

Létezhet-e munka-magánélet egyensúly vezető állásban?¹

Nagy Beáta

beata.nagy@uni-corvinus.hu

Beérkezés: 2017. 06. 10.

Átdolgozott változat beérkezése: 2017. 09. 11.

Elfogadás: 2017. 10. 16.

Összefoglaló: A 'mohó szervezetek' (greedy institutions) egyre inkább elvárják, hogy a munkavállalók rugalmasan rendelkezésre álljanak. Különösen így van ez azokban a vezetői pozíciókban, ahol a szervezet működése miatti felelősségérzet erős belső késztetéssé válik. Az tanulmány áttekinti, hogy milyen megközelítési lehetőségek vannak a munka-magánélet egyensúly értelmezésére ebben a foglalkozási csoportban, különös tekintettel a határok megtartására (boundary management) és a rugalmasságot biztosító megoldásokra. Az elméleti keretek felvázolását harminc felső vezetői interjú elemzése követi. Az elemzés rámutat az egyensúly különféle értelmezési lehetőségeire, továbbá a nemek szerinti értelmezés fontosságára.

Kulcsszavak: munka-magánélet egyensúly, menedzserek, társadalmi nemek, rugalmasság

Bevezetés

A keresőmunka és a magánélet kölcsönösen hatással vannak egymásra, mégis keveset tudunk azokról a kérdésekről, hogy mit jelent az egyensúlyi helyzet, és milyen stratégiákat követnek a munkavállalók az egyensúly elérésére és fenntartására. A vezetői munka-magánélet egyensúly (*work-life balance*, WLB) kérdése több oknál fogva is fontos: amellett, hogy kihat az egyén jóllétére, nagyban meghatározza a beosztottak irányába sugárzott szervezeti elvárásokat, továbbá kifejeződik benne a munkatársak munka-magánéletének egyensúlyával kapcsolatos iránymutatás is, és feszegeti a társadalmi és szervezeti környezet felelősségét. Mindezek mögött meghúzódik a nemek eltérő beágyazottsága és cselekvési lehetősége, ami hatalmi kérdéseket is felvet.

A vezetők vizsgálata így a csoport helyzetének pusztán leírásánál messzemenően több szociológiai tudást nyújthat: a munka-magánélet egyensúly kialakításának gyakorlata és percepciója, miközben egy hétköznapi, sokak által magánügynek vélt aspektusra fókuszál, már önmaga is lenyomata egy olyan elvárás- és szokásrend-

¹ Az alábbi tanulmány a Dilemmák és stratégiák a család és munka összehangolásában (K 104707) OTKA-kutatás keretében készült. A szerző ezúton köszöni a kutatócsoport tagjainak az interjúvázlalt kidolgozásában nyújtott munkát és a tőlük kapott folyamatos inspirációt, továbbá az anonim lektorok világos, kritikai megjegyzéseit.

nek, amelyet a társadalmi norma, a nemekkel kapcsolatos ideológiák és többnyire multinacionális vállalati kultúra keretez. A nyugati, multinacionális vállalati kultúrák és vállalatpolitikák importálása gyakran magával hozza a munka-magánélet egyensúlyáról (továbbá a nemek egyenlőségéről) kialakított nyugati koncepciók átvételét is, amelyek hiteles adaptálása szintén vezetői feladat. Beágyazódik továbbá abba a nemzetközi és magyar közpolitikai környezetbe is, amelyben bár a munka-magánélet egyensúly az egyik leggyakrabban kutatott témává vált, az intézkedések tekintetében mégis kevésbé veti fel az azt elősegítő intézményrendszer szerepét és állapotát (oktatás, gyermek- és idősgondozás, hogy csak a legégetőbbeket említsük), sem pedig a rendszerváltás előtti sajátosságok (bizonyos, reprodukcióval kapcsolatos feladat vállalati kötelezettséggként való megjelenítését, ld. pl. vállalati óvodák) teljes eltűnését.

A rendszerváltozást jellemző átalakulás során a sokak által magánügynek gondolt munka-magánélet összehangolási feladat klasszikus liberális témának és szabad választásnak tűnt, amellyel kapcsolatban igen ritkán merül fel a munkaadók felelőssége, mégis világosan kitapintható az újrászerveződő gazdaságban nemcsak a tőke, hanem a nyugati tőke által képviselt értékrendszer világos importja is. Mivel a munkaerő – az átmenet előtti időszakhoz képest – kevésbé védett helyzetbe került, és a teljesítményelvárás jelentősen emelkedett, szinte szükségszerűvé vált minden területen az új rendszerhez való igazodás. Ennek a folyamatnak fontos közvetítői és példát mutató aktorai voltak a vezetők. A gazdasági (felső)vezetők kutatása Közép-Európában azonban nagyrészt az elitek átalakulására fókuszált (Szelényi–Szelényi 1995; Lengyel 2007).

Nem a munka és a magánélet összehangolása az egyetlen olyan terület, ahol világosan tetten érhető a multinacionális szervezeti kultúrákba ágyazott nyugati fogalmak és koncepciók automatikus, kritika nélküli átvétele. A női munkavállalók – különösen a magasan képzett női vezetők – visszatérően a nagyvállalati intézkedések célkeresztjébe kerülnek: a munka-magánéletet érintő intézkedések és a vállalati feminizmus (*corporate feminism*) importja egyaránt arra fókuszál, hogy erős, megkérdőjelezhetetlen és zavartalan legyen a keresőmunka melletti (női) elkötelezettség. Ez a tendencia a feminista mozgalmak törekvéseinek ellentmondásos eredményeire és a neoliberalizmus erőteljes jelenlétére is utal (Fraser 2009). Bár vannak érvek amellett, hogy ezeket a változásokat az átmeneti országok társadalmi különösen erőteljesen importálták, és így a neoliberalizmus kitüntetett „áldozatai” lettek (Jessop 2013), sokan óvnak a neoliberalis koncepció kritika nélküli általános és reflektálatlan használatától (Clarke 2009). A tanulmány a jelzett kereteket figyelembe véve, ám a tudományos vita klasszikus elméleteire alapozva kívánja bemutatni a munka-magánélet összehangolásának fő koncepcióit és magyarországi leképeződését.

A munka és magánélet összehangolását vizsgáló középszintű elméletek hagyományosan a konfliktusok felől közelítették a helyzet megértéséhez, különösen így

volt ez a nagy időbeli elfoglaltsággal, stresszel és asszertív/agresszív magatartással járó menedzseri foglalkozások esetében (Greenhaus–Beutell 1985). A szerepek közötti konfliktus annak ellenére alapvető kérdés maradt, hogy a kutatók egyre gyakrabban vizsgálják az összeegyeztethetőség, a komplementer jelleg és az integratív jellemzők jelenlétét is (Greenhaus–Powell 2006).

Bár a kutatások kezdeti szakaszában úgy tűnt, hogy a munka és magánélet közötti egyensúly megteremtése elsősorban női kérdés, többek között a női foglalkoztatás folyamatos emelkedése miatt, az elmúlt évtizedben az aktív apaság eszményének és gyakorlatának terjedésével fokozatosan a férfiak is a kutatások fókuszába kerültek (Hobson et al. 2011). Egyértelműen lehet látni, hogy miközben kultúránként továbbra is eltérően, de jelen van a nemek feladatára és képességeire vonatkozó hagyományos meggyőződések rendszere, fokozatosan változott a férfiak munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos elvárások rendje. Ezek az igények régióinkban ellentmondásosan vannak jelen, mivel az intenzív apaságra vonatkozó elvárások ellenére a fiatal férfiak továbbra is csak korlátozottan tudják megélni az apaságukat (uo.), és folyamatosan szembesülnek a hagyományos kenyérkeresői szerepre vonatkozó elvárásokkal is (Spéder 2011).

A fent jelzett fókuszváltások indokolják, hogy elemzésem megvizsgálja az alábbi két kérdést: az első azt járja körül, hogyan vélekednek a felső szintű vezetők a munka és magánélet közötti egyensúlyozás kérdéséről, és hogy van-e különbség a férfiak és a nők között a percepcióban. A második kérdés arra vonatkozik, hogy alkalmaznak-e, és ha igen, milyen stratégiákat, hogy egyensúlyi helyzetben legyenek ezek a területek.

A tanulmány először áttekinti azokat az elméleteket és kutatási előzményeket, amelyek a munka-magánélet egyensúlyára és a két terület közötti határok fenntartására vonatkoznak, majd pedig féligstrukturált interjúk alapján elemzi, hogy magyar felső vezetők milyen véleményeket formálnak és milyen stratégiákat követnek a kérdésben, és hogyan értelmezik saját megoldásaikat.

Elméleti keretek

A munka-magánélet egyensúlyának értelmezése

A munka-magánélet (kezdetben: munka-család) egyensúlyát feltáró klasszikus vizsgálatok az 1980-as években a két szféra közötti konfliktusok különböző típusait tárták fel, úgymint az időalapú, a feszültségalapú és a viselkedésalapú konfliktusokat (Greenhaus–Beutell 1985: 75). Ezek a kutatások abból indultak ki, hogy az egyének rendelkezésére álló erőforrások korlátozottak, ezért óhatatlanul versengés alakul ki értük a magánélet és a munka között. A konfliktustípusokon túlmenően a modellek megkülönböztették az egymásra hatás irányát (munkától a család irányába vagy családtól a munka irányába) és a szintjét (mikro, mezo, makro).

Az egyre komplexebb kutatásoknak köszönhetően jelentős elmozdulás történt a negatív hatásokat hangsúlyozó konfliktuselméletek irányából a pozitív hatásokat is fokozottan beemelő modellek felé. A változó fókusz arra mutatott rá, hogy a kutatók azokat az elméleti kereteket és feltételeket is keresték, „amelyek mellett a munka és a családi szerepek inkább »szövetségesek«, semmint »ellenségek«” (Greenhaus–Powell 2006: 72). A két terület között három tipikus együttműködési módot azonosítottak: egyrészt a munka és a család kiegészíti és erősíti egymást, és hozzájárul az egyének fizikai és pszichés jóllétéhez, másrészt az egyik terület képes mérsékelni a másik területen felmerülő problémákat, azaz egyfajta ütközőként működik, végül az egyik területen megismert érzések, élmények és készségek átcsorognak (*spillover*) és (pozitívan vagy negatívan) hatnak a másik területre (uo.: 73).

