

TÁJÉKOZÓDÁS

Kürtösi Zsófia

NŐK A FELSŐVEZETÉSBEN: HOZHAT-E ÚJAT A KAPCSOLATHÁLÓZATI MEGKÖZELÍTÉS?

Irodalmi áttekintés

Szegedi Tudományegyetem, Marketing-Menedzsment Tanszék
H-6722 Szeged, Honvéd tér 6.; e-mail: zsofia.kurtosi@echo.u-szeged.hu

A munkaszervezet emberi oldala

Nők és férfiak a szervezetben

A nemek közötti kapcsolatok és a szervezeti bürokráciák kölcsönös egymásra hatása csaknem az 1980-as évekig feltáratlan terület maradt mind a szervezeti, mind a menedzsment-elméletekkel foglalkozó kutatók körében (Acker 1999). A nemi aspektust figyelmen kívül hagyó (*gender blind*) látásmód egyik oka a munkaszervezetek múltjában keresendő: a tizenkilencedik század szervezeteiben zömében férfiak tevékenykedtek, ők töltötték be a struktúrák felsőbb pozícióit, a nemi különbségeket pedig nehéz volt észrevenni ott, ahol alapvetően és meghatározóan csak az egyik nem volt jelen (Acker 1990). A huszadik század több olyan változást is hozott, ami arra készítette a kutatókat, hogy a munkaszervezeteken belüli nemi viszonyok vizsgálata felé forduljanak.

Az egyik alapvető változás a nők tömeges munkaerő-piaci megjelenése volt. A nők beáramlása a munkaerő-piacra olyan kísérőjelenségekkel járt együtt, ami felkeltette a társadalompolitikusok és társadalomkutatók érdeklődését egyaránt. A kutatások elsősorban a munkaerőpiac nemek szerinti vertikális és horizontális szegregációjára, a csökkenő termékenységi rátákra, a nemi diszkriminációra, a keresetkülönbségekre, a fizetett és nem fizetett munka nőket sújtó kettős terhére koncentráltak, illetve az ezekkel kapcsolatos lehetséges társadalompolitikai válaszokat mérlegelték. Kevesebb vizsgálat született arra vonatkozóan, hogy a nemi viszonyokra hatást nem gyakorlónak tekintett (*gender neutral*) munkaszervezet hogyan, milyen folyamatokon keresztül termeli újra a nemi egyenlőtlenségeket (Halford et al. 1997).

A másik fontos változás a szervezetek társadalmi szerepének megnövekedése volt. Az iparosodott társadalmak Perrow (1997) szerint a szervezetek társadalmi, ahol az emberek életük jelentős részét ezen struktúrák tagjaiként élik le. A munkaszervezetek már a tizenkilencedik században a kutatók érdeklődésének középpontjába kerültek. A

korai menedzsment- és szervezetelméletek elsősorban a szervezeti hatékonyság, az irányítás és a vezetői hatalom forrásainak kérdéskörét kutatták.¹ A szervezeteket ekkor a racionális személytelenség, a hatékony bürokrácia és nemi neutralitás birodalmának tekintették, nem pedig az emberi élettevékenység mindennapi színterének. A harmincas évek nagy felfedezése volt, hogy e struktúrák nem értelmezhetők személytelen rendszerekként, nem mentesülnek az emberek alapvető személyes jellemzőitől, viselkedésétől és társadalmi kapcsolataitól. Az Elton Mayo nevéhez is kötődő Hawthorne-tanulmányok arra is rámutattak, hogy a szervezetek formális struktúrája alatt egy informális szubstruktúra rejtőzik, és az informális csoportok léte és működése egyértelműen befolyásolja az egyének munkateljesítményét, a munkamorált és a vezetés hatékonyságát (Perrow 1997). Ugyanakkor a nemi hovatartozással mint alapvető szociodemográfiai jellemzővel a kutatások továbbra sem foglalkoztak.² A szervezetek „nemi valósága” nem jelent meg a domináns (ún. *malestream*) elméleti irányzatokban.³

A hierarchikus struktúrák formagazdagságának növekedése, a gazdasági szervezetek mellett a nonprofit, önkéntes és kormányzati szervezetek kutatásokban való hangsúlyosabb megjelenése újabb elméleti irányzatok kibontakozásához és felvirágzásához vezetett, de alapvetően nem változtatta meg ezt a nemeket tekintve semleges szervezethez. Az áttörést e tekintetben a hetvenes évek hozták, mikor Kanter a szervezetek nemi tagoltságát vizsgáló esettanulmánya nyomán (Kanter 1977) egyre több kutató irányította figyelmét a szervezetek felépítésének, működési sajátosságainak nemekre történő kihatásaira.⁴ Az empirikus kutatásokkal párhuzamosan kísérletek történtek olyan elméleti keretek kidolgozására, melyek a „szervezet” és a „nem” egymásra hatását magyarázzák.

Halford és szerzőtársai (1997) három ilyen megközelítést különítenek el: az egyik elterjedt irányzat a szervezeteket alapvetően nem-semleges rendszereknek tekinti. Ez a megközelítés elismeri, hogy előfordulhatnak a nemi hovatartozással magyarázható különbözőségek (egyenlőtlenségek), a férfiak és nők eltérően viselkedhetnek a szervezetben, ezt azonban nem tekinti a bürokráciák alapvető jellemzőjének. A szervezeten belül megjelenő nemi egyenlőtlenségek elsősorban a szervezeten kívüli faktoroknak és folyamatoknak köszönhetőek, melyek a szervezetekben „lecsapódnak”. Egy másik nézőpont ezzel szemben azt hangsúlyozza, hogy a szervezet alapvetően maszkulin konstrukció. A szervezet működése szempontjából fontos pozíciókat csak olyanok tölthetik be, akik alkalmazkodnak ehhez a férfias kultúrához (Ferguson 1984). Ferguson szerint a nők szervezési stílusa, ami inkább támaszkodik a barátság-kapcsol-

1 Ennek demonstrálására a legtöbbször Max Weber, Frederick W. Taylor és Henri Fayol munkáit idézik.

2 Ahogy Morgan (1996) is megjegyzi, a vizsgálatok nemcsak a nőket ignorálták, hanem a férfiakat is, azaz maga a „nemi aspektus” hiányzott a kutatásokból.

3 Acker és Van Houten 1974-ben megjelent tanulmányában a Hawthorne kísérletek hiányosságának rója fel, hogy a kutatás értékelése során nem fordítottak figyelmet a vizsgált csoportok nemi összetételére. Az a vizsgálati csoport, melynek teljesítménye a kísérletek alatt folyamatos növekedést mutatott, kizárólag nőkből állt, így a vizsgálati eredmények nem értelmezhetők a nemi hovatartozás figyelembe vétele nélkül. Acker és Van Houten arra hívja fel a figyelmet, hogy a nemi hovatartozás nagy valószínűséggel befolyásolta a kísérleti csoportokkal való bánásmódot, ezáltal pedig az eredményeket is (Acker–Van Houten 1974).

4 Ld. például Gary N. Powell, Arlie Hochschild vagy Cynthia Cockburn tanulmányait.

latokra, kevésbé hierarchikus és kooperatívabb, ellentétben áll a férfiak bürokratikus szervezési formáival (Ferguson 1984). A harmadik megközelítés szerint a szervezeti rendszerek és gyakorlatok nem különíthetők el a szervezeten kívüli társadalmi, gazdasági, kulturális folyamatoktól, melyek már át vannak itatva a nemi különbségekkel. A szervezetben dolgozók „külvilágból” származó tapasztalatait, viselkedési normáit és elvárásait e struktúrák nemcsak visszatükrözik, hanem a nemi viszonyok beágyazódnak a szervezeti gyakorlatokba, így a szervezeten kívüli nemi egyenlőtlenségek a szervezeten belül újratermelődnek. A szervezet nemi szubstruktúrája megnyilvánulhat többek közt a munka megosztásában, a munkafolyamatok térbeli és időbeli elrendezésében, vagy a munkahelyi viselkedés írott vagy íratlan szabályaiban (így pl. az öltözködésben és nyelvhasználatban) (Acker 1990). Acker azt is kiemeli, hogy a szervezetekben felállított normák és gyakorlatok, amik a racionalitás és a nemi neutralitás álarcá mögé bújnak (éppen ezért észrevehetetlenek és hatékonyak), alapvetően közelebb állnak a férfiak életritmusához és a férfi normákhoz, mint a nők élethelyzetéhez (Acker 1998).

