

Nagy Beáta

Budapesti Corvinus Egyetem

Az infókommunikációs technológiák használata és a női vezetők munka-magánélet egyensúlya¹

A vezető pozíciókban lévő nők állandó nyomás alatt vannak, hogy a karrier- és a magánjellegű kötelezettségeikkel zsonglőröködjenek. Intenzíven szembesülnek azzal a problémával, hogyan tudják elérni és megtartani a kiegyensúlyozott életet. A tanulmány arról a konkrét kérdéstről ad friss áttekintést, hogy miként használják a női vezetők mindennapi tevékenységeikben az infókommunikációs technológiát általában, és a mobiltelefont különösen. Hatalmas mennyiségű cikk jelent meg egyrészt a különböző elméleti megközelítésekről, úgymint konfliktuselmélet, határelmélet vagy a különböző feladatok „spillovere”, másrészt pedig a női menedzserek munka-magánéletéről. Ugyanakkor az IKT-eszközök használata ebben a sajátos csoportban szinte feltáratlan maradt. A 2014 májusi reprezentatív vizsgálatunk eredményeiből kiindulva júniusban és júliusban féligstrukturált interjúk készültek húsz magasan pozicionált női gazdasági vezetővel. A kérdések elsősorban az időkorlátokra vonatkoznak, azonban mind a stressz, mind a túlterheltség dilemmái elemzésre kerülnek.

Bevezetés

A nők széles tömegei és egyre több férfi is szembesül a munka és magánélet összehangolásának igényével és szinte megvalósíthatatlanságával. Intenzíven szembesülnek azzal a problémával, hogyan tudják elérni és megtartani a kiegyensúlyozott életet. Ráadásul a posztfordista időrezsím, a mindig és mindenhol elérhetőnek lenni követelménye, jelentősen átrendezte a munkavállalókkal szembeni feladatelvárásokat (Geszler 2014b), ez pedig nem egyformán hat a férfiak és a nők esélyeire.

Clark 2000-es publikációjában már jelezte, hogy számos társadalmi változás teszi egyre relevánsabbá a munka és magánélet összefüggéseinek napirenden tartását makroszinten is. Hat tényezőt sorolt fel: 1.) a válási ráta növekedése, amelynek következtében egyre több a gyermekét egyedül nevelő szülő, 2.) a női munkavállalók számának növekedése, 3) a részmunkaidőben

¹ A tanulmány a *Dilemmák és stratégiák a család és munka összehangolásában* című kutatás keretében készült (OTKA K 104707). Köszönettel tartozom a kutatócsoport tagjainak, akik ezt a munkát inspirálták.

dolgozók számának emelkedése, 4) a munkavállalók növekvő földrajzi mobilitása, 5) emelkedik az elvárás a munkán kívül töltött idő minőségével kapcsolatban, 6) az apai szerepvállalás társadalmi felértékelődése (Clark 2000, 749). Az idézett írás óta azonban még több a női munkavállaló, az USA-ban pl. 2008-ban számuk elérte a férfiakét. A kutatók éppen ezért már a nemek forradalmáról beszélnek (Shriver Report 2009; Nagy 2014).

A női munkavállalás azonban nemcsak pozitív hatással járt. Ahogy Nancy Fraser is megfogalmazta, a nők munkaerő-piaci jelenléte nem feltétlenül erősítette meg a nők gazdasági pozícióját, mert ők az instabilabb, rosszul fizetett és kevésbé védett állásokban találnak legtöbbször megélhetést. A nők tömeges