A téma alapos elemzéséhez elengedhetetlen annak a szervezeti kontextusnak a megismerése, amibe az egyéni munka-család viselkedések, cselekvések és stratégiák beágyazódnak. Az elmúlt évtizedekben az egyének munka-magánéletét vizsgálva ezért fokozatosan előkerült a mohó intézmények (*greedy institutions*) koncepciója (Coser 1974). Bár a felső vezetők nagyobb autonómiával rendelkeznek, mint kollégáik, általában magasabb fokú stresszel és felelősséggel is kell számolniuk. A rendelkezésre álló rugalmas foglalkoztatási formákat gyakran felülírják a munkahely mindennapos történései, mint pl. a hosszú munkaórák, a folyamatos megbeszélések, az extrém terhelés jelenléte vagy a feladatdelegálás hiánya. Ezek miatt a mohó szervezet igen gyakran korlátozza a vele „versengő” intézményekre, például a munkavállaló magánszférájára való megfelelő odafigyelés lehetőségét (Coser 1974). Más megközelítések szerint a vállalatok határozottan arra törekednek, hogy gyarmatosítsák alkalmazottaik életét (Deetz koncepcióját idézi Edley 2001), amely cél eléréséhez a mobiltechnológiák intenzív használata is hozzájárul.

A határok fenntartására szolgáló stratégiák

A munka-magánélet egyensúlyának megvalósíthatóságában központi elem a területek közötti határok megalkotása és fenntartása. A határok menedzselésére vonatkozó elmélet (*boundary management theory*) azt a kérdést tette fel, hogy a munkavállalók inkább integrálni vagy szeparálni szeretnék-e életük e két nagy területét. Az utóbbi évtizedek jelentős fejleményei, úgymint a rugalmas munkavállalás gyakorlata (akár a vállalati politikák rendelkezésre állása, akár a valódi hozzáférés tekintetében) és a mobiltechnológiák elterjedése alaposan átrajzolta a határmenedzsmet korábbi kereteit (Kossek et al. 2006). Ahogy a korábban ismertetett elméletek mutatják, egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy a két szféra egymásra hatásának vizsgálatán túl fontos foglalkozni az elmosódó határok (*blurring boundaries*) kérdésével is (Hochschild 2001).

A fenti dilemma nyomán kialakított határelmélet szerint a munka és családi élet úgy létezik egymás mellett, mint két „ország”, ahol eltérőek a szabályok, a szokások és a használt nyelv is (Clark 2000). Az országokat fizikai, időbeli vagy éppen pszi-

chológiai határ választja el egymástól. A határral kapcsolatban releváns az a kérdés, hogy mennyire erős, rugalmas és átjárható, tehát mennyire keveredhetnek a különböző területek. Fontos továbbá az is, hogy ki lépheti át a határt a munka és a magánélet között, illetve ki mennyire és hogyan védi meg a határokat (uo.).

Clark nemcsak a modellt kidolgozásával lépett túl a korábbi megközelítéseken, hanem azzal is, hogy előtérbe került az elégedettség kérdése és a minimális konfliktus melletti jó működés fogalma (Clark 2000: 751). Ennek szerves része a kontroll érzésének fontossága, továbbá a munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos érzések és a kapcsolódó ideológia.

Kutatási előzmények

A munka-magánélet egyensúlya a vezetők életében

A munka és magánélet összekapcsolására vonatkozó megközelítés központi jelentőségű a menedzserek esetében, ha mélyen elkötelezettek mind a családi életük, mind karrierjük iránt, és ez utóbbi jelentős (időbeli) áldozatokat követel (Hochschild 2001). A munka és a magánélet szférájának szétválasztása (szeparáció) nehezen megvalósítható, és nem feltétlenül kívánatos cél a vezetők esetében. Az egyensúly megteremtése szinte lehetetlen feladat elé állítja a női vezetőket, akik bár érzik az ellentmondó elvárásokat, gyakran – éppen a vállalati kultúra hatására – még több időt töltenek el a munkahelyükön, hogy bizonyítsák rátermettségüket (uo.).

Hochschild vizsgálata egy amerikai családbarát vállalatnál azt mutatta, hogy az idő szorítását (*time bind*) az is fenntartja, ha a munkahely gondoskodó szolgáltatásokat nyújt, hogy minél elkötelezettebb és a munkájára fókuszáló dolgozót kapjon, miközben a munkavállalónak nem biztosít elegendő lehetőséget és időt arra, hogy az gondoskodjon a családjáról. Így gyorsan kialakulhat az a helyzet, hogy a munkahely több sikerélményt és elismerést ad, mint az otthoni élet: „a munkahely válik otthonná és az otthon munkahellyé” (Hochschild 2001). Ezt a paradox helyzetet erősítheti a nemek szerinti egyenlőtlenség is, azaz hogy az ún. „második műszak” miatt az otthon sokkal kevésbé a pihenés helye a nők számára, mint a férfiak számára.

A különböző kultúrák közti kutatások arra is rámutattak, hogy a munka-magánélet egyensúly a karrierkilátásokat is befolyásolja. Lyness és Judiesch (2008) 33 országban végzett vizsgálatának központi kérdése az volt, hogy a saját egyensúllyal kapcsolatban pozitívan vélekedők karrierpotenciálja jobb-e azokénál, akik kevésbé kiegyensúlyozottak, és inkább csak a munkára fókuszálnak. Ez az összefüggés érvényesnek bizonyult, azaz a magukat egyensúlyban érzők karrierkilátásait jobbnak ítélték kollégáik és vezetőik is. A GLOBE-adatok² bevonásával azt az eredményt kapták, hogy a nemek szempontjából erősen egalitárius kultúrákban

2 A GLOBE kutatás (Global Leadership Effectiveness and Organizational Behavior) egy nemzeti és szervezeti kultúrákat vizsgáló projekt, amely 2004 óta 62 országban zajlik (<http://globeproject.com/>).

(*high egalitarian cultures*) a munka-magánélet egyensúlyának érzete a nők előrelépési potenciáljára pozitív hatással volt, és nem befolyásolta a férfiak előrejutási potenciáljának megítélését. Ezzel szemben a gyengén egalitárius kultúrákban (*low gender egalitarian cultures*) a munka-magánélet egyensúly érzete a férfiak karrierpotenciálját erősítette, a nők előrelépési esélyeinek megítélésére pedig nem volt hatással (Lyness–Judiesch 2008).

Lyness és Judiesch következő elemzésükben 36 ország összehasonlításával azt vizsgálták, hogy a különböző kultúrákban miként gondolkodnak a vezetők saját és beosztottaik munka-magánéletének egyensúlyáról (Lyness–Judiesch 2014). Várakozásuk szerint azokban az országokban, ahol a vezetők kevésbé egalitáriusan gondolkodnak a nemi szerepekről (GLOBE: *low egalitarian countries*), a beosztottaik esetében is nagy különbségeket feltételeznek. Az eredmények azt mutatták, hogy a vezetők saját munka-magánélet egyensúlyáról adott értékelését kevésbé, míg a beosztottakérol adottat erősen befolyásolta ez a kulturális meghatározottság. Ehhez hasonlóan a nők munka-magánéletéről alkotott vezetői vélekedéseket jelentősen magyarázta az ország nemi kultúrája, míg a nők önbevalláson alapuló egyensúlyérzete az objektív nemi egyenlőtlenségekhez kötődött.

Az egalitárius kultúrát megjelenítő Norvégiában további részletes kutatások készültek, amelyek egyre gyakrabban jutottak arra a feltűnő következtetésre, hogy kevés a különbség a női és férfi vezetők egyensúly-percepciójában, azonban ez nem az egyenlőségparti értékeknek köszönhető, hanem egyéb társadalmi mechanizmusoknak. Az egyik ilyen mechanizmus az, hogy gyerekszülés után a menedzseri pozícióban lévő nők szembesülnek a kérdéssel, hogyan tudják csökkenteni a terheiket. Mivel úgy látják, hogy a munkahelyen könnyen pótolhatók, a családban viszont kevésbé, visszafogják vezetői karrierjüket. A döntést egyéni vágyakkal magyarázzák (úgy mint intenzív anyaság és jó szülőség), és egyéni döntésként értékelik, miközben a társadalmi elvárások erősen formálják és befolyásolják választásaikat (Halrynjo–Lyng 2009).

Egy további norvég kutatás (Knudsen 2009) a férfi és női vezetők reprezentatív mintáját elemezve azt a meglepő eredményt mutatta, hogy a nők kisebb teherről és konfliktusról számoltak be. Ennek hátterében az állt, hogy mivel a nők már eleve feltételezték a magasabb pozícióhoz társuló nagyobb terheket, ezért olyan feladatokat vállaltak, amelyek kevesebb konfliktust okozhattak az életükben. Azért lett hasonló tehát a férfi és női vezetők munka- és magánéletének egyensúlya, mert a nők már nem is aspiráltak magasabb szintű beosztásra.

Emslie és Hunt (2009) középkorú férfiakkal és nőkkel készítettek interjút a munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos tapasztalataik feltárására, amely során világossá vált, hogy a társadalmi nem folyamatosan jelen van, amikor a válaszadók megtárgyalják az otthon és a munka világának kapcsolódását. A nők mindig zsonglőröködként emlegették a különböző szerepek kezelését, még ha nem is volt otthonukban kisgyermek, a férfiak ezzel szemben az ilyen típusú problémákról múlt időben beszéltek (amikor a gyerekeik kicsik voltak).

A korábban szinte csak nőkre koncentráló irodalom mellett rendre megjelenik a férfiak vizsgálata, különösen az északi országokban. A skandináv fókusz azért is különösen fontos, mert ott a gondozási feladatokban, elsősorban a gyerekgondozásban való intenzív apai jelenlét általános társadalmi elvárás és gyakorlattá formálódott. A kutatók 21–64 éves európai (spanyol, izraeli, német, osztrák, bolgár és norvég) férfiakat kérdeztek meg interjúkban arról, hogyan van jelen életükben a gondozással és a karrierrel kapcsolatos feladatok ellátása (Halrynjo 2009). Különösen érdekes volt ez a karrierpozícióban (*career position*) és a gondozó és karrierpozícióban (*care and career position*) lévő férfiaknál, akikre a jelen írás is fókuszál. Az első csoportba tartozó férfiak a hosszú munkaórák miatt nem tudtak hozzájárulni a háztartási és gondozási feladatok elvégzéséhez. Elégedetlenek voltak ugyan a munkaórákkal, a szabadidővel és a társas kapcsolataikkal, de úgy érezték, nem tudnak ezen a helyzeten változtatni. A karrierre és gondozásra egyaránt fókuszáló csoport a teljes állás mellett aktív szerepet vállalt a gondozási feladatokban is, és az elfoglaltságok miatt fájónak érezték a szabadidő hiányát. A kevés szabadidő miatt náluk magas volt a kiégés kockázata, ugyanakkor nem kezdték ki a status quót. Ez ismét megmutatta, hogy a férfi menedzserek még a skandináv országokban is csak korlátozottan igazítják a munkájukat a család igényeihez, vagy ha mégis, az olyan mértékű pszichés nyomást hoz létre az életükben, ami kiégéshez vezet. Rámutat még arra is, hogy a különböző társadalmakban változatlanul fennmarad egy hierarchia a karrierrel és a gondozással kapcsolatos feladatok között (Halrynjo 2009).