Nők és férfiak a gazdasági szervezetek felsőbb szintjein

A szervezetek belső működési folyamatai, így például a kiválasztás, előléptetés, a munkakör-értékelés, a bérezés, az új technológiák bevezetése, a teljesítmény-értékelés, a munkaidő és a szünetek meghatározása, a munkakörtervezés és -szervezés mind hordozhatnak olyan jellegzetességeket, melyek a nemek szervezeti szegregációjához vezethetnek. A kiválasztás és előléptetés kérdésköre többek közt azért került a kutatók fókuszába, mert a feminista társadalomkutatókat élenként foglalkoztatta az a tény, hogy míg a nők egyre növekvő számban képviseltetik magukat a munkaerő-piacon, a felsővezetői pozíciókban számuk ezt a gyors emelkedést nem, vagy csak nagyon lassan követi. Bár a nők aránya a különböző vezetői szinteken eltérő lehet ágazatonként, vállalatmérettől és tulajdonosi körtől függően, általánosságban megállapítható, hogy a versenyszférában általában kevesebb nő található a felsővezetésben, mint a közszférában: minél nagyobb egy vállalat, annál kevesebb nő kerül felsővezetői pozícióba, a nők aránya a felsőbb szinteken azon ágazatokban nagyobb, melyek a horizontális szegregáció miatt elnőiesedtek, és elsősorban a sztereotípiáknak megfelelő funkcionális területeken találhatóunk női felsővezetőket (Nagy 2001; Vinnicombe 2000; Wirth 2001).

A nők felsővezetésbeli hiányát a kutatók üvegplafon-jelenségként aposztrofálták, ami elsősorban arra utal, hogy láthatatlan tényezők akadályozzák a nők feljutását magasabb pozíciókba. Az üvegplafon magyarázatára szolgáló elméletek többféleképp is csoportosíthatók, az egyik lehetséges felosztás szerint három nagyobb elmélet-csoportot különíthető el (Fagenson 1990; Powell 2000). A nem-specifikus megközelítés azt hangsúlyozza, hogy alapvetően a személyes jellemzők azok, amik meghatározzák a vezetői pozícióba kerülést, így például a képzettségi szint, a verseny- és karrier-orientáltság, és/vagy a munkahelyi tapasztalat. Ezzel ellentétben a szervezet működésére koncentráló elméletek nem az egyéni tulajdonságok különbözőségeivel magyarázzák a hiányt, hanem a szervezet alapvető működési jellemzőivel. A legismertebb talán Kanter (1977) elmélete, aki azt hangsúlyozza, hogy a kisebbségben lévő csoportok, je-

len esetben a felsővezetői pozíciót betöltő nők, mivel arányuk kicsi, állandó reflektorfényben állnak, a többségi csoport kritikus megfigyelése alatt dolgoznak, és tetteiket gyakran nem egyéni jellemzőiknek tulajdonítják, hanem csoport-hovatartozásuknak. A Kanter-féle megközelítés azt sugallja, hogy a „token” szituáció kialakulásában a számbeli eltéréseknek (arányoknak) van elsősorban szerepe, nem pedig a nemnek mint kategóriának. Ezen számbeli alulreprezentáltság következménye Kanter szerint a nagyfokú „láthatóság” és ennek megfelelően az erős teljesítménykényszer, valamint a kommunikációs láncokból való kirekesztettség. Az elmélet számtalan további kutatást indukált, amik részben kiegészítették, részben pontosították a tokenizmus működési mechanizmusait. Egyes kutatások arra mutattak rá, hogy önmagában a számbeli különbség nem szükségképpen váltja ki a többségi csoport negatív viszonyulását, így például a férfiakból álló kisebbségi csoportok nem feltétlenül szembesülnek a kommunikációs hálózatokból történő kizárással (Fairhurst–Snavely 1983). Ennek oka a kutatók szerint a hatalmi relációkban rejlik. Ha a kisebbségi csoport magasabb státuszú, mint a többségi csoport, akkor őket nem, vagy kevésbé érintik a tokenizmus hátrányai, ellenben ha az alacsonyabb státuszú csoport van kisebbségben, akkor a többségi csoport kritikus viselkedése figyelhető meg (Sheppard 1992). Alexander és Thoits (1985) a tokenizmus teljesítményre való hatását vizsgálva nem talált arra bizonyítékot (más kutatásokkal ellentétben, ld. Spangler et al. 1978), hogy a tokenek rosszabbul teljesítenek, mint a többségi csoport tagjai. A token-vizsgálatok ráirányították a figyelmet a szervezetek nemi összetételének hatásaira. Cohen és munkatársai (1998) azt állapították meg, hogy a szervezetek különböző szervezeti szinteken megvalósuló nemi összetétele önmagában hatással van a kiválasztásra és előléptetésre, de ez a hatás nem lineáris. Vizsgálatuk szerint az alsóbb menedzseri pozíciókban a nagyobb arányú női jelenlét fokozza a valószínűségét a nők felsőbb szervezeti szintekre való előrelépésének. Hasonlóan lineáris a kapcsolat az adott szervezeti szint nemek szerinti összetétele és az adott szervezeti szintre való bejutás valószínűsége között, azaz ha a vizsgált szervezeti szinten magasabb a női menedzserek aránya, ez növeli a valószínűségét annak, hogy több nőt alkalmazzanak az adott szinten. Ugyanakkor, ha a felsőbb szervezeti szinteken a nők száma relatíve magas (kiegyensúlyozott, 35-50%), az nem segíti a nők bejutását az adott szervezeti szint alatti pozíciókba, csakúgy, mint a túl alacsony (15% alatti) arány (Cohen et al. 1998). Az üvegplafon-jelenség magyarázatául szolgáló harmadik elméletcsoport azt mondja ki, hogy mind az egyéni jellemzők, mind a szervezetek működési mechanizmusa szerepet játszik abban, hogy kevesebb nő tölt be vezető pozíciót. A GOS (*gender-organization system*) „megközelítés szerint a nők magatartása és korlátozott szervezeti előrejutása visszavezethető nemükre, a szervezeti kontextusra és/vagy arra a nagyobb társadalmi és intézményi rendszerre, amelyben tevékenyen részt vesznek” (Fagenson 1990: 271).

Kérdéses, hogy a huszadik század végének társadalmi, gazdasági, szervezeti változásai megváltoztatják-e azokat a feltételrendszereket, melyek a szervezetek nemi struktúráját befolyásolják. A posztmodern szervezet a megváltozott környezeti viszonyokra reagálva a vertikálisan erősen tagolt, sok hierarchikus szinttel rendelkező fordista munkaszervezéssel szemben a flexibilitásra helyezi a hangsúlyt csökkentve a hierarchiát, előtérbe helyezve a csoportmunkát, az együttműködést, a moduláris termelési módot és az ennek megfelelő rugalmas foglalkoztatást (Szabó 2000). Az infokommunikációs technológiák a munkatársak egy részének lehetővé teszik a szer-

vezeten kívüli munkavégzést, a munkaidő és szabadidő korábbi térbeli és időbeli szeparálódása csökken, a kevesebb szervezeti szint a felelősségteljes feladatok alsóbb szintekre való delegálását vonja maga után. Ugyanakkor a globalizálódó piac a verseny intenzívebbé válásához vezethet, amire a szervezetek a munkaterhelés megnövelésével válaszolnak, a hierarchikus szintek számának csökkenésével pedig redukálódik a középvezetői pozíciók száma, ami élesebbé teszi a versenyt ezen pozíciók elnyerésében, így a posztmodern munkaszervezetek magukban hordozzák a nemi szubstruktúra gyengülésének és erősödésének lehetőségét egyaránt (Acker 1998).

