képesek ellenállni a globális szervezeti nyomásoknak, és még ritkábban tudják azonosítani a magasabb szintű strukturális elnyomó struktúrákat.

A témakörből készült saját publikációk jegyzéke

1. Fodor, Éva; Glass, Christy; **Nagy, Beáta** (2019) Transnational business feminism: Exporting feminism in the global economy, *GENDER WORK AND ORGANIZATION* 26(8) 1117-1137.
2. Fodor, Éva; **Nagy, Beáta** (2014) “An Ebbing Tide Lowers all Boats” How the Great Recession of 2008 has Affected Men and Women in Central and Eastern Europe, *REVUE DE L'OFCE* 133 : 2pp. 121-15. , 32 p.
3. Nagy Beata; Ewa, Lisowska; Ewa, Ruminska-Zimny (2022) Designed for Failure? Advocating Equality Against Adversity in Hungary and Poland In: Isabelle Engeli; Amy G. Mazur (szerk.) *Gender Equality and Policy Implementation in the Corporate World : Making Democracy Work in Business*, Oxford, Anglia : Oxford University Press pp. 173-194.
4. Nagy B.; Sebők A. (2018) Női és férfi vezetők In: Fazekas, K; Szabó-Morvai, Á (szerk.) *Munkaerőpiaci tükrök, 2017* Budapest, MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet pp. 65-68.
5. Nagy, Beáta ; Király, Gábor ; Géring, Zsuzsanna (2016) Work-life Balance and the Gender Regime after the Economic Transition, *INTERSECTIONS: EAST EUROPEAN JOURNAL OF SOCIETY AND POLITICS* 2(3) 5-20.
6. Nagy, Beáta; Primecz, Henriett (2014) Hard choices. Hungarian female managers abroad. In: Kate, Hutchings; Sneijna, Michailova (szerk.) *Research handbook on women in international management* Northampton, Edward Elgar pp. 246-275.
7. Nagy, Beáta; Vicsek, Lilla. (2014) Exploring Gender Culture at a Telecommunications Company, *GENDER IN MANAGEMENT: AN INTERNATIONAL JOURNAL* 29(6) pp. 318-333.
8. Nagy Beáta (2001) *Női menedzserek*, Budapest, Aula Kiadó, 208 p.
9. Nagy, Beáta (2005) Gendered Management in Hungary. Perceptions and Explanations. *WOMEN IN MANAGEMENT REVIEW* 20:5 pp. 345-360., 16 p.
10. Nagy Beáta (2005) Nők a vezetésben, In: Nagy, Ildikó; Pongrácz, Tiborné; Tóth, István György (szerk.) *Szerepváltozások: Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2005*, Budapest, Magyarország: TÁRKI, Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium (ICSSZEM) pp. 44-56.
11. Nagy, Beáta (2008) Challenging the Male Norm of Employment. Evidence from Sweden, Norway, and Hungary In: Kabeer, Naila; Stark, Agneta; Magnus, Edda (szerk.) *Global Perspectives on Gender Equality. Reversing the Gaze* New York, Routledge pp. 87-111.
12. Nagy, Beáta (2008) Women in Leading Positions in Hungary In: Kraft, C (szerk.) *Geschlechterbeziehungen in Ostmitteleuropa nach dem Zweiten Weltkrieg. Soziale Praxis und Konstruktionen von Geschlechterbildern*. München, Oldenbourg pp. 187-201.
13. Nagy Beáta (2009) Nők és férfiak a vezetésben In: Nagy, Ildikó; Pongrácz, Tiborné (szerk.) *Szerepváltozások: Jelentés a férfiak és nők helyzetéről 2009* Budapest, Szociális és Munkaügyi Minisztérium, TÁRKI pp. 52-64.
14. Nagy, Beáta (2012) Women in management – the Hungarian case, In: Colette, Fagan; María, González Menéndez; Silvia, Gómez Ansón (szerk.) *Women on corporate boards and in top management: European trends and policy*. Houndmills in Basingstoke, Palgrave Macmillan 288 p. pp. 221-244.
15. Nagy Beáta (2016) Ki áll a sikeres nő mögött? *SOCIO.HU: TARSADALOMTUDOMÁNYI SZEMLE* 6(2) 117-141.
16. Nagy Beáta (2017) Létezhet-e munka-magánélet egyensúly vezető állásban? *SZOCIOLÓGIAI SZEMLE* 27(3) 75-103.

17. Nagy Beáta (2017) Szervezet és nemek In: Kovács, Mónika (szerk.) *Társadalmi nemek. Elméleti megközelítések és kutatási eredmények*, Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, pp. 57-68.
18. Nagy, Beáta (2020) "Mummy is in a Call" Digital Technology and Executive Women's Work-Life Balance, *SOCIAL INCLUSION* 8(4) 72-80.
19. Nagy, Beáta; Henriett, Primecz ; Munkácsi, Péter (2017) The Downturn of Gender Diversity on Boards in Hungary In: Chaterine, Seierstad; Patricia, Gabaldon; Heike, Mensi-Klarbach (szerk.) *Gender Diversity in the Boardroom : Volume 2: Multiple Approaches Beyond Quotas*. Palgrave Macmillan pp. 205-233.
20. Nagy Beáta; Vicsek Lilla (2006) Mit ér a női vezető szava? Férfi és női vezetők megítélése önkormányzati dolgozók körében. *SZÁZADVÉG* 11 (41) pp. 123-160
21. Nagy, Beáta; Vicsek, Lilla (2008) The evaluation of male and female managers at a local municipality in Hungary, *GENDER IN MANAGEMENT: AN INTERNATIONAL JOURNAL*, 23(1) pp. 36-50., 15 p.
22. Vicsek Lilla; Nagy Beáta (2006) Nemek kultúrája egy önkormányzatnál. A szervezeti kultúra és a nemek közötti viszonyok összefüggései. *SZOCIOLÓGIAI SZEMLE* 16(3) pp. 52-86.