Francia női vezetőkre vonatkozóan Guillaume és Pochic hasonló eredményekre jutottak, amelyek megmutatták a nők beszűkült választási lehetőségeit abban az esetben, ha karriert és magánéletet is szeretnének megvalósítani. A hosszú munkaórákkal jellemezhető, férfiakra szabott vállalati kultúrában a nők vagy vállalják a magánélet háttérbe szorítását, vagy pedig a család kerül előre, de akkor lemondanak a további karrieréről. Harmadik lehetőségként az otthoni feladatok (házimunka és gyermekgondozási feladatok) egyenlőbb megosztása és egy olyan munkahelyi időbeosztás merült fel, amelyik igazodik a gyermekek napirendjéhez (Guillaume–Pochic 2009).

A következő rész áttekinti a határok menedzselésével kapcsolatban született kutatásokat.

A határok menedzselése

Mellner és szerzőtársai egy svéd telekommunikációs vállalatnál abból a szempontból elemezték a határok menedzselésének preferenciáit, hogy az ott dolgozók inkább szeparálták vagy integrálták a munkát és a magánéletet (Mellner et al. 2014). Megvizsgálták azt is, hogy az alkalmazottak mennyire érezték képesnek magukat a kívánt határoknak és a munka-magánélet egyensúlyának a kontrollálására. Az elemzés során azt tapasztalták, hogy az önszabályozásra vonatkozó egyéni kapaci-

tás összefüggött az erős határkontrollal. Az erős határkontrollt gyakorló férfiak esetében, akik szétválasztják a szférákat, volt a legjobb a munka-magánélet egyensúlya.

Egy ír szervezetben dolgozó felső vezetők munka-magánélet egyensúlyal kapcsolatos stratégiáit elemezte Drew és Murtagh (2005). A munka-magánélet egyensúly kérdése a női karriert gátló fontos témaként volt jelen. A kutatás során azt tapasztalták, hogy a felső vezetők az egyensúly egyik legfontosabb akadályának a hosszú munkaórákat nevezték meg. A hosszú munkaidőre vonatkozó elvárással nem fért meg a rugalmas opciók használata (otthoni munkavégzés vagy *home office*, csökkentett óraszám, rugalmas időbeosztás). Sok felső vezető férfi követte a hagyományos kenyérkeresői modellt, és feleségének delegálta a családdal és gondozással kapcsolatos feladatokat. Hasonló megoldással viszont a legtöbb felső vezető nő nem tudott élni. A rugalmas munkavégzés igénybevételével a férfiak az ingázás vs. munkaidő dilemma megoldását tartották fontosnak, a nők viszont családjuk és életminőségük javítása érdekében szerettek volna ilyen munkavégzési lehetőségekhez jutni. A férfiak és a nők egyaránt arról beszéltek, hogy komolyan veszélyeztetné a karrierjüket, ha élnének a munka-magánélet összeegyeztetésére irányuló vállalati lehetőségekkel (Drew–Murtagh 2005).

Annak vizsgálatára, hogy lehet-e harcolni az idő szorításával, Tausig és Fenwick kvantitatív vizsgálatot végeztek az USA-ban. Ennek során feltárták, hogy önmagában nem a váltakozó időbeosztás és nem a rendelkezésre álló rugalmas munkavállalási formák, hanem az észlelt kontroll javítja (*unbind*) az egyensúlyérzetet. Mintájukban a nők és férfiak egyensúlyérzete hasonló volt, mert a nők nagyobb része részállásban dolgozott. Az egyensúlytalanság egyik legfontosabb előrejelzője az volt a vizsgálatban, hogy voltak-e gyerekek, és ez családtípustól (hagyományos kenyérkeresői modell, kétkeresős családok és egyszülős családok) független jellemző volt (Tausig–Fenwick 2001).

A tevékenységek és az idő feletti kontroll tehát növeli a munka-magánélet egyensúlyal való elégedettség érzetét. Kossek és munkatársai vizsgálatában kiemelt szerepet kapott, hogy a megvizsgált diplomások mennyire érzik a kontrollt afelett, hogy mikor, hol és hogyan dolgozzanak, továbbá hogy mennyire szeretnék szétválasztani a munka és magánélet szféráit. A kérdezettek jóllétét növelte, ha rendelkezésükre állt a munka feletti kontroll és a határmenedzsmenttel kapcsolatos rugalmasság lehetősége: náluk csekélyebb volt a munkahelyváltási szándék, a család-munka konfliktus és a depresszió (Kossek et al. 2006: 362).

Magyarországi vizsgálatok

Az elmúlt évtizedekben Magyarországon is megjelentek azok a kutatások, amelyek a fenti kérdés különböző aspektusait elemezték. A svéd és magyar szülőket összehasonlító tanulmányában Hobson, Fahlén és Takács azt vizsgálták, hogy mennyiben tudják érvényesíteni az anyák és apák a munka-magánélet összehangolására vonat-

kozó érdekeiket a két országban. A svéd szülők sokkal inkább érezték azt, hogy joguk és módjuk van a munkahelyi nemi normák megváltoztatására, míg a magyar szülők, különösen az apák, nem érezték reálisnak, hogy élhetnének a gyermekgondozási szabadság lehetőségével. A magyar anyák különösen erősen megtapasztalták a munka-magánélet egyensúlytalanságát és az érdekük érvényesíthetőségében (*agency*) megjelenő egyenlőtlenséget, mivel ők végzik a fizetetlen gondozási és háztartási munka nagy részét (Hobson et al. 2011).

Az Unilever vezetői körében végzett interjúkból kiderült, hogy a kérdezettek főleg női ügynek tartották a munka és magánélet összeegyeztetését, továbbá hogy alapvetően egyéni problémaként és felelősségként tekintettek rá (Tóth 2005). Bár a vállalati kultúra nagyban meghatározza, hogy milyen mértékben lehet családbarát életet élni, ezt a kérdést nem tematizálták a kérdezettek, megtartva azt egyéni és főleg női problémának, nem tárgyalva a szervezet felelősségét.

Egy magyarországi skandináv cég felső vezetőinek vizsgálata rámutatott arra, hogy a magyar férfi vezetők saját életükben is nagyon releváns kérdésnek tartják a munka-magánélet egyensúlyát. A területek egyeztetéséből fakadó konfliktust leggyakrabban az időhiánnyal magyarázták, ami jelentősen kihatott a feszültség-szintre is, továbbá néhányakban büntudatot generált a tekintetben, hogy jó apák-e. A családnak és a gyerekeknek a fontosságát olyan mértékben hangsúlyozták, hogy felmerült a családnak mint „mohó intézményeknek”, sőt kimondottan a „mohó gyerekeknek” a léte. A vezetők akkor észleltek egyensúlyi állapotot, ha a munkakörükhöz kapcsolódó autonómia folytán módjuk volt a kontrollra (Geszler 2016). A vállalatnál dolgozó felső vezetők korlátozottan éltek az összehangolást támogató lehetőségekkel, bár néhányuknál megfigyelhető volt az első lépések megtétele.

Módszerek

A fenti kérdések megvizsgálására 2014–2015 során összesen harminc felső vezetőt (10 férfi és 20 női vezető) kérdeztünk féligstrukturált interjúk keretében. Az interjúalanyok rekrutációja a személyes kapcsolatok mozgósításával történt, melynek alapja egy női felső vezetőket tömörítő informális szervezet volt. A további interjúalanyok felkeresése hólabdamódszerrel történt. A férfi vezetők megközelíthetőségét szintén a személyes kapcsolatok biztosították. Minden interjú Budapesten készült, többnyire a fővárosi munkahelyeken. Néhány interjúalany a főváros agglomerációjában, korábban esetleg külföldön élt.

A férfiak kivétel nélkül mind házasságban voltak, míg a nők közül többen is elváltak. Ami demográfiailag közös jellemző volt, hogy mindenkinek volt gyermeke, akiknek életkora széles skálán mozgott: az általános iskola alsó tagozatára járók voltak a legfiatalabbak, és a külön élő fiatal felnőttek voltak a legidősebbek. A férfi interjúalanyok esetében a feleségek egy része az interjú időszakában otthon volt a gyerekekkel vagy részmunkaidőben ment vissza dolgozni, ami már önmagában előrejelezte

a munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatban követett férfitrágiákat. A házasságban élő női interjúalanyok esetében a férfiek szintén diplomás állásban, gyakran szintén vezetőként dolgoztak. A férfiek között ugyanakkor volt néhány példa arra is, hogy a gyerekek miatt visszafogtak a karrierjükből (így megoldva például az iskolán kívüli, délutáni programokra való szállítást), illetve egy esetben a teljesen más területen dolgozó férj gyeseen volt a gyerekekkel, és ma is aktívan részt vesz a gondozási feladatokban.

Az interjúk hossza feltűnően különbözött, mivel a nőknek lényegesen több és többféle mondanivalója és története volt a témával kapcsolatban. Ezzel is magyarázható, hogy bár kevesebb interjú készült férfiakkal, jóval korábban lehetett érezni náluk, hogy elérték a szaturációs pontot, azaz hamarabb kirajzolódtak a tipikus mintázatok, és nem kaptunk lényegesen új információt a korábban elhangzottakhoz képest. A strukturált interjúvázlat első részében az egyensúly fogalmával, megélésével és megvalósításával kapcsolatos tapasztalatokra, majd a két terület egymással való érintkezésére (szeparálás vagy integrálás) irányultak a kérdések. A kérdések következő blokkja az infokommunikációs technológiáknak a munka-magánélet egyensúly megvalósításában játszott szerepére vonatkozott. A harmadik részben került elő annak feltárása, hogy kik azok a támogató személyek a magánéletben, akik segítették a vezető karrierjét, végül pedig az egyensúly érdekében hozott lemondásokról és áldozatokról kérdeztük az interjúalanyokat. A diktafonnal rögzített interjúk a gépelés után NVivo11 szoftverrel kerültek elemzésre.