Castells (1996) szerint a vállalati szervezeti modellek átalakulása a hálózatosodás felé mutat. A gyors technológiai és gazdasági változások indukálta bizonytalanság arra kényszeríti a szervezeteket, hogy maguk is hálózattá szerveződve dinamizálják belső struktúrájukat, kihasználva a számítógépes hálózatok, az üzleti egységek közti hálózatok és a személyek közti kapcsolatháló erejét és lehetőségeit (Castells 1996: 176–177). A hálók, legyenek akár szervezetek közötti, akár szervezeten belüli képződmények, vállalati életben betöltött szerepének (újra)felfedezése ráirányítja a figyelmet a kapcsolati szemlélet mint régi-új vizsgálati módszertan/kutatási irányzat alkalmazásának hasznosságára. A kapcsolati megközelítés fogalmi kereteinek és kifinomult technikai apparátusának kidolgozásában számtalan tudományterület vett részt, melyek értékes elemekkel járultak hozzá az irányzat mai arculatának gazdagságához, sokféleségéhez (Tardos 1995; Tichy et al. 1979). Az alkalmazások széles köre lehetőséget biztosít arra, hogy a network-szemléletmód nyújtotta előnyök beépüljenek a munkaszervezetek nemi struktúráját magyarázó elméletekbe.

A társadalmi kapcsolathálók nemi differenciáltsága

A network megközelítés egyik alapvető jellemvonása – mely megkülönbözteti azt más, koherensebb elméleti irányzatoktól – abban áll, hogy az egyéni cselekvők és az őket jellemző attribútumok helyett a cselekvők közötti kapcsolatokat állítja a vizsgálat középpontjába. E szemlélet szerint a társadalmi folyamatok és az egyéni eredmények a szereplők közötti kapcsolati mintázatok által alapvetően meghatározottak (Blau 1989; Granovetter 1996). Még az olyan szorosan az egyénhez rendelhető tulajdonságok esetében is, mint a nem, a hálózati szemléletmód hangsúlyozza a társadalmi beágyazottságot, így téve különbséget a kapcsolati kölcsönhatások eredményeként értelmezhető társadalmi nem (*gender*) és a genetikailag meghatározott biológiai nem (*sex*) között.

A különböző társadalmi helyzetekre adott válaszok nemek szerinti eltéréseit a kapcsolati megközelítés a személy-központú magyarázatoktól eltérően a kapcsolathálók különbségeivel, ezek működésének törvényszerűségeivel magyarázza. Az elmélet szerint az emberek egyes életszakaszaiban az őket körülvevő kapcsolatok készletében bekövetkező változások indukálják a mégoly stabilnak látszó egyéni jellemzők, attitűdök, értékek változását, az esetleges stabilitások háttérében pedig szintén a kapcsolati viszonyok alapvető jellemzőinek stabilitása áll (Smith-Lovin–McPherson 1993). Az életút különböző állomásai, az eltérő élethelyzetek, különösen a gyermekvállalás, illetve a fizetett és otthoni munka aránytalan megosztása növelik a különbségeket a nők és férfiak kapcsolathálójában (Wellman 1985). Smith-Lovin és McPherson (1993) szerint a nők gyermeknevelésben való hangsúlyosabb részvétele olyan kapcsolati kö-

rökbe vonzza őket, melyek elsősorban a családdal és rokonsággal kapcsolatos információk, értékek és lehetőségek áramlását segítik, míg a férfiak kapcsolati köre elsősorban a karrierhez, munkához, és a szabadidős tevékenységekhez nyújt információkat és hozzáférési lehetőségeket. Ezt megerősíteni látszik, hogy Wellman (1985) vizsgálatában az egyedülálló nők és férfiak kapcsolathálói nem különböznek jelentősen, a vizsgálat azt sugallja, hogy a kapcsolati mintázatok nemi különbségei eltűnnek, vagy legalábbis lényegesen csökkenhetnek, ha kontrolláljuk a családi állapotot, a gyerekek létét vagy hiányát és a foglalkoztatotti státuszt. Az eltérő léthelyzetek befolyásolják a kapcsolatok alakulását, amik az információhoz és más erőforrásokhoz való hozzáférést segítve visszahathatnak az élethelyzetekre (pl. a lehetséges karrierutakra).

A felnőttkori kapcsolatok vizsgálata mellett egyes kutatások a korai életszakaszokban fellelhető kapcsolati mintázatokat és kapcsolat kialakító folyamatokat is tanulmányozták. Lever (1978) 10-11 éves gyerekek játékainak komplexitását elemezve azt találta, hogy a lányok és fiúk kapcsolati csoportmérete e korban eltéréseket mutat, míg a fiúk általában a nagyobb csoportformációkat kedvelik a játékok során, a lányok csoportmérete a vizsgálatban ritkán érte el a 10 főt. A lányok arról számoltak be, hogy jobban kedvelik egyetlen jó barát társaságát, mint egy kisebb csoportét. A lányok diadikus kapcsolatok iránti preferenciáját Benenson (1993) is megerősítette egy 4 és 5 éves gyerekeket vizsgáló kutatás eredményeként. Ugyanakkor Lever (1978) azt is megjegyzi, hogy azok a lányok, akik inkább vesznek részt komplex, nagyobb csoportméretet kívánó játékokban, jobban kedvelik a nagyobb baráti csoportokat.

A csoportméret nemi különbségeire fókuszáló kutatások mellett vizsgálatok születtek arra vonatkozóan is, hogy e korai életszakaszban hogyan reagálnak a gyerekek az ún. intranzitív érzelmi kapcsolatokra. Az érzelmileg kiegyensúlyozatlan triádok – például, mikor A személy pozitívan viszonyul B-hez, B pedig C-hez, de A nem szereti C-t – érzelmi feszültséget, szorongást indukálnak, és az érzelmi egyensúly helyreállítását célzó cselekvésre ösztönzik az egyént (Hallinan–Hutchins 1980; Heider 1946). A kapcsolatok érzelmi egyensúlyának helyreállításában nemi eltérések detektálhatók: míg a fiúk inkább újabb barátság kötésével oldják fel az ellentétet, a lányok megszakítják az intranzitív kapcsolatokat (Eder–Hallinan 1978) és gyakrabban választják a zárt diád kapcsolati formát. Az azonos neműek diádjába bekapcsolódni kívánó harmadik személy neme is meghatározó, mivel az ellenkező nemű intranzitív kapcsolatokat jobban tolerálják a gyerekek, mint az azonos neműekre vonatkozót, ugyanakkor emellett az is jellemző, hogy az intranzitivitást szívesebben oldják meg hasonló nemű kapcsolat hozzáadásával (Smith-Lovin–McPherson 1993: 231). Ez a homofiliára való hajlam, azaz mikor a gyerekek a hozzájuk hasonlókat választják, jelen esetben az azonos neműeket preferálják, már három éves kor előtt is felfedezhető (La Freniere et al. 1984).⁵

A hasonlóságra való hajlam nemcsak a gyerekkori, hanem a felnőttkori választott kapcsolatoknak is alapvető jellemzője: az emberek szívesen lépnek kapcsolatba olyanokkal, akik hozzájuk hasonló tulajdonságokkal rendelkeznek olyan jellemzők tekintetében, mint például a kor, a nem, az etnikum vagy az iskolai végzettség. A felnőttkori

5 E fiatal életkorban a nemi preferencia valószínűleg a viselkedés-kompatibilitásból ered, ugyanakkor a kutatások csekély száma miatt nem lehet elvetni azokat a magyarázó elméleteket sem, melyek a nemi azonosítás (mind a saját, mind a másik gyermek) képességére épülnek, és melyek szerint a gyerekek az „olyan, mint én” játszótársakat preferálják, vagy azon elméleteket, melyek a felnőttek azonos neműekkel való játékot megerősítő szerepére koncentrálnak (La Freniere et al. 1984: 1963).

ego-centrikus kapcsolatháló nem szerinti homogenitásának vizsgálatánál ugyanakkor figyelembe kell venni a rokoni és nem rokoni, illetve a szomszédsági kapcsolatok arányát, ezek ugyanis növelik az egyén kapcsolatainak kor és nem szerinti heterogenitását (Marsden 1991). Amerikai vizsgálatok szerint a nők beszélgetési kapcsolatháló-jában több a rokonsági és szomszédsági kapcsolat, míg a férfiaknál nagyobb a munkakapcsolatok aránya, ami inkább homogénebbé teszi a hálót (Wellman 1985; Smith-Lovin–McPherson 1993). Egy Magyarországon 1999-ben a TÁRKI által végzett, a bizalmas kapcsolatokat feltáró vizsgálat megerősítette, hogy a rokoni kapcsolatokban kevésbé érvényesül a nem szerinti homogenitás, míg a nem családi kapcsolatok inkább homogének nemek szerint; a teljes mintában a nem-rokoni kapcsolatok közt az azonos neműek aránya meghaladta a 76%-ot (Albert–Dávid 1999). Természetesen a kapcsolati tartalmak (pl. barátság kapcsolat, kommunikációs kapcsolat, támogató kapcsolat) befolyásolhatják a háló nem homogenitását, de a legtöbb esetben a nem szerinti kapcsolati „belterjesség” általános tendencia.

A kutatások felhívják a figyelmet arra, hogy a korai életszakaszokban kialakuló kapcsolati mintázatok hatással lehetnek a felnőttkori társas készségekre és kapcsolati preferenciákra, valamint bizonyos mértékben felelősek lehetnek a nők és férfiak társadalmi világának szeparálódásáért.

A kapcsolati struktúrák eltéréseit, interakciós hajlandóságukat az emberek magukkal viszik azokba a munkaszervezetekbe, ahol életük jelentős részét töltik, ugyanakkor a szervezetek földrajzi, méretbeli lehatároltságukkal behatárolják a szervezeti alanyok lehetőségeit kapcsolati stratégiájuk kialakítására és végrehajtására.

Kapcsolatháló a munkaszervezetben

A munkahelyi kapcsolatháló jellemzői

A munkahelyi kapcsolatháló – a szervezeten kívüli kapcsolatokhoz hasonlóan – nagyon sokszínűek, tartalmukat tekintve sokfélék lehetnek. Általában magukba foglalják a kommunikációs, tanácsadási, karrier-támogató valamint barátság- vagy tisztelethálót egyaránt, azaz tartalmazznak mind instrumentális, mind expresszív elemeket. Instrumentálisnak nevezhetünk egy kapcsolathálót, ha „az alanyok számukra értékes javak, szolgáltatások vagy információk biztosítására tett erőfeszítések közben lépnek kapcsolatba egymással” (Knoke–Kuklinski 1982: 16). Az instrumentális kötések általában gyengébbek, ugyanakkor fontos forrásai azoknak a technikai információknak, melyek az egyéneket munkájuk hatékonyabb elvégzésében segítik. Az expresszív kapcsolathálóban az egyének az egymás iránti vonzódás, tisztelet vagy éppen utálat érzéseit fejezik ki (Knoke–Kuklinski 1982), ezek a kapcsolatok elsősorban „érzelmi” erőforrásokat biztosíthatnak, erősebbek, intimebbek az instrumentális kötésekénél. Ezeket a kapcsolati tartalmakat a kutatók általában egymástól elkülönítve igyekeznek vizsgálni, azonban a szervezeti lehatároltság miatt gyakoriak az átfedések, így például a szervezeten belüli barátság-kapcsolatok másként „viselkednek”, mint azok a barátság-háló, melyeket nem korlátoznak szervezeti keretek. A szervezeti „barátságok” a döntéshozatal rendszerei is, mobilizálják az erőforrásokat, megkönnyítik az informá-

ció áramlását, így struktúrájukban hasonlíthatnak az instrumentális kapcsolathálókra (Lincoln–Miller 1979).

A szervezeten belüli kapcsolatok másik fontos jellemzője, hogy ezek a kapcsolatok erősen függenek nemcsak a személy egyéni preferenciáitól (az ún. keresleti oldaltól), hanem a szervezeti struktúra által nyújtott lehetőségektől és korlátoktól is (kínálati oldal): az egyes emberek kapcsolati elérhetősége erősen lehatárolhatja az egyéni választási lehetőségeket. A szervezeten belüli társadalmi kapcsolatháló ezért különbözhetnek a szervezeten kívüli kapcsolatoktól: a szervezeten kívüli hálókbán, különösen az erős kötések esetén gyakori a homofiliára való hajlam, a munkaszervezetekben azonban a szervezeti alanyok egyéni jellemzők szerinti összetétele eleve meghatározott, ami korlátozhatja a választásokat. McPerson és Smith-Lovin (1987) ennek tesztelésére négy dimenzióban (nem, életkor, foglalkozás, végzettség) vizsgálta a barátság kapcsolatok hasonlóságát önkéntes szervezetekben, majd megpróbálta elkülöníteni a szereplők elérhetőségi korlátaiból fakadó indukált homofiliát, illetve az egyéni preferenciák eredményeként létrejövő választott homofiliát. Kérdésük az volt, hogy a megfigyelt homofília, ami különösen a nem és életkor tekintetében volt erős, mennyiben tudható be a szervezeti összetételnek. A kutatás eredményei szerint nem, kor és foglalkozás tekintetében az indukált homofília nagyobb volt, mint a választott, míg a végzettség esetében ennek ellenkezője volt igaz (McPerson–Smith-Lovin 1987: 375). A vizsgálatban azt is kimutatták, hogy a csoportmérettel nő a homofília is, mivel a nagyobb csoport több lehetőséget biztosít a hasonló jellemzőkkel rendelkezők elérésére. A hasonlóságelv vizsgálatánál a szociodemográfiai változókon túl érdemes olyan speciális jellemzőket is vizsgálni, mint a szervezetbe való belépés dátuma. Wagner, Pfeffer és O'Reilly (1984) a szervezetben kialakuló kommunikációs kapcsolatháló vizsgálatánál azt találta, hogy a közel azonos időben szervezetbe lépők összetartóbb csoportot alkotnak.⁶ Ennek oka, hogy a korábbi belépőknek jól kialakult kommunikációs hálói vannak, az újonnan belépők azonban szeretnének kapcsolatokat kiépíteni, így azokkal kommunikálnak elsősorban, akiknek a kommunikációs kapacitásai még nincsenek lekötve.

Ugyanakkor a munkaszervezetekben nem feltétlenül a társadalmi hasonlóság az, amire az alanyok kapcsolataikban elsődlegesen törekednek. Az egyes egyének számára az jelent előnyt, ha magasabb státuszúakkal, nagyobb hatalommal, befolyással bíró emberekkel tartanak fenn kapcsolatot, hogy így jussanak hozzá értékes erőforrásokhoz. A magas státusz, hatalom, befolyás korrelálhat néhány fontos egyéni jellemzővel (például nem, etnikai hovatartozás), így a homofília az egyik dimenzióban automatikusan homofiliát jelenthet a másik dimenzióban is egy adott csoport tagjai számára (Blau 1977). A személyes jellemzők hasonlósága pedig megkönnyíti a bizalom kialakulását, a kommunikációt és az egyéni érdekek összehangolását (Lincoln–Miller 1979).

6 A szervezeten belüli kapcsolatok feltárásával foglalkozó kutatások jellemzően esettanulmányok, azaz egy adott szervezetben térképezik fel a teljes kapcsolathálót, és írják le annak strukturális jellemzőit, vizsgálják a háló tagjainak egyéni és kapcsolati tulajdonságait. Ilyen esetekben az eredmények általánosítására csak korlátozottan van lehetőség.

A szervezeti kapcsolathálók nemek szerinti különbségei

Több vizsgálat is született arra vonatkozóan, hogy a nem mennyiben befolyásolja a kapcsolathálók alakulását a szervezetben. Elterjedt elképzelések szerint a férfiak jobban ki tudják használni az informális interakciókat a szervezeti előrelépés érdekében, míg a nők kevésbé tulajdonítanak jelentőséget az informális kapcsolatoknak, és inkább hagyatkoznak a formális struktúrákra (Hennig–Jardim 1977). Más elképzelések szerint nemcsak arról van szó, hogy a nők kevésbé mozgósítják informális kapcsolataikat szervezeti céljaik elérése érdekében, hanem arról is, hogy a férfiak, mint a gazdasági szervezetek vezető rétegének többségi csoportja, kizárják a nőket ezekből a kapcsolathálókból dominanciájuk fenntartása érdekében (Albrecht 1983). Kanter (1977) szerint ugyanakkor a hasonlóságra való hajlam egyszerűen a szervezeti környezet nagyfokú bizonytalanságából ered, ami azt eredményezi, hogy a feladatok hatékonyabb megoldása érdekében a szervezeti szereplők elsősorban a hozzájuk hasonlóakkal keresnek kapcsolatot, így a férfiak inkább férfiakkal, míg a nők elsősorban nőkkel tartanak fenn informális kapcsolatot. Ibarra (1992) kutatása azonban arra mutat rá, hogy a férfiak és nők eltérően alakítják szervezeti kontaktusaikat. Míg a férfiak mind expresszív, mind instrumentális kapcsolataiknak jellemzően férfiakat választanak, addig a nők, hogy maximalizálják mind az érzelmi, mind az instrumentális erőforrásokat, instrumentális kapcsolataiknak (tanácsadás és befolyás) inkább választanak férfiakat, míg expresszív kontaktusaiknak (barátság) nőket, ugyanakkor kommunikációs hálójukban a férfiak és nők kiegyensúlyozott arányban szerepelnek. Ibarra (1992) azt is megjegyzi, hogy a férfiak kapcsolathálójában a nagyobb fokú nem szerinti homofília nem jelent egyben magasabb multiplicitást is, azaz a férfiak más-más férfi kollégát választanak az eltérő kapcsolati tartalmaknak megfelelően.