EREDMÉNYEK

A munka-magánélet egyensúlyának értelmezése

A kutatásban a munka-magánélet egyensúly kérdését körüljárva először az egyensúly meglétére, majd pedig az egyensúly meghatározására irányultak a kérdések. Bár voltak olyan válaszadók, akik „nem hisznek” a munka-magánélet egyensúly megteremthetőségében, mert nekik „egy életük van”, a többség számára komoly kihívást jelentett a különböző területek összehangolása. Néhányuknál kritikai megjegyzés fogalmazódott meg azzal kapcsolatban, hogy valóban létezhet-e az az idealizált kép, ami elérhetetlen, ezért nyomasztó:

„Tehát én azért nagyon óvatos vagyok, hogy mi az, ami egy valós balansz, és mi az, ami egy olyan idea, amit mi kergethetünk és gyakorolhatunk magunkra nyomást, amitől aztán nagyon rosszul érezzük magunkat, de kár, mert sose létezett.” (N1)

Már az első kérdésre adott válasznál nyilvánvalóvá vált, hogy a férfiak és a nők tapasztalatai több ponton is világosan különbözni fognak. A nők által elmondott történetek összetett képet mutattak be, valamint lényegesen hosszabbak is voltak.

Az interjúk során így az derült ki, hogy a nők többsége számára ez a kérdés már régóta ismert volt a közbeszédből és a saját tapasztalataikból is, hiszen a két terület közötti egyensúly problematikája gyakran előfordult az elmúlt időszak közbeszédében, tipikusan a nőkre fókuszálva.

A fentiekén túl a női válaszadók sokszor megemlítették, hogy a munka és a magánélet egyensúlya mást jelenthet a női és a férfi vezetők számára, mivel a háztartási és gyerekneveléssel kapcsolatos munkákból nagyobb rész hárul a nőkre, mint a férfiakra, még ha igénybe is vesznek fizetett segítséget is. Utaltak arra, hogy a férfi kollégák feleségei gyakran nem végeznek keresőtevékenységet, esetleg gyermeknevelési szabadságon vannak, így elvégzik az otthoni feladatok nagy részét. (Ez egyébként a mintában szereplő férfiak családi helyzetére tényleg jellemző volt.) Ezt az egyenlőséget többnyire olyan tényként állapították meg, ami nagyobb nyomás alatt tartja a nőket, és csak ritkán tekintettek rá problémaként. Míg a női válaszadók ezt az aszimmetrikus helyzetet legalább megemlítették, a férfiak részéről ez ritkább volt, sőt volt olyan négygyerekes apa, aki úgy látta, hogy bár most éppen ez a feladatelosztás náluk is, de bármikor lehetne ennek a fordítottja.

Van-e egyensúly?

Az interjúk közös jellemzője az volt, hogy a vezetők dinamikus egyensúly-konceptiót használtak: sosem napi szinten nézték az egyensúlyt, hanem hosszabb időtávban: beépítették a rendszerbe a gyakori utazást vagy épp azokat az időszakokat, amikor megfeszített munkavégzés vagy átalakítás zajlott a vállalatnál. („Most éppen egy nagy változás közepében vagyunk a menedzsmentben. És hogy mikor készíted ezt az interjút. Valószínűleg, ha egy fél évvel ezelőtt készíted volna, akkor azt mondom, hogy a munka nagyon jó egyensúlyban van.” – N17).

A munka-magánélet egyensúlyának meglétére adott válaszokat három fő csoportba lehetett osztani: a válaszadók egy része úgy látta, hogy megvalósul az életben az egyensúlyi állapot, a másik csoport életében egyáltalán nem volt egyensúly, és el is fogadta ezt a helyzetet, míg a harmadik csoportba azok tartoztak, akiknek az életéből hiányzott ugyan az egyensúly, de ideiglenes állapotként értékelték, mivel ez például egy új pozíció elvállalása miatt jött létre. Bármelyik csoportba is tartozott az interjúalany, az idővel való zsonglörködés nehézsége került elő leggyakrabban. Ennek előidézője pedig a hosszú munkaórák kultúrája volt (akár 12–14 óra naponta, munka hétvégén vagy szabadság alatt). Az időtényezőre való utalás mellett a gyerekek szempontjai és igényei jelentették a másik fontos viszonyítási pontot az interjúk során.

A legnépesebb csoportot azok alkották, akik elégedettek voltak az elért egyensúllyal, mert már több éve stabil munkahelyi pozíciót foglaltak el, így kialakították életükben a jól működő feltételeket. Ugyanakkor többen is kifejezték, hogy az év során nagyon egyenlőtlen a feladatok eloszlása, és vannak időszakok, amikor szinte

csak a munkájuknak élnek. Ezek az emberek egyértelműen kijelentették, hogy hábár elégedettek a jelenlegi egyensúllyal, a gyerekeik nem biztos, hogy egyetérté-
nek velük. („Ha a gyerekeimet kérdeznéd, akkor mindig a munka felé dőlt volna el...
a mérleg nyelve.” N8) Szintén fontosnak tartották kifejezni, hogy más nem feltétle-
nül hívná egyensúlyinak ezt a munkabeosztást, mivel nagyon sokat kell dolgozni a
vezetői pozícióban.

*„Én azt gondolom, hogy az én életemben egyensúlyban van a munka és a magánélet,
de hozzátennék egy szerintem fontos kiegészítést, hogy mivel én nagyon sokat jártam
Amerikában iskolába, mivel ennek megfelelően éltem Amerikában, én nem biztos, hogy
a sztenderd magyar egyensúlyállapotot tartom a mérvadónak vagy a normálisnak.” (N1)*

*„...sokáig én voltam az antipéldája a munka-magánélet egyensúlyának, már ahogy
sokan értik az emberek a munka-magánélet egyensúlyát.” (F1)*

Mivel minden interjúalanyunk volt gyermeke, rendre előkerült a rájuk való utalás.
Több női interjúalany beszámolt arról, hogy a gyermekek magasabb életkorából
fakadóan már sokkal nagyobb a szabadsága, így jobb az egyensúlyérzete is. Ilyen tör-
ténéteket a férfiaktól nem lehetett hallani. Néhány vezető arról is beszámolt, hogy
a múltban még nem volt meg az egyensúly, most pedig már sikerül megvalósítani.

Több férfi, mint nő volt pozitív véleménnyel a saját munka-magánélet egyensú-
lyáról. Volt olyan férfi interjúalany, aki annak ellenére jónak érezte ezt az egyen-
súlyt, hogy éveken keresztül más városban élt, mint felesége a kisgyerekekkel, akik-
kel ő így csak hétvégén találkozott. Neki korábban már a kollégák is jelezték, hogy az
éjjel küldött e-mailek rossz hatással vannak az egyensúlyérzetükre.

*„Nyilván vannak olyan élethelyzetek, amikor több időt fordít az ember munkára, aztán
következnek olyan időszakok, amikor ez lecsökken. Nálam is volt olyan időszak, hogy
nagyágrendekkel többet fordítottam munkára, most van egy ilyen békésebb időszak,
amit nem azt mondom, hogy 8 órában dolgozom, de nem ilyen eszeveszett időben. Volt
olyan, amikor heti 70-80 órát dolgoztunk, de most már ez 60 alatt van. De abszolút
nem nyomasztó, nem rossz, nem élem meg rosszul.” (F1)*

A második csoportba tartozó válaszadók egyértelműen beismerték az egyensúly
hiányát, mivel naponta 12-13 órát dolgoztak, és/vagy folyamatosan elérhetőek voltak
kollégáik számára (még szabadság alatt is):

*„Hát, én teljesen őszinte leszek, szerintem nincsen egyensúlyban és én nem is hiszek
abban, hogy nagyon tud ez egyensúlyban lenni, tehát egy ilyen felső vezetői pozíció-
ban gyakorlatilag feladatok vannak, amiket végre kell hajtani, és nincs meghatározott
munkaidő.” (N11)*

Az ő esetükben állandó, akut problémát jelentett a feladatok ütközése, de ezt szinte
természetes tényként könyvelték el:

„Jelenleg jól vagyok, egyensúly nincsen soha, az az én véleményem.” (N14)

A sok munka mellett előkerült a sok üzleti út negatív hatása az egyensúlyra:

„Egyrészt szerintem belső céges nagyon sok konferencia, találkozó van, amire utazni kell, és a külföldi utak adják főleg azt a felborulást, mert ugye olyankor aztán ebben egyáltalán nincs benne a család, magánélet se nagyon, tehát egyedül sincs az ember.” (N7)

Többen is úgy vélték, hogy a felső vezetői pozícióban természetes ez a magas szintű elkötelezettség (*work-devotion*), továbbá a magas fizetés részben kompenzálja ezt a magas elvárásrendszert:

„Minket kifejezetten jól megfizetnek, és aki nem tudta, hogy mivel jár ez nyomásban, munkában, felelősségben, az nem biztos, hogy megérdemli ezt a nagy fizetést.” (F10)

Az egyik női interjúalany azonban világosan rámutatott arra, hogy mennyire aszimmetrikus a hatalmi helyzet a két vizsgált terület között. Olyanról nem számoltak be, amikor csak a családjuknak élnek (a szabadság és a karriermegszakítás kivételével), bár a gyerekek szempontjai és igényei mint állandóan jelenlévő elvárások megfigyelhetők voltak.

„És, ha nagyon nincsen (egyensúly), akkor azt általában a munkának a túlsúlya szokta elvinni, tehát olyan nem szokott lenni, hogy úgy érzem, hogy túl sok magánélet és kevés munka.” (N7)

A harmadik csoportba azok az interjúalanyok kerültek, akik a kérdés előtt nem sokkal (3–6 hónap) váltottak munkahelyet, és egy magasabb pozícióban dolgoztak. Ezek az interjúalanyok hatalmas mennyiségű időt és energiát fektettek be az új feltételek és a keretek kialakításába. Tisztában voltak az egyensúlytalansággal, és hogy a munka területe áll nyerésre a magánélettel szemben:

„...az éves tárgyalásokon végig kellett menni az öt országban, és ez rengeteg utazással, stresszel és munkával járt. ... Nem vagyok egy mintapéldánya a munka-magánéletnek az elmúlt negyedévben.” (F3)

„hát az utóbbi hetekben 10-12 óra azért megvan, sajnos, mert nem gondolom, hogy ez egészséges. Úgyhogy most a 'work' van előbb és a 'life' meg hátul.” (F7)

Ezekben a történetekben rendre visszaköszött az a magyarázat, hogy csak úgy lehet megoldani a zsonglőrködést, hogy prioritást kell felállítani a különböző feladatok között. Ez a sorrend rendszerint úgy szólt, hogy az első helyen a család, a másodikon a munka, a harmadikon pedig ők maguk vannak: „a család mindenképp előtt” (N16). Ezt a sorrendet mondták még azok a férfiak is, akik kevés időt töltöttek családjukkal, még ha a konkrét példák ennek ellentmondtak is:

„7-¼8-ra hazaesek, akkor lefektetem a gyerekeket, utána meg még egy kis e-mailezés.”
(F5)

Ezekből az esetekből szinte mindig kiderült, hogy mennyire aszimmetrikus a helyzet: többen is úgy beszéltek, mintha most éppen a munka állna nyeresre, de akár más is lehetne a prioritás, pedig a történeteik azt mutatják, hogy folyamatosan a munka volt előtérben. Ennek magyarázatára a munkában meglett örömforrást, a munka és a kihívások szeretetét hozták fel „mentségként”.