A kapcsolathálók nemek szerinti eltéréseit vizsgálva azt is kutatták, hogy vajon a nők vagy a férfiak azok, akik gyakrabban töltenek be központi pozíciót a kapcsolathálóban, azaz kik a kiemelkedő, a fontos személyek, és van-e különbség e tekintetben a nemek között. A fontosság, központiség jelen esetben többféleképpen is értelmezhető: fontos hálózati alanyoknak tekinthetők egyrészt azok a személyek, akik a legnagyobb kapcsolati aktivitást mutatják, azaz akihez sokan kapcsolódnak, vagy ők tartanak fenn sok kapcsolatot. E két típusú kapcsolódást azért kell megkülönböztetni, mert a kapcsolati választások sok esetben nem szimmetrikusak, egyes embereket sokan valának barátjuknak, vagy tisztelnek szakmai hozzáértésükért, ugyanakkor ők nem feltétlenül viszonyozzák ezeket a választásokat. Ilyen esetekben azt is érdemes megvizsgálni, vajon a „választókat” hányan választják, azaz ha A személyt olyan B személy jelöli barátjának, akit sokan választanak, A-t nagyobb presztízsűnek, fontosabbnak tekintjük, mint egy olyan esetben, mikor egy kevésbé népszerű B választja A-t (Wasserman–Faust 1994). Azokat is tekinthetjük jó pozícióban lévőknek, akik gyorsan el tudnak érni más személyeket, így információgyűjtésnél nem kell távoli (csak más személyeken keresztül elérhető) kapcsolatokra hagyatkozniuk, kockáztatva az információ torzulását. Ugyancsak kedvező pozíciójúak lehetnek azok, akik hálómegszakító helyzetben vannak, azaz akiket kivonva a kapcsolathálóból a háló több komponensre bomlana, mint amennyit eredetileg tartalmazott. A különböző koncepcióknak megfelelően többféle centralitás- és presztízsmutató is számítható; gyakori, hogy a kutatók több mutatóval is jellemzik a hálózati alanyok helyzetét.

Egy lehetséges elképzelés szerint azok az emberek a kívánatos kapcsolati célpontok, azaz azok töltenek be központi szerepet a kapcsolathálóokban, akik magasabb iskolázottsággal, több tapasztalattal és szervezeti tudással, valamint nagyobb szakértelemmel, egyszóval több emberi tőkével rendelkeznek. Mivel a nők esetlegesen kevesebb emberi tőkét halmoznak fel, kevésbé kívánatosak a kapcsolatok szempontjából, így nagyobb valószínűséggel töltenek be marginális pozíciót. Ennek azonban részben ellentmondanak Brass (1985) vizsgálatai, aki arra mutatott rá, hogy a nők éppúgy betöltenek központi helyet az interakciós hálózatokban, mint a férfiak (különösen, ha arányuk a szervezetben a férfiakéhoz viszonyítva kiegyensúlyozott), de nem a „megfelelő” kapcsolathálóokban, azaz nem a domináns koalíciót (egy olyan csoport, melynek tagjai a szervezeti hierarchia magas szintjén helyezkedtek el és akiket a legtöbben befolyásos személynek ismernek el) is magába foglaló interakciókban, így őket kevésbé tartják befolyásos személyiségeknek.⁷

A kapcsolathálóok következményei a szervezetben, különös tekintettel a teljesítményre és az előléptetésre

A kapcsolathálóok szervezeti következményeinek vizsgálata a nyolcvanas évekre nyúlik vissza. A kutatók olyan szervezeti viselkedéshez kapcsolódó témakörökre alkalmazták a kapcsolati megközelítést, amelyekkel korábban elsősorban a pszichológusok foglalkoztak. Így például vizsgálták, hogy a hiányzást illetve a szervezetből való kilépést milyen mértékben és hogyan befolyásolják a baráti kapcsolatok vagy a kapcsolataikat tekintve hasonló pozícióban lévők (strukturálisan ekvivalensek) viselkedése (Krackhardt–Brass 1994). A vizsgálatok kiterjedtek az attitűdhasonlóság, például a munkával való elégedettség témakörére éppúgy, mint a befolyás, a hatalom és a vezetés kérdéseire, illetve ezek hálózati struktúra általi meghatározottságára (Krackhardt–Brass 1994). A kapcsolati megközelítés olyan területekre is jól alkalmazható, mint az előléptetés vagy a munkavállalói teljesítmény vizsgálata.

A szervezeti hálózati kutatások megerősítették, hogy a jó munkavállalói teljesítményt, melyet legtöbbször egyéni jellemzőknek, személyes rátermettségnek tulajdonítanak, erősen befolyásolhatja az egyén szervezeti kapcsolathálóiban betöltött pozíciója. A hálózati megközelítés szerint a kapcsolatháló struktúrájában elfoglalt hely részint lehetőségeket, részint korlátokat jelent a háló szereplői számára. Azok az emberek, akik központi helyet foglalnak el a hálóban, és számos munkatárssal tartanak fenn sokrétű kapcsolatot, a legfőbb csatornái a jó teljesítményhez nélkülözhetetlen informális értesüléseknek. Ugyanakkor a sok kapcsolat nem feltétlenül garantálja a hatékony információszerezést, ha az egyetlen csoport tagjaira irányul. Burt (1995) véle-

7 A nem mellett nyilvánvalóan számtalan más demográfiai vagy egyéb jellemző is befolyásolhatja a hálózati pozíciót, így például a kor, a szervezetben eltöltött idő vagy éppen a személyiségjegyek. Mehra, Kilduff és Brass (2001) vizsgálata arra mutatott rá, hogy a személyiség típusa hatással lehet az egyén hálózati helyzetére. Vizsgálatuk középpontjában olyan nyitott személyiségű emberek álltak, akik kapcsolataik során folyamatosan figyelik, és stratégiaileg manipulálják énjük mások előtti megjelenítését. Vizsgálatuk eredményei azt igazolták, hogy az ilyen személyiségjeggyel rendelkezők inkább foglalnak el központi helyet a társadalmi kapcsolathálózatokban, sőt az idő előrehaladtával pozíciójuk egyre központibb lesz (Mehra et al. 2001: 140).

ménye szerint az egymást átfedő kapcsolatok fenntartására áldozott idő és energia nem kecsgetet ennek megfelelő információ többlettel, így olyan személyekkel kapcsolatot ápolni, akik egymást is jól ismerik, valójában pazarló.⁸ Ellenben ha egy szereplő kettő vagy több, egyébként szeparált klikket kapcsol össze, mintegy áthidalva a „strukturális lyukakat”, kontrollálhatja a köztük fellépő interakciókat, illetve lehetősége van arra, hogy több, egymástól viszonylag független forrásból szerezzen információkat (Burt 1995). Az információs előny nemcsak a hozzájutást jelenti, emellett fontos az időzítés (előbb szerezzék meg, mint mások) illetve az információ hitelessége is. Burt (1995) szerint a szereplőknek úgy kell alakítaniuk kapcsolataikat, hogy a sűrű hálókhoz egy-egy kötéssel kapcsolódjanak, ekkor a kontaktszemély közvetíti a mögötte álló hálózati csoport által megsűrűt, koncentrált és legitimált információ tömeget. A kontrollálásból fakadó előny az egyén számára az, hogy lehetősége van befolyásolni az információ útját, így maga döntheti el, kinek és hogyan juttat információkat, ezzel pedig megkönnyítheti az erőforrások áramlását. Az információs utak kontrollálása azonban a tudásakkumuláció mellett nem feltétlenül jelenti a tudás átengedését, szétosztását. A szervezet számára a tudás áramlásának akadálytalaná tétele, a strukturális lyukak befoltozása a cél, az egyének azonban egy nem megfelelő vállalati kultúrában a szervezeti tudás megosztását, továbbítását hatalmuk, befolyásuk csökkenésével azonosíthatják.

További vizsgálatok szükségesek azon tulajdonságok azonosítására, melyek szükségesek ahhoz, hogy a szereplők képesek legyenek ezt a közvetítő, ún. brókeri pozíciót betölteni, felvállalni, az azonban valószínű, hogy a szervezeti célok eléréséhez való hozzájárulásukat a szervezet magasabb teljesítményként fogja érzékelni, és ennek megfelelően jutalmazza. Ezt a feltevést látszik igazolni Brass (1984) vizsgálata, aki egy lapkiadó vállalat belső kommunikációs kapcsolathálójának feltérképezésekor arra az eredményre jutott, hogy akik több utat ellenőriznek ezen hálókbán, azok nagyobb valószínűséggel lépnek előre a ranglétrán, ami a jó teljesítmény elismerésének egyik leggyakoribb módja.

8 Bizonyos esetekben elképzelhető, hogy a redundáns kapcsolatok fenntartása is szükségszerű (ld. Burt 1995: 25).

Az eltérő tartalmú kapcsolathálókból betöltött közvetítői helyzet nem feltétlenül jelent nagyobb befolyást, vagy eredményez jobb teljesítményt.⁹ Egy lehetséges elképzelés szerint elsősorban az instrumentális jellegű hálókból elfoglalt hely determinálja a munkateljesítményt, míg az érzelmi töltésű hálózatok kevésbé segítik ennek elérését.¹⁰

Kilduff és Krackhardt (1994) szerint az eddig vázoltaktól eltérő jellegű kapcsolat van a teljesítmény és a kapcsolatháló között. Mivel az egyén tényleges teljesítménye nehezen mérhető/értékelhető (és különösen igaz ez a felsőbb pozíciókban), az emberek olyan „minőségjegyeket” keresnek, melyek irányt mutathatnak az adott személy munkájának értékeléséhez. Ilyen – a teljesítmény érzékelését meghatározó – tényező lehet például egy prominens baráttal való kapcsolat (illetve e kapcsolat mások általi észlelése), ami növelheti az egyén, mint jól teljesítő munkavállaló hírnevét. Valójában a társas kapcsolatok észlelése és nem a társas kapcsolatok valós struktúrája az, ami meghatározza a teljesítményt, illetve annak mások általi megítélését (Kilduff–Krackhardt 1994: 90). Ez a megállapítás módszertani következményeket is von maga után, hiszen ez esetben a kutatóknak nem a valós kapcsolati struktúrák feltárására kell törekednie, hanem az észlelt kapcsolati térkép megrajzolására: lehetséges, hogy a „megfigyelő” a ténylegesen létező kapcsolatoknak csak egy részét érzékeli, vagy épp ellenkezőleg, ott is feltételez kapcsolódást, ahol az valójában nincs jelen.

Sikeres kapcsolati stratégiák

Azok a kapcsolati stratégiák tekinthetők sikeresnek, melyek révén az egyén karrier-előnyöket szerez, és ezek kiaknázásával előre tud lépni a szervezeti ranglétrán. Burt (1998) eredeti feltételezése szerint azok az emberek lesznek sikeresek, akiknek a kap-

- 9 Az előléptetés, munkateljesítmény és a befolyás közti lehetséges összefüggések azonosítása még várat magára. Általában feltételezzük, hogy azok a személyek, akiket munkatársaik befolyásosnak tartanak, nagyobb valószínűséggel lépnek előre, tehát a befolyás hathat az előléptetésre. Ugyanakkor egy fordított irányú kapcsolat is elképzelhető: akkor tartanak valakit befolyásosnak, ha egy meghatározott időn belül előléptették, azaz a „gyors előrejutás” hozza magával a befolyásosság észlelését. Az előléptetés és a befolyás közt Brass pozitív korrelációt azonosított (Brass 1985). A teljesítmény és előléptetés között sem egyértelmű a kapcsolat, mivel az előléptetési döntéseket számtalan tényező alakíthatja az egyéni teljesítmény mellett (Stumpf–London 1981).
- 10 A már említett Brass vizsgálat (1984) szerint egy munkatársnak nem kell sok szervezeti barátságot fenntartania, elegendő, ha sok emberrel kerül kommunikációs kapcsolatba, mivel a befolyásszerzés szempontjából a kommunikációs hálózatban elfoglalt helyzet az igazán fontos faktor. Szintén Brass (1981) vizsgálta a munkafolyamatok hálózatában (workflow network) betöltött pozíció és az egyéni befolyás/hatalom összefüggését. A munkafolyamat hálózati jellege abból ered, hogy az egyének nem egymástól függetlenül végzik feladataikat a szervezetben, hanem egymástól inputokat igényelnek és munkájuk eredménye további munkafolyamatok inputját biztosítja. Ahogy a specializációból eredően az egyes munkafeladatok összekapcsolódnak, a feladatokat elvégző személyek is egymásra vannak utalva. A munkafolyamatokból eredő folyamatosan ismétlődő tranzakciók sorozata egy meglehetősen stabil hálót eredményez. Ahhoz, hogy az egyént befolyásosnak tekintsék, nem szükséges központi pozíciót betöltenie a munkafolyamat hálózatban, sokkal fontosabb a pozíció „kritikussága”. Egy pozíció akkor tekinthető kritikusnak, ha a pozíció és a hozzá tartozó kapcsolatok elmozdítása szakadást idézne elő a munkafolyamat láncolatában, és ezt a szakadást nem tudná a szervezet kerülőutak beiktatásával megszüntetni (Brass 1984). A munkafolyamat hálózatok kritikus pozíciói tehát éppen a szervezet határain találhatók. Az itt tevékenykedő munkatársaknak általában meg kell birkóznuk a nagyfokú bizonytalansággal, melyet a környezettel való közvetlen kapcsolat eredményez, így ezek a feladatok általában nem standardizálhatók, a munkatársak nehezen helyettesíthetők, a szervezeti siker az ő folyamatos jelenlétükön áll vagy bukik, így befolyásuk nőhet.

csolathálóiban sok strukturális lyuk található, míg azok, akik sűrű, kevesebb távoli kapcsolatot tartalmazó hálóval rendelkeznek, alacsonyabb teljesítményt nyújtanak. Ennek igazolására egy 100.000 munkatársat foglalkoztató amerikai nagyvállalat menedzsereinek kapcsolathálóját térképezte fel. Első eredményei azonban azt erősítették meg, hogy a nők és férfiak számára más-más kapcsolatháló hordozzák az előnyöket: a nők a kicsi, sűrűbb (klikk jellegű) hálóban jobb teljesítményt nyújtanak, az előléptetés ezen esetekben gyakoribb, míg a férfi menedzserek esetében az előléptetést eredményező jó kapcsolati stratégiát a nyitott, alacsony sűrűségű, sok strukturális lyukkal rendelkező háló jelenti. A kutatást tovább folytatva Burt arra jutott, hogy a sikeres, előléptetést eredményező hálóval rendelkező nők olyan támogatókhoz kapcsolódnak, akik maguk nyitott kapcsolathálót tartanak fenn, azaz a nők mintegy kölcsönzik a támogatók társadalmi tőkét. A további vizsgálatok során kiderült, hogy nem a sűrűség és a méret a meghatározó, hanem a hálózati hierarchia. Így Burt (1998) végül háromféle alapvető kapcsolathálói típust különített el. A hierarchikus hálóban érvényesül a centrum–periféria struktúra, a kapcsolatháló nem túl sűrű, a periférián lévők egymással nem állnak kapcsolatban, a centrumban lévők egymáshoz és a perifériához is kapcsolódnak. A centrumban a menedzser és egy, a menedzsert támogató személy áll (ld. *1.a ábra*). A klikk típusú kapcsolathálóban a struktúra nem hierarchikus, a munkatársak nemcsak a menedzserrel, hanem egymással is kapcsolatban állnak, a háló sűrűsége viszonylag magas (ld. *1.b ábra*). A harmadik típus az ún. vállalkozói típusú kapcsolatháló (entrepreneurial network), amiben a menedzser egymással kapcsolatban nem álló csoportokat köt össze, a háló nem hierarchikus, sűrűsége alacsony és bővelkedik strukturális lyukakban (ld. *1.c ábra*). Míg a nők a vállalkozói kapcsolathálóval rendelkező támogatóval megerősített hierarchikus hálókkal érnek el nagyobb sikereket, a férfiak saját vállalkozói típusú kapcsolathálójuk működtetésével léphetnek előre. Ugyanakkor Burt vizsgálata nem erősítette meg azt a korábbi feltételezést, hogy a nők szívesebben tevékenykednek zárt, sűrű, erősebb kontrollt biztosító hálóban, az alkalmazott stratégiák tekintetében nem volt különbség, mind a férfiak, mind a nők azonos arányban rendelkeztek nyitottabb és zártabb, hierarchikus és kevésbé hierarchikus struktúrájú kapcsolathálókkal. Burt (1998) azt is megállapítja, hogy az alapvető eltérés nem a férfiak és nők között van, hiszen a férfiak egy része, nevezetesen a menedzseri hierarchia alacsonyabb szintjén tevékenykedő „kezdő” menedzserek is a nőkhöz hasonlóan a hierarchikus kapcsolathálóban sikeresek. Ezt Burt a legitimitáció hiányával magyarázza: a nők és a kezdő menedzserek a támogatótól kölcsönzött társadalmi tőkét használva léphetnek előre, míg a menedzseri hierarchia magasabb szintjein tevékenykedő férfiak a saját, egyébként szeparált csoportokat összekapcsoló, épített kapcsolathálójuk működtetésével érhetnek el sikereket. További két fontos eredményt kell még megemlíteni a Burt-féle kutatással kapcsolatban: az egyik az, hogy amikor a menedzsereket saját kapcsolathálójuk sikerességéről kérdezték, a menedzserek meg voltak győződve kapcsolati stratégiájuk hatékonyságáról, függetlenül előléptetésüktől. A másik figyelemfelkeltő eredmény az a megállapítás, hogy a támogató személye is járhat következményekkel: amennyiben a hierarchikus struktúrájú háló a menedzser közvetlen felettese köré épülnek, azaz ő a támogató, a kapcsolatháló kevésbé sikeres, mint egy olyan esetben, mikor a támogató szerepét betöltő stratégiai partner egy, a közvetlen felettesen túli, távolabbi kapcsolat.