Mit jelent az egyensúly?

Miként már említésre került, a munka-magánélet egyensúly klasszikus tipológiájában háromféle dimenzió került bemutatásra: az időalapú, a feszültségalapú és a viselkedésalapú konfliktusok. A jelen vizsgálatban megkérdezettek legtöbbször időben (konkrét óraszámban vagy a szabadidő és a munkaidő arányában) mérték az egyensúlyt, többször is utaltak a feszültségalapú megközelítésre, míg a viselkedésre gyakorolt hatások ezekben a helyzetekben nem kerültek elő. Az időhöz való viszonyítás még akkor is fontos volt, ha egyes vezetők világosan elmondták, hogy számukra az egyensúly nem a sok otthon töltött idővel, hanem inkább a kiegyensúlyozottság és nyugalom érzetével, tehát a feszültségalapú értelmezéssel egyenlő.

Az időalapú meghatározás

A kutatás során tehát azt lehetett tapasztalni, hogy nagyon sokan még mindig az idő mennyiségéből indultak ki az egyensúly meghatározása során. Ezt tették akkor is, ha ők maguk – saját elbeszélésük szerint – nem időben mérték az egyensúlyt. Előfordult, bár nem volt tipikus, hogy valaki a rövid munkanapot tartotta ideálisnak, bár nem véletlenül utalt ezzel kapcsolatban a szocializmus idejére, egyszersmind el is távolította az arra az időszakra jellemző rövidebb munkaidőnek a lehetőségét.

„...visszagondolva talán a szüleim időszakára, hogy olyan 4 óra körül mondjuk az ember hazaér a munkahelyéről, és akkor gyakorlatilag utána, 4 óra után tud a családjával foglalkozni. Nekem talán ez lenne az egyensúly.” (N11)

Ezek a történetek mindig arról szóltak, hogyan lehet a munkahelyen töltött túl sok időt, és a munkaidőn túl, otthon munkával töltött órákat rövidebbre fogni, hogy maradjon idő a feltöltődésre és kikapcsolódásra: „...legyen egy olyan hétköznapi este, amikor el tudsz menni színházba.” (N8)

Ezek a példák jelzések voltak arra, hogy a munka és család mellé alig fért be más tevékenység.

A következő markáns, időalapú megközelítés azt vetette fel, hogy az egyensúlyt az jelentené, ha visszaszorítanák a munkahelyen töltendő idő mennyiségét.

„Tehát hogy itt ne töltsék el túl sok időt, tehát hogy haza tudjak menni 5 és 6 óra között, és azért ezt általában meg tudom tenni, úgy gondolom, hogy ez azért egészen jó.” (N9)

Szintén az idővel való zsonglörködésre utal, hogy igyekeznek visszaszorítani a munkával kapcsolatos munkaidőn túli tevékenységeket (például üzleti vacsorák, esti munka), hogy több idő maradjon a sportra és a családra.

„Hát azt, hogy hazaérek, utána nem dolgozom, nem megyek el minden este valamilyen programra, tudok hétvégén törődni a családommal, este tudunk együtt vacsorázni, beszélgetni, és közben elvégzem a munkámat napközben. Mondjuk ez egy egyensúlyi állapot. Van időm arra, hogy sportoljak, mondjuk, tudok egy kicsit magammal is törődni, ilyesmi.” (F8)

Ez pedig már átvezet arra, hogy a családdal, a gyerekekkel és a társsal töltött idő kitüntetett jelentőséget kapott a beszélgetések során, amihez képest kevesebb figyelem jutott a saját magukra fordított időre, és annak negatív következményeire néha ki is tértek, ahogy azt a későbbiekben jelezni fogjuk.

„...amikor munka-magánélet van, akkor azt gondolom, hogy munka-gyerek-férj, tehát háromfelé kell bontani ... 40 év után bekerültem negyediknek én is.” (N14)

Mivel a naponta rendelkezésre álló idő mennyisége véges, és nagyon magas volt a megkérdezett vezetők belső motivációja arra, hogy minden területen helytálljanak, ez óhatatlanul is ellentmondásokat okozott. Amit pedig sokan úgy tartották feloldhatónak, hogy „minőségi időt” töltöttek együtt, azaz érdekesnek és tartalmasnak tartott programokat szerveztek a családtagokkal:

„...mindig bánt ez a dolog, főleg mióta van gyermekem, mert azért egy négyéves kislány nagyon igényelné azt, hogy több időt töltsék vele. De... hát, tudom, hogy valószínűleg mindenki ezt mondja, de én azt gondolom, hogy tényleg ezt talán azzal lehet kompenzálni, hogy viszont abban a kevés időben, amikor vele vagyok, akkor viszont csak rá összpontosítok.” (N11)

A feszültségalapú meghatározás

Az időhiány sokszor vezetett ahhoz, hogy sok munkával kapcsolatos feszültség generálódott és begyűrűzött az otthoni szférába. Volt, aki arányokat fogalmazott meg, mégpedig hogy több (legalább 51%) legyen a gondolatok közt a magánélettel kapcsolatos. Ezek a példák jelezték a munka okozta magánéletbeli feszültségek jelenlétét:

„...van, amikor az ember 12 órát dolgozik, és akkor utána hazamegy, és akkor utána fáradt, és akkor 4-re ki kell mennie a repülőtérre, és még aznap visszajön, hogy együtt legyen a családjával, de már eltörök egy pohár, és pattan az embernek az agya.” (F5)

Míg az idővel való zsonglörködés példáit sorolva a konfliktuselmélet illusztrálására születtek példák, addig a pozitív érzetek megfogalmazása során értelemszerűen a feltöltődés, a különböző szerepekből adódó gazdagodás (*enrichment*) elmélete tűnt jól használhatónak:

„talán úgy definiálnám, hogy egyik sem megy a másik kárára, hanem erősítik egymást. Tehát hogy mindegyikből kapok energiát és adok is mindegyikbe energiát.” (N16)

„...boldog vagyok-e az életemtől? Szerintem ez a nagy kérdés. ... én nagyon szeretem a munkámat, és mindenki csak arra emlékszik, hogy egyszer egy nap dolgozott 9-ig, de arra meg nem emlékszik, amikor gyakor hazament. Az áldozatra mindig jobban emlékszünk.” (F10)

Az idő mellett tehát előkerült az a kérdés, hogy van-e feszültség a szerepek és feladatok között, és hogy milyen percepciók és érzetek kapcsolódnak hozzájuk. Kiemelten fontos volt mindenki számára, hogy a különböző területek ne zavarják egymást, tehát valamennyire elváljanak. Ebből a pozitív hozzáállásból logikusan következett, hogy az öröm, a boldogság és az önmegvalósítás fontossága, továbbá a párkapcsolat minősége is rendre előkerült az interjúkból. Figyelemre méltó, hogy a férfiak közül többen is jelezték a társsal való együttlét fontosságát.

„Én azt gondolom, hogy az egyensúlynak többfajta indikátora van, szerintem az egyik legfontosabb indikátora az, hogy az embernek milyen a házassága, milyen a kapcsolata a feleségével, és azt gondolom, hogy nyilván a másik indikátorok a gyerekek, akik a családban vannak, hogyan fejlődnek, hogyan érzik magukat és a harmadik indikátora pedig az, hogy én saját magam hogyan érzem magam, és hogyan élem meg a mindennapjaimat.” (F4)

„Szerintem az a nagyobb kihívás, ... hogy alszunk-e, relaxálunk-e, hogy egymásra odafigyelünk. Nekünk ez nagyon fontos.” (F6)

Itt is előkerült ugyanakkor, hogy a munkahelyi feladatok magas szintű kontrollja mellett rendre a magánélet működik ütközőként. A munka-magánélet összehangolásával kapcsolatos irodalmakból jól ismerhető megközelítés – a fentiekben jelzett konfliktus és szerepregzdatítás mellett – a kompenzáció. Erre világos példát nyújtott az, amikor a munkahelyi dilemmák átgondolásához értő és megértő támogatást kaptak partnerüktől.

„Valahol a családnak is van egy ilyen szerepe, illetve meg a másik, a magánéletnek, hogy amikor megkapod a pofonokat, akkor jó odamenni, és annál jobb nincs is, amikor a lányom a nyakamba ugrik, és akkor úgy eltörpülnek ezek a munkával hihetetlen nagy problémák. Így szépen kibalanszírozzák egymást ezek a dolgok.” (F10)

Míg a magánélet általában pufferként szolgált a benti gondok és konfliktusok távolítására, esetleg megbeszélésére is, addig az ellenkező irányú mozgás, azaz az otthoni dilemmák és kérdések megbeszélése a munkahelyen vezetői szinten teljességgel elképzelhetetlen volt. (Volt erre is példa, de mivel negatív következményei lettek, az interjúalany változtatott ezen a gyakorlaton.)

A határok „menedzselése”

A vezetők többsége – egy-két kivétellel – igyekezett határokat szabni és a szférákat világosan elkülöníteni egymástól: védtek a magánéletet a munkától, a munkahelyi életet pedig a családtól, így a határelmélet relevanciájára bőségesen találhatunk igazolást. Fontos itt hangsúlyozni, hogy bár a válaszadók többnyire úgy vélték, hogy a munkával kapcsolatos teendők könnyebben kerülnek be a magánéletbe, mint fordítva, mégis egyértelmű jelei voltak annak, hogy a magánélet betüremkedését (tipikusan a szülei és gyerekeik telefonhívásait) is igyekeztek kívül tartani a munka világán. A határok menedzselésének kérdése a megkérdezettek esetében valóban azt jelentette, hogyan tudják minimális konfliktus mellett jól működővé tenni a rendszert (Clark 2000). Ez nem volt egyszerű, hiszen, ahogy megfogalmazták: „... nagyon vékony mezsgye és nagyon nagy művészet ezt ott tartani.” (F5)

Ha valaki esetleg nem lett volna elég elszánt a határok fenntartására, akkor előjött a családtagok, különösen a gyerekek szerepének említése. Számos problémát és konfliktust okozott a gyerekekkel kapcsolatos megnövekedett feladatmennyiség, de a vezetők (nem kizárólag a nők) úgy nyilatkoztak, hogy a gyerekek állítják fel a legszigorúbb szabályokat a határok megtartásában, mert időt és odaadást követelnek szüleiktől. Több nő kijelentette, hogy a gyerekek a legjobb eszköz a karrier és a munka magánéletbe való negatív begyűrűződése ellen és a határok megtartására: „a gyerekek ezt megoldották, hogy kész, hétvégén nincsen munka” (N4).

A fenti szempontok tudatosítása (keskeny mezsgye, illetve a gyerekek prioritása) mellett az interjúk során három fő téma került elő, amelyek az egyensúly megtalálását vagy az új egyensúlyi helyzet kialakítását segítették. Az első ilyen volt a karriermódosítás, amikor jellemzően a nők egy része megváltoztatta korábbi állását vagy munkakörülményeit, hogy munkája sokkal kiszámíthatóbb és a családi élettel kompatibilis legyen; a második téma a tevékenységek feletti kontroll volt, ami a munka, a család, a külső szereplők és a folyamatok ellenőrizhetőségét jelentette, végül a munkavégzés rugalmasságának – hely és idő tekintetében – a lehetősége került a leggyakrabban tematizálásra.

Karriermódosítás

Bár az interjúk a jelenlegi helyzetre vonatkoztak, sok olyan múltbeli történet és döntési helyzet került megemlítésre, ami a kérdezettek szerint hozzájárult a jelenlegi munka-magánélet egyensúly kialakításához vagy megtalálásához. Tipikusan két fontos esemény váltott ki karriermódosítást: a gyerekek születése és az egészségi állapot romlása.

A gyerekvállalás hatása

Az interjúkból az a kép rajzolódott ki, hogy egészen a gyermekvállalásig szinte mindenki nagyon hosszán, nagyon sokat dolgozott, gyakran különböző országok nemzetközi projektjeiben külföldön töltötték munkaidejük jelentős részét. Ahogy

a beszélgetések során mindenféle kritika és problematizálás nélkül megjegyezték, nem volt feltűnő a sok munka, mert egyrészt szerették a kihívásokat, másrészt párjuk/partnerük és a barátaik ugyanígy éltek. Feltűnő, hogy a sok munka elvállalását inkább egyéni döntésnek, semmint szervezeti nyomásnak tekintették. Így vált a munka szeretete észrevétlenül a hosszú munkaórák bensővé tett normájává.

„Hát, a gyerekig ez nagyon egyszerű volt, mert én mindig a munkával szerettem volna foglalkozni, és ebben senki nem akadályozott meg. A gyerek után lett nyilván nehéz, ott ki kellett, ott ki kellett alakítani, tehát ott figyelni kellett az időbeosztásra, mert különben elcsúszhatott vagy egyik, vagy másik irányba.” (N13)

Ezekben a történetekben nem kérdőjeleződött meg az a vállalati gyakorlat, amelyik teljes egészében kisajátítja a munkavállaló idejét és figyelmét, nem hagyva teret saját regenerálódására és önálló élettér kialakítására. Azon túl, hogy természetesnek tüntették fel ezt a gyakorlatot, a történetmesélés során hősnarratívát is alkotnak belőle:

„... amikor pályakezdő voltam, akkor gyakorlatilag az úgy 99% volt munka, 1% magánélet, de ez mondjuk 15 évig így volt, ami azt jelenti, hogy ilyen 14, 16, 18 órát dolgoztam éveken keresztül. Ebben benne volt hétvége is, szombat is, vasárnap is, de ez nem volt fárasztó, mert annyira szerettem, amit csináltam, meg érdekes volt, meg haladtam előre.” (N3)

Az elmesélt történetek azt mutatták, hogy a gyerekvállalásig nincs különbség a férfiak és a nők között, de utána igen.

„De aztán egy idő után, főleg mikor már csemetéje születik az embernek, akkor rájön arra, hogy hát bizony azért otthon is kell tölteni időt.” (N9)

Bár voltak olyan nők, akik a gyermekvállalás után a megnövekedett feladatmenyiség ellenére egy ideig még igyekeztek folytatni a korábbi munkájukat, és hasonló projekteket vittek, mint régen, sokan inkább azt tapasztalták, hogy változtatniuk kell.

„Ott nagyon gyakori volt, hogy egy, éjszaka dolgozott az ember, másrészt a hétvégéje se volt szent, hogy finom legyen. És én ezt a fajta intenzitást, abban az életfázisomban, amikor még nem volt gyerekem, nagyon élveztem, és ezt a fajta kiszámíthatatlanságot meg spontaneitást nagyon élveztem, meg hogy a következő két hónapban milyen országban fogok ülni, azt se tudtam. De abban a pillanatban, hogy gyerekeim lettek, még próbálkoztam fél évet, közösen próbálkoztunk egyébként, tehát fél munkaidő, meg ez, meg az, egyik nap nem bejönni, meg ilyen projekt meg olyan projekt, de ott én úgy éreztem, hogy nekem ez nem megy.” (N1)

A gyerekszületés utáni változást a nők teljesen természetesnek fogadták el, miközben sem a szervezetben, sem a férfiak körében nem fordult elő ezzel kapcsolatos vál-

toztatási igény. Valószínűleg ez azzal is összefüggött, hogy a férfiak, még ha fontosnak is tartották a gyerekvállalást, sosem akartak otthon maradni gyermeknevelési szabadságon. Ahogy korábban már volt erre utalás, illetve a történeteikből kiderült, feleségük fogta vissza a karrierjét.

Éppen ezért, bár a férfiak és a nők elvileg egyaránt szembesülhettek volna a gyerekvállalás okozta megnövekedett feladatmennyiséggel, az interjúk azt mutatták, hogy ez eltérő módon befolyásolta a karrierjüket. A nők többen is változtattak a keresőmunka mennyiségén vagy típusán, akár úgy is, hogy más szektorban dolgoztak tovább, hogy a munka és a család összeegyeztethető legyen. A férfiak ezzel szemben egy következő felkínált pozíciót – például egy külföldi karrierlépcsőt vagy a még több külföldi ügyféllel való kapcsolattartást – nem vállaltak el, mert az jelentősen csökkentette volna a családdal tölthető időt. (Volt olyan női válaszadó is, aki szintén visszautasított egy külföldi pozíciót a családja miatt.)

„Most mondtam vissza egy olyan előléptetést... Azért, hogy a gyerekekkel lehessenek. Annyira akartak, hogy még azt is megengedték volna, hogy Magyarországon maradjak, csak sokat kellett volna utazni. És erre azt mondtam, hogy olyan picik a gyerekek, hogy nem értenék meg, hogy én miért nem vagyok ott.” (F10)

Visszafogás egészségügyi okokból

Számos történet szólt az egészségi állapot jelentős romlásáról, aminek következtében karrierváltoztatásra került sor. Bármelyik csoportba tartoztak is a kérdezetek, mindannyian – férfiak és nők egyaránt – említették a saját magukra szánható szűkös időt. Mivel többnyire 40 év feletti interjúalanyok szerepeltek a mintában, többször is előkerült az egészségmegőrzés és a sportolás fontossága. Többen is említették, hogy életmódot kellett változtatniuk az egészségük visszaszerzéséért.

Ezek a történetek férfiaktól és nőktől egyaránt hallhatók voltak. Az erőltetett munkatempó nagyon gyakran addig a pontig tartott, amikor olyan egyértelmű jelzés történt például pszichés kibillenés vagy egészségügyi probléma formájában, hogy a túlzott munkavállalásnak véget kellett vetni:

„...annyira túlhajszoltam magam ... Tehát én lezavartam a gyárban a napomat – tudod, a standard 10-11 órás napot –, hazamentem, megkajáltam, és kezdtem a következő műszakot az amerikai mérnökséggel. ... és akkor azt mondta a testem, hogy na jól van, öcsém, akkor most már pihenjél.” (F10)

„... és akkor én hoztam magamnak egy döntést, hat évvel ezelőtt, akkor mentem fizetés nélküli szabadságra, és akkor került egy rend a fejembe, meg helyre kerültek a dolgok, hogy kellő mennyiségű időt kell fordítani az embernek magára is.” (N17)

„...jó pár évvel ezelőtt, április végén volt az, hogy akkor majdnem ideg-összeroppanást kaptam, és akkor azt mondtam, hogy elég.” (N7)

Akár a gyermekgondozás, akár az egészségi állapot megromlása indikálta a változásokat, a stratégiának fontos része volt a kiszámíthatóság és a munka feletti kontroll megvalósítása, amit a következő rész fog részletesebben bemutatni.

Kontroll

Mindenkinek volt valamilyen egyéni gyakorlata arra, hogyan tartsa ellenőrzés alatt az élet különböző, gyakran ellentmondó elvárásait: egyesek számára a megoldás éppen az volt, hogy engedték összefolyni a két területet (integráló típusú vezetők), mások inkább szétválasztották a területeket (szeparáló típusú vezetők). A határokat tartó, azon belül is a két területet szigorúan szétválasztó vezetők például alig intéztek magánjellegű telefonhívásokat a munkanap során.

Szintén gyakori egyéni megoldás volt, hogy hétvégén és ünnepnapokon nem válaszoltak szakmai e-mailekre és telefonhívásokra. Az interjúalanyok nagyon fegyelmezettek és tudatosak voltak ebben a döntésükben, mivel csak így tudták eredményesen megvédeni a magánéletüket, hétköznapiakon pedig megvalósítani a zavartalan munkavégzést. A telefonhívások és a visszahívások kontrollálása tovább javította annak az esélyét, hogy ellenőrzés alatt tartsák a munka és a magánélet egymásra hatását. Senki sem beszélt ugyanakkor olyan vállalati politikáról, amelyik segítette volna a vezetőket a határok megtartásában, hanem azt egyéni kérdésnek hagyták meg.

„Én teljes mértékben, azért azt hozzáteszem, hogy ezt én tudatosan alakítom. Hosszú évekként elhatároztam azt, hogy nem vagyok hajlandó sem az egyiket, sem a másikat az egyik vagy a másik rovására feláldozni.” (F9)

Mint korábban láthattuk, az egyensúly definiálásánál volt, aki időben, míg más boldogságban mérte az egyensúlyt, mégis szinte minden esetben az volt számukra a legfontosabb szempont, hogy tudják-e kontrollálni az életüket, és hogy mikor milyen feladatot végeznek. Fontos volt tehát az interjúalanyoknak, hogy még ha sokat is dolgoznak, a határok stabilitásáról és azok átjárhatóságáról szóló szabályok kialakítása, és nagyon sokszor a munkavégzés helyszíne és időpontja is az ő döntésük lehessen.

„Én nagyon hiszek abban, hogy alapvetően a munka és a magánélet egyensúlyát, azt csak az egyén tudja szabályozni. Tehát ezt senki nem fogja helyettem megtenni, tehát ebben egy nagyon erős tudatosság kell, az jó, ha segít a vállalati környezet.” (N10)

Ha úgy érezték, hogy az ő kezükben van a döntés, akkor az egyensúlyt is jobbnak tartották. A munka-magánélet egyensúly érzete tehát szorosan összekapcsolódott a folyamatok feletti ellenőrzés lehetőségével és az egyéni felelősséggel.