A támogató személyének fontosságát Kanter (1977) is hangsúlyozza. Szerinte a szervezetben a szervezeti elit által kontrollált szelekciós mechanizmusok határozzák meg a mobilitást (*sponsored mobility*), és nem az egyének nyílt versenyéből győztesként kikerülők lépnek előre (*contest mobility*). A támogatók segítik az egyént kiemelkedni a tömegeből, kiállnak érte a megfelelő fórumokon, támogatásukkal ígéretes lehetőségek kihasználására nyílik mód.¹¹ Még egy jól felépített teljesítményértékelő rendszer esetében is lehet a támogatóknak differenciáló szerepe.

Ugyancsak a támogató jelenlétének szükségességét mutatja Kilduff és Krackhardt (1994) vizsgálata. Ők ugyanakkor kiemelik, hogy valójában nem a tényleges barátságok fontosak, hanem az észlelt barátságok: az egyén hiába rendelkezik magas presztízsű baráttal (itt barátságon kölcsönös választás értendő), ha e kapcsolat létét nem teszi mások számára nyilvánvalóvá, láthatóvá. A mások által magasra értékelt személlyel kötött barátság észlelése növeli az egyén értékét a szervezet belső munkaerőpiacán.

Ha a sikert másképp definiáljuk, és a befolyással azonosítjuk, azaz azokat tekintjük sikeresnek, akiket munkatársaik és közvetlen vezetőjük is befolyásos embernek tart, akkor Brass (1985) tanácsát érdemes megszívlelnünk. Szerinte az egyéni stratégiák szempontjából a befolyás eléréséhez hatékony útnak az látszik mind a férfiak, mind a nők számára, ha az ellentétes nemű potenciális hálózati szereplőkkel is kiépítik kapcsolataikat.

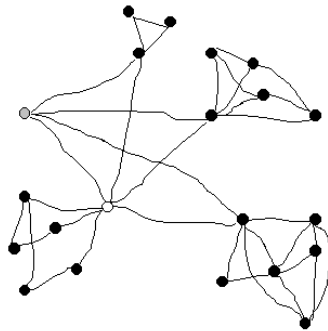
Az egyének kapcsolati tudatossága mellett a szervezetek kapcsolatorientált szemléletmódja is segítheti az egyéni teljesítmény kiteljesítését mind a nők, mind a férfiak számára. Brass (1985) úgy véli, hogy a szervezetnek az integrált munkacsoportok kialakítására kellene törekednie, összekapcsolva az egymástól elkülönülten működő férfi és női interakciós hálókat. Véleménye szerint a nők főként nőkből álló hálózatokhoz való kapcsolódásának támogatása az adott vállalaton belül nem feltétlenül produktív (Brass 1985: 340). A kutatók arra is felhívják a figyelmet, hogy a munkacsoportok kiegyensúlyozott nemi arányainak elérésére törekedő stratégiák akár károsak is lehetnek, ha nem járnak együtt az elkülönülő nemi csoportok közti kontaktusok minőségi és mennyiségi növelését célzó beavatkozásokkal (Wharton–Baron 1987: 586).

A network-szemléletmód lehetőséget ad arra, hogy az egyéni döntéseket, cselekvéseket és eredményeket tágabb perspektívában, a társadalmi kapcsolatok rendszerébe ágyazva szemléljük és kezeljük. A korai életszakaszokban detektálható kapcsolatháló formációk nemek szerinti különbségei befolyásolhatják az egyének felnőttkori kapcsolati rendszereit, lehetőségeket biztosítva és korlátokat is jelentve számukra hozzájárulhatnak (sok más tényező mellett) az eltérő élethelyzetek kialakulásához, melyek egy ismétlődő spirálban visszahatnak az egyének kapcsolati köreire. Az emberek a szervezetbe lépve nem vetkőzik le a „külvilágból” hozott kapcsolati tapasztalataikat,

11 A támogatók, mentorok szerepének vizsgálata már több évtizede foglalkoztatja a szervezetkutatókat. Az egyik legkorábbi tanulmánynak Kram 1950-ben megjelent *Mentoring at Work* c. munkáját tartják (Applebaum et al. 1994). A hetvenes években a témát élénk érdeklődés kísérte, egyre újabb és újabb területeket vontak be a vizsgálatba. Miután a legtöbb amerikai nagyvállalatnál elindultak a formális mentorálási programok, lehetőség nyílt az informális és formális „mentoring” rendszerek összehasonlítására, az esetleges nemi különbségek feltárására (ld. pl. Ragins–Cotton 1999). Shapiro és munkatársai (1978) ugyanakkor megjegyzik, hogy a mentorok a segítők széles spektrumú skálájának a végén helyezkednek el, így a kutatásoknak több figyelmet kellene fordítani a patronáló kapcsolatok más formáinak megismerésére (Shapiro et al. 1978: 57).

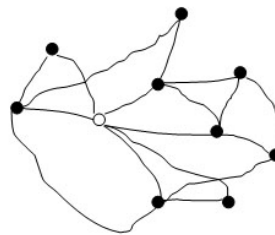
preferenciáikat, készségeiket, így szervezeti viselkedésük ezek által is meghatározott. A kapcsolatháló elemzés megközelítésmódja és módszertani eszköztára értékes elemekkel gazdagíthatja a szervezet belső működési folyamatainak vizsgálatát. A kapcsolatháló-kutatók hisznek abban, hogy e megközelítés magában hordozza a régóta vizsgált problémák új megvilágításba helyezésének képességét, így tovább bővítheti a szervezeten belüli nemi különbségek vizsgálati repertoárját.

1.a ábra
Hierarchikus hálózat támogatóval



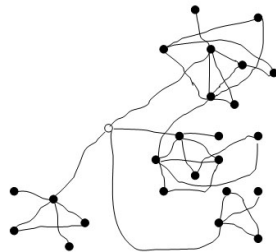
Forrás: Burt 1998: 31.

1.b ábra
Klikk típusú hálózat



Forrás: Burt 1998: 31.

1.c ábra
Vállalkozói típusú hálózat



Forrás: Burt 1998: 9.

Jelölések: a pontok személyeket jelölnek, a köztük lévő vonalak pedig kapcsolatokat. Minden esetben a fehér pont jelöli a menedzsert, a szürke pedig a támogatót.