„Az én számomra az egyensúly egyértelműen azt jelenti, hogy az általam teremtett környezetben, amiben én szeretnék élni, ez legyen a munka is, meg a család és magánélet, abban én komfortosan érzem magamat. Én ezt a komfortközeli situációt szeret-

ném elérni és fenntartani. Mindig azt keresem, hogy hogyan tudom a nyugalmam... lehet, hogy ez ilyen erősnek tűnik, de bármilyen furcsa, én a feszültségekkel vagy apróbb feszültségekkel érem el a nyugalmat.” (F8)

Ahogy azt már említettük, a határokat tartó, azon belül is a két területet szigorúan szétválasztó vezetők erősen kontrollálták a magánjellegű telefonhívásokat a munkanap során és a munkajellegűeket a munkaszüneti napokon és pihenőidőkben. Mivel akkor válaszoltak a telefonhívásokra, sokszor a munkával kapcsolatosra is, amikor az nekik alkalmas volt, ezért a saját és mások ideje és telefonhasználata fölött is kontrollt gyakoroltak.

Ennek a stratégiának a kivitelezhetősége rendre nagyban függött a gyermekek életkorától vagy a támogató társtól, akikhez szükséghelyzetben befutottak az óvodai vagy iskolai telefonhívások. Mivel a férfi és a női interjúalanyok támogató háttere gyakran különbözött, és a megkérdezett férfiak ritkán voltak elsődlegesen felelősek a gyerekekért, így általában eltérő volt a férfiak és a nők helyzete ennek a gyakorlatnak a megvalósíthatóságában. Amennyiben a kontroll kicsúszott a kezükből, könnyen elveszett az egyensúly, ahogy egy női interjúalany szavai is illusztrálják a helyzetet:

„Amikor felborul az egyensúly, ... éppen csak elkapom így mindennek a végét, meg az elejét, de már nem tudom átgondolni, már nem érzem, hogy kontrollálom. Akkor már úgy érzem, hogy mások kontrollálják az időmet, én meg csak próbálok megfelelni és beesni.” (N7)

Rugalmasság

Az egyensúly meglétének pozitív megítélését a kontroll mellett nagyban erősítette, ha a kérdezett úgy érezte, hogy megvan a rugalmasság, amivel olyan rendszert lehet kialakítani, hogy minden szférára juthasson figyelem.

„Tehát ha van egy rugalmasság, nem csak abban az irányban rugalmas, hogy lehet minél inkább stretchelni a munkaidőt. De önmagában az egyensúlyhoz még az is hozzátartozik, hogy az embernek döntése lehessen, legyen arról, hogy mit tesz meg ennek az egyensúlyi állapotnak a fenntartása vagy az egyensúlyi állapot irányában történő haladás érdekében.” (F7)

Itt szépen kirajzolódik a rugalmasság kettős fogalma. A rugalmas munkavégzésnek nemcsak az a jelentése, hogy a kérdezettek a munkahelyükről rugalmasan tudnak távol lenni (*employee-driven*), hanem nekik is rugalmasnak kell lenniük, például az utazások vagy bizonyos időszakokban feltorlódozó projektek elvégzése miatt (*employer-driven*). Minden válaszadó megemlítette, hogy vezetőként abban a helyzetben van, hogy időben és térben viszonylag rugalmas munkafeltételekkel rendelkezik, így például a magánjellegű programok elintézése érdekében megteheti, hogy később érkezik a munkahelyére vagy korábban távozik. Így általában megoldható, hogy

a vezetők részt vegyenek a gyerekek szülői értekezletén, sportbemutatóján és az anyák napi ünnepségen. Elmehetnek a gyerekekért az iskolába, és ha szükséges, lefolytathatják a telefonbeszélgetést vagy a videokonferenciát akár otthonról, miközben a gyermek már otthon van, akár a gyerek iskola utáni programja, például edzés alatt. Nem került ugyanakkor elő az a kérdés, hogy ez a nagymértékű rugalmasság ritkán jár mindenkinek, inkább a vezető állással együtt járó lehetőség, amely általában hozzájárul a munka és magánélet közötti határok átjárhatóságához:

„...el tudom fogadni azt a fajta rugalmas egyensúlyi állapotot, ami egy vezető, felső vezetőnek a normális egyensúlyi állapota, hogy van, amikor sokat kell dolgozni, és van, amikor van rugalmasság, amikor az ember 3 órakor lecsukja a laptopot, és azt mondja, hogy »na, elegendem van«, és átöltözöm, és megyek biciklizni.” (F6)

Itt fontos megemlíteni, ahogy több interjúból is kiderült, hogy a rugalmasságot a szülői feladatok ellátására is vonatkoztatták, mivel az (intenzív szülőség) is igen fárasztó lehet, és veszélyeztetheti a munka-magánélet egyensúly érzetét. A nők esetében a rugalmasság példái nagyrészt a gyerekekhez, a velük kapcsolatos feladatok megoldásához kapcsolódtak:

„... úgy osztom be az időmet, ahogyan akarom, igazából annyit vagyok a gyerekekkel, amennyit akarok. Egyikbe sem vagyok belekényszerítve. Tehát nem kell túl sokat lennem anya, amikor az már engem fárasztana vagy nem szeretném, és a munkából meg van hova kilépnem. És amellet még van magánéletem is, meg sportéletem is.” (N2)

„Nekem még az nagyon sokat jelent, hogy rugalmasság legyen benne. A szervezetben és otthon is, és hogyha ezek megvannak, akkor én már elvagyok.” (F3)

Mint már többször is szóba került, minden interjúalany esetében különösen nagy jelentősége volt a családtagokra, főleg a gyerekekre fordított időnek. A következő példa megmutatja, hogy a – későbbiekben részletesebben bemutatandó – rugalmasság azért is fontos, hogy a családtagokkal és a közeli hozzátartozókkal kapcsolatos dolgok intézésére is legyen mód. Az interjúban az önállóság, szabadság és rugalmasság egymás szinonimájaként került elő:

„De az egyensúly az, ha valakinek rám szüksége van, az édesanyámnak, a páromnak, a gyerekeimnek, a barátnőmnek, mert bajban van, el kell mennem egy ebédre, a gyereket el kell vinni egy orvoshoz vagy vizsgálatra, akkor ott tudjak lenni.” (N18)

Azonban míg a női vezető példája azt jelzi, hogy rendszeresen elmegy a gyerekekért a munkahelyéről, addig a férfi vezető arról beszél, hogy alkalmanként meg tudja oldani, hogy egy-egy ilyen programon jelen legyen. Ez nem jelenti azt, hogy ne lett volna egy-egy személy (akár férfi, akár nő) az interjúalanyok között, aki szembe ment a hagyományos elvárásokkal, és azt sem jelenti, hogy mindig a nők mentek vol-

na a gyerekekért. A két példa megerősíti azt a társadalmi elvárást, hogy a gyerekekkel kapcsolatos teendők elvégzését maguk a vezetők is még mindig inkább a nőkhöz rendelik, ezért nekik kell kitalálniuk és megszervezniük a gondozással kapcsolatos feladatok elvégzését. A következő interjúrészletben ismét tetten érhető a munkáltató és a munkavállaló által kezdeményezett rugalmasság jelenléte is.

„Nálam az az egyik mérce, hogy egy héten egyszer-kétszer én menjek az óvodába a gyerekekért, meg én menjek el a nagyobbért mondjuk edzés végére, mert az iskola végére nem érek oda, de az edzés végén én menjek. Tehát ez megoldható legyen. A [vállalat neve] nagyon ilyen éjszaka dolgozós kultúra, tehát nagyon sok anyuka, amikor leteszi a gyereket, akkor még éjszaka dolgozik, úgyhogy azt már látom, hogy az lesz a másik mérték, hogy mondjuk az 5 munkanapból maximum 2-3 menjen el munkával (esténként).” (N4)

„Mi az, ami egyensúly, az az, hogy mondjuk a külföldi utak száma az havi 1-2, nem pedig heti 1-2, ami mostanában előfordult. Hogy napi 9 óra körüli munkaidőbe beleférjek, akkor én már oké vagyok, illetve, hogy legyen benne rugalmasságom. ... ha 3-kor valami van a gyerekeknek, akkor arra el tudjak menni, és ha kell, akkor bekapcsolom a gépet, de attól még nem érzem úgy, hogy sérült volna ez.” (F3)

Ugyanakkor a térbeli rugalmasság egyik típusa, az otthonról való munkavégzés még akkor sem jellemezte a megkérdezett vezetőket, ha a vállalatuknál jól bevált gyakorlat létezett erre. Egyes kérdezettek szerint az otthoni munkavégzés fokozhatja a határok eltűnését: a munka és magánélet közötti fizikai határ megszűnik, és csak a pszichológiai vagy időbeli határ marad meg, ami viszont lényegesen nagyobb fegyelmzettiséget kíván az otthonról dolgozó munkavállalótól. Az interjúk tapasztalata szerint az otthon dolgozaskor még szorosabb időbeosztás jellemezte a munkanapot, mint az irodában töltött munkanap esetén.

Következtetések

A tanulmány arra a kérdésre kereste a választ, hogy a menedzseri pozícióban lévő emberek miként definiálják a munka és a magánélet fogalmát, hogyan érzékelik a saját egyensúlyi helyzetüket, és milyen stratégiákat követnek az egyensúlyi helyzet kialakítása érdekében. Ezekre a dilemmákra harminc felső szintű vezetővel készített interjú adott választ.

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 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 karrierkezdet időszaka világosan példázta, hogy a munka iránti odaadás képes volt háttérbe szorítani a magánéletet (Hochschild 2001), sőt általában a munka volt a domináns szervezőerő, amihez a magánélet igazodott (Edley 2001). Ennek ellenére az elmesélt történetek inkább a két terület kölcsönösen pozitív hatásait hangsúlyozták (Greenhaus–Powell 2006), ami összefügghetett azzal, hogy azok akartak és tudtak is tartósan vezetői állásban maradni, akiknek sikerült ezt az egyensúlyt létrehozniuk. Ez egybecseng azoknak a nemzetközi vizsgálatoknak az eredményeivel, amelyek szerint a munka-magánélet egyensúly érzete erősítheti a vezetők előrelépési potenciálját (Lyness–Judiesch 2008).