Irodalom

- Acker, J. (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4 (2): 139–158.
- Acker, J. (1998): The Future of ‘Gender and Organizations’: Connections and Boundaries. *Gender, Work and Organization*, 5 (4):195–206.
- Acker, J. (1999): Gender and Organizations. In Chafetz, J.S. ed.: *Handbook of the Sociology of Gender*. New York: Kluwer–Plenum, 177–194.
- Acker, J.–Van Houten, D. (1974): Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19: 152–163.
- Albert F.–Dávid B. (1999): A bizalmas kapcsolatokról. www.tarki.hu/research/monitor/monitor99/m99fej42.pdf.
- Albrecht, S.L. (1983): Informal Interaction Patterns of Professional Women. In Gordon, J.R. ed.: *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Alexander, V.D.–Thoits, P.A. (1985): Token Achievement: An Examination of Proportional Representation and Performance Outcomes. *Social Forces*, 64 (2): 332–340.
- Applebaum, S.H.–Ritchie, S.–Shapiro, B.T. (1994): Mentoring Revisited: An Organizational Behaviour Construct. *Journal of Management Development*, (4): 62–72.
- Benenson, J.F. (1993): Greater Preference Among Females Than Males for Dyadic Interaction in Early Childhood. *Child Development*, 64: 544–555.
- Blau, P.M. (1977): *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure*. New York: Free Press.
- Blau, P.M. (1989): Structures of Social Positions and Structures of Social Relations. In Turner, J. ed: *Theory Building in Sociology*. London: Sage.
- Brass, D.J. (1981): Structural Relationships, Job Characteristics, and Worker Satisfaction and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 26: 331–348.
- Brass, D.J. (1984): Being in the Right Place: a Structural Analysis of Individual Influence in an Organization. *Administrative Science Quarterly*, 29: 518–539.
- Brass, D. J. (1985): Men’s and Women’s Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization. *Academy of Management Journal*, 28 (2): 327–343.
- Burt, R.S. (1995): *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Burt, R.S. (1998): The Gender of Social Capital. *Rationality and Society*, 10 (1): 5–46.
- Castells, M. (1996): *The Information Age: Economy, Society and Culture, Volume I.: The Rise of the Network Society*. Oxford: Balckwell.

- Cohen, L. E.–Broschak, J.P.–Haveman, H.A. (1998): And Then There Were More? The Effect of Organizational Sex Composition on the Hiring and Promotion of Managers. *American Sociological Review*, 63 (October): 711–727.
- Eder, D.–Hallinan, M.T. (1978): Sex Differences in Children's Friendship. *American Sociological Review*, 43 (April): 237–250.
- Fagenson, E.A. (1990): At the Heart of Women in Management Research: Theoretical and Methodological Approaches and Their Biases. *Journal of Business Ethics*, 9 (4): 267–274.
- Fairhurst, G.T. –Snively, B.K. (1983): A Test of the Social Isolation of Male Tokens. *Academy of Management Journal*, 26 (2): 353–361.
- Ferguson, K.E. (1984): *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Granovetter, M. (1996): A gazdasági intézmények társadalmi megformálása: a beágyazottság problémája. In Lengyel Gy.–Szántó Z. szerk.: *A gazdasági élet szociológiája*. Budapest: Aula, 61–78.
- Halford, S.–Savage, M.–Witz, A. (1997): *Gender, Careers and Organizations*. London: Macmillan.
- Hallinan, M.T. –Hutchins, E.E. (1980): Structural Effects on Dyadic Change. *Social Forces*, 59 (1): 225–245.
- Heider, F. (1946): Attitudes and Cognitive Organization, *Journal of Psychology*, 21: 107–112.
- Hennig, M.–Jardim, A. (1977): *The Managerial Woman*. New York: Anchor Press–Doubleday.
- Ibarra, H. (1992): Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, 37 (September): 422–447.
- Kanter, R.M. (1977): *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kilduff, M.–Krackhardt, D. (1994): Bringing the Individual Back In: A Structural Analysis of Internal Market for Reputation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 37 (1): 87–108.
- Knoke, D.–Kuklinski, J.H. (1982): *Network Analysis*. Beverly Hills: Sage.
- Krackhardt, D.–Brass, D.J. (1994): Intraorganizational Networks. In Wasserman, S.–Galaskiewicz, J. eds.: *Advances in Social Network Analysis. Research in the Social and Behavioral Sciences*. London: Sage, 207–253.
- La Freniere, P.–Strayer, F.F.–Gauthier, R. (1984): The Emergence of Same-Sex Affiliative Preferences among Preschool Peers: A Developmental/Ethnological Perspective. *Child Development*, 55: 1958–1965.
- Lever, J. (1978): Sex Differences in the Complexity of Children's Play and Games. *American Sociological Review*, 43 (August): 471–483.

- Lincoln, J.R.–Miller, J. (1979): Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative Analysis of Relational Networks. *Administrative Science Quarterly*, 24 (June): 181–199.
- Marsden, P.V. (1991): Az amerikaiak fontos beszélgetési hálózatai. In Angelusz R.–Tardos R. szerk.: *Társadalmak rejtett hálózata*. Budapest: MKI, 353–371.
- McPerson, J.M. –Smith-Lovin, L. (1987). Homophily in Voluntary Organizations: Status Distance and the Composition of Face-to-Face Groups. *American Sociological Review*, 52 (June): 370–379.
- Mehra, A. – Kilduff, M.–Brass, D.J. (2001): The Social Networks of High and Low Self-monitors: Implications for Workplace Performance. *Administrative Science Quarterly*, 46 (March): 121–146.
- Morgan, D. (1996): The Gender of Bureaucracy. In Collinson, D.L.–Heran, J. eds.: *Men as Managers, Managers as Men*. London: Sage, 43–60.
- Nagy B. (2001): *Női menedzserek*. Budapest: Aula.
- Perrow, C. (1997): *Szervezetpszichológia*. Budapest: Osiris.
- Powell, G. (2000): The Glass Ceiling: Explaining the Good and the Bad News. In Davidson, M.J. –Burke, R.J. eds.: *Women in Management: Current Research Issues Volume II*. London:Sage, 236–249.
- Ragins, B.R. –Cotton, J.L. (1999): Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84: 529–550.
- Shapiro, E.C.–Haseltine, F.P.–Rowe, M.P. (1978): Moving Up: Role Models, Mentors, and the „Patron System”. *Sloan Management Review*, 19 (3): 51–58.
- Sheppard, D. (1992): Women Managers’ Perceptions of Gender and Organizational Life In Mills, A.J.–Tanerred, P. eds.: *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage, 151–166.
- Smith-Lovin, L.–McPherson, J.M. (1993): You Are Who You Know: A Network Approach to Gender. In England, P. ed.: *Theory on Gender/Feminism on Theory*. New York: Aldine de Gruyter, 223–251.
- Spangler, E.–Gordon, M.A.–Pipkin, R.M. (1978): Token Women: An Empirical Test of Kanter’s Hypothesis. *American Journal of Sociology*, 84 (1):160–170.
- Stumpf, S.A.–London, M. (1981): Management Promotions: Individual and Organizational Factors Influencing the Decision Process. *Academy of Management Review*, 6 (4): 539–549.
- Szabó K. (2000): A személyes tömegtermelés. *Külgazdaság*, 44 (Szeptember): 35–49.
- Tardos, R. (1995): Kapcsolathálózati megközelítés: új paradigma? *Szociológiai Szemle* 4: 73–80.
- Tichy, N.M.–Tushman, M.L.–Fombrun, C. (1979): Social Network Analysis for Organizations. *Academy of Management Review*, 4 (4):507–519.

- Vinnicombe, S. (2000): The Position of Women in Management in Europe. In Davidson, M.J.–Burke, R.J. eds.: *Women in Management: Current Research Issues Volume II*. London:Sage, 9–25.
- Wagner, W.G.–Pfeffer, J.–O'Reilly, C.A. (1984): Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups. *Administrative Science Quarterly*, 29: 74–92.
- Wasserman, S.–Faust, K. (1994): *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wellman, B. (1985): Domestic Work, Paid Work, and Net Work. In Duck, S.–Perlman, D. eds.: *Understanding Personal Relationships*. London: Sage , 159–192.
- Wharton, A.S.–Baron, J.N.(1987): So Happy Together? The Impact of Gender Segregation on Men at Work. *American Sociological Review*, 52 (October): 574–587.
- Wirth, L. (2001): *Breaking through the glass ceiling: Women in Management*. Geneva: ILO