Bár számos interjúalany volt (pillanatnyilag) elégedetlen a kialakított egyensúlyi helyzettel, a kérdezettek többségénél az idő szorítása minden esetben tetten érhető volt. Akárcsak a norvég vizsgálatokban, itt is világossá vált, hogy a kérdezettek sokszor korlátozták karrierjüket: lemondtak a továbblépésről, ami általában globális pozíciót, még több utazást vagy külföldre költözést jelentett volna (Halrynjo–Lyng 2009; Knudsen 2009). 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. A hasonló helyzetben lévő férfi vezető, aki az interjú időpontjában a család fő kenyérkeresője volt, további nemzetközi utazások elvállalásának hátrításával igyekezett egyensúlyban maradni. Ezáltal magától értetődő és természetes maradt a magánélettel általában, a gyerekevel 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 interjúalanyunk volt gyermeke, 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. Ezekben a szituációkban a nők hasonló karrierdilemmákról számoltak be, mint korábbi vizsgálatokban a norvég női vezetők (Halrynjo–Lyng 2009; Knudsen 2009). Szintén egybecsengtek az eredmények azokkal a korábbi vizsgálatokkal, amelyek a nemek eltérő beágyazottságáról számoltak be, mivel a nők esetében a gyerekekkel kapcsolatos teendők a folyamatos zsonglörködés élményét hívták elő, míg az idősebb férfiak életében ez kevésbé intenzív élmény volt (Emslie–Hunt 2009).

Nem igaz ugyanakkor, hogy a férfiak életében egyáltalán nem jelent problémát a munka és a családi élet egyensúlyának, különösen a családalapítás és a gyerekvállalás után. Az sem volt jellemző, hogy ez a kérdés csak a múltban létezett volna. De gender 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. A férfiak esetében általában az okozott fejtörést, hogy tudnak-e hétközben egy-két alkalommal együtt lenni a gyermekükkel, illetve hogy vállaljanak-e több, esetleg külföldi munkát.

Azok közül a férfiak közül, akik számára a gyerekeikkel töltött idő mennyisége is fontos volt, többen is említették, hogy azért nem léptek tovább nagyszabású, rendszerint külföldi pozíciókba, hogy ne kelljen költöznie a családjuknak, illetve hogy ne csökkenjen tovább a gyerekekkel töltött idő. Azok az apák, akik családjuk és karrierjük iránt is nagy elkötelezettséget mutattak, általában folyamatos munka-magánélet zsonglőrködésről számoltak be. Ugyanakkor több férfi is volt a mintában, aki szinte kizárólag a karrierjére koncentrálhatott, mert felesége mentesítette a családi feladatok alól (Halrynjo 2009).

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 (Coser 1974). Az interjúk bizonyítékot szolgáltatottak arra a korábbi eredményre, hogy a vállalatok igyekeznek kisajátítani a munkavállalóik idejét (Edley 2001).

A magyar vizsgálat is alátámasztotta azt a korábbi norvég kutatási eredményt, hogy a gyermeknevelési feladatok ellátását változatlanul a nőktől várja el a társadalom (Halrynjo–Lyng 2009), így az ő esetükben gyakran a család is mohó intézményként jelenhetett meg, főleg, ha kevésbé támogató környezet vette őket körül. Nem véletlen tehát, hogy 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 nőkhöz rendelik, a kérdezettek szembementek a konvenciókkal, és úgy érezték, kiváltották környezetük rosszsallását, 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 gondozási munka aszimmetrikus helyzetéről szól (Halrynjo 2009). 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, amire már egy korábbi magyar kutatás is rámutatott (Tóth 2005).

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 (Tóth 2005). A kutatásban megkérdezett felső szintű pozícióban lévő vezetők többnyire arról számoltak be, hogy képesek olyan stratégiát követni, amely-

ben akár konfliktus mellett is jól működnek a dolgok (Clark 2000). Bármelyik csoportba is tartoztak a kérdezettek, a sok munka dominálta az életüket, és ebben korlátozottnak tűnt a választási lehetőségük. Ráadásul a jelen kutatásban is 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 (Edley 2001), 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 visszatért a történetekben.

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 interjúkban. Ennek a mechanizmusnak az univerzális jelenlétét még a nemek egyenlőségére nagy figyelmet fordító skandináv országokban is igazolták (Halrynjo–Lyng 2009).

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 (Drew–Murtagh 2005; Hochschild 2001). A munka és magánélet közötti határok kialakításához és kezeléséhez elengedhetetlen volt 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 (pl. home office), illetve hogy már olyan magas pozícióban vannak, ahol ez nem ronthat a megítélésükön. Mindezt ellentmond Drew és Murtagh (2005) eredményeinek, ahol a vezetők úgy vélték, hogy a vállalati politikák igénybevétele ártana a karriernek.

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 felfogta a munka benyomulását. Ezen túlmenően a férfiaknál a feleségek is gyakran jelentettek extra erőforrást, lehetővé téve, hogy az interjúalany sokat utazzon, sok időt töltsön a munkahelyén, sokáig benn maradjon, és főleg a munkájára koncentráljon. A nőknél ilyen extra erőforrás csak ritkán volt. Ez ismételtelen egybecsengett a korábbi nemzetközi kutatásokkal, amelyek az otthoni erőforrások aszimmetriájáról szóltak (Drew–Murtagh 2005; Hochschild 2001).

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 otthon-

ról dolgozás lehetőségét, hogy azzal elkerüljék a területek összerosódását. Mindkét forgatókönyv a határelméletek fontosságára utal (Clark 2000).

Az egyensúlyt biztosító összes korábban említett tényező felett állt az egyéni kontroll fontossága (Tausig–Fenwick 2001; Kossek et al. 2006). Akár a rugalmas munkavégzésről, akár a megnövekedett munkahelyi és családi elvárásokról volt szó, a válaszadók csak akkor érezték magukat egyensúlyi helyzetben, ha úgy látták, nem csak sodródni az árral, hanem ők ellenőrzik és irányítják 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.

Abstract: “Greedy institutions” increasingly expect employees to be at the organizations’ disposal in a flexible way. This is particularly true for those managerial people for whom the responsibility for the smooth organizational operation has become a strong internal drive. The article gives an overview on the applicability of various work-life balance theories for this managerial occupational group, with special regard to “boundary management” and flexibility initiatives. The theoretical summary is followed by an analysis of thirty interviews made with top managers. The analysis depicts the wide range of interpretations and perceptions of work-life balance and the importance of gendered understanding.

Keywords: work-life balance, managers, gender, flexibility

Irodalomjegyzék

- Clark, S. C. (2000): *Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance*. *Human Relations*, 53(6): 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>.
- Clarke, J. (2008): Living with/in and without neo-liberalism. *Focaal—European Journal of Anthropology*, 51: 135–47. doi:10.3167/fcl.2008.510110.
- Coser, L. A. (1974): *Greedy institutions; patterns of undivided commitment*. New York: Free Press.
- Drew, E. – Murtagh, E. M. (2005): Work/life balance: senior management champions or laggards? *Women in Management Review*, 20(4): 262–278. <https://doi.org/10.1108/09649420510599089>.
- Edley, Paige P. (2001). Technology, employed mothers, and corporate colonization of the lifeworld: A gendered paradox of work and family balance. *Women and Language*, 24(2): 28–35.

- Emslie, C. – Hunt, K. (2009): 'Live to Work' or 'Work to Live'? A Qualitative Study of Gender and Work–life Balance among Men and Women in Mid-life. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 151–172. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00434.x>
- Fraser, N. (2009): Feminism, Capitalism and the Cunning of History. *New Left Review*, 56(March–April): 97–117.
- Geszler, N. B. (2016): *Work-Family Conflict of Hungarian Manager Fathers* (Phd). Budapesti Corvinus Egyetem. Retrieved from <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/926/>.
- Greenhaus, J. H. – Beutell, N. J. (1985): Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1): 76–88. <https://doi.org/10.5465/AMR.1985.4277352>.
- Greenhaus, J. H. – Powell, G. N. (2006): When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1): 72–92. <https://doi.org/10.2307/20159186>.
- Guillaume, C. – Pochic, S. (2009): What Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work–life Balance. *Gender, Work & Organization*, 16(1): 14–36. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00354.x>.
- Halrynjo, S. (2009): Men's Work–life Conflict: Career, Care and Self-realization: Patterns of Privileges and Dilemmas. *Gender, Work & Organization*, 16(1): 98–125. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00432.x>.
- Halrynjo, S. – Lyng, S. T. (2009): Preferences, constraints or schemas of devotion? Exploring Norwegian mothers' withdrawals from high-commitment careers1. *The British Journal of Sociology*, 60(2): 321–343. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2009.01233.x>.
- Hobson, B. – Fahlén, S. – Takács, J. (2011): Agency and Capabilities to Achieve a Work–Life Balance: A Comparison of Sweden and Hungary. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 18(2): 168–198. <https://doi.org/10.1093/sp/jxr007>.
- Hochschild, A. R. (2001): *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Holt, Henry and Company.
- Jessop, B. (2013): Putting neoliberalism in its time and place: a response to the debate. *Social Anthropology/Anthropologie Sociale*, 21(1): 65–74. doi:10.1111/1469-8676.12003.
- Kossek, E. E. – Lautsch, B. A. – Eaton, S. C. (2006): Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work – family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2): 347–367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>.
- Lengyel Gy. (2007): *A magyar gazdasági elit társadalmi összetétele a huszadik század végén*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

- Lyness, K. – Judiesch, M. (2014): Gender Egalitarianism and Work-Life Balance for Managers: Multisource Perspectives in 36 Countries. *Applied Psychology – An International Review – Psychologie Appliquée-Revue Internationale*, 63(1): 96–129.
- Lyness, K. S. – Judiesch, M. K. (2008): Can a manager have a life and a career? International and multisource perspectives on work-life balance and career advancement potential. *Journal of Applied Psychology*, 93(4): 789–805. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.789>.
- Mellner, C. – Aronsson, G. – Kecklund, G. (2014): Boundary Management Preferences, Boundary Control, and Work-Life Balance among Full-Time Employed Professionals in Knowledge-Intensive, Flexible Work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(4): 7–23.
- Spéder Zs. (2011). Ellentmondó elvárások között. In Nagy I. – Pongrácz T. (szerk.): *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2011*. Budapest: TÁRKI – Nemzeti Erőforrás Minisztérium, 207–228.
- Szelényi, I. – Szelényi, S. (1995): Circulation or reproduction of elites during the postcommunist transformation of Eastern Europe. *Theory and Society*, 24(5): 615–638. <https://doi.org/10.1007/BF00993400>.
- Tausig, M. – Fenwick, R. (2001): Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2): 101–119. <https://doi.org/10.1023/A:1016626028720>.
- Tóth, H. (2005). Gendered dilemmas of the work life balance in Hungary. *Women in Management Review*, 20(5): 361–375. <https://doi.org/10.1108/09649420510609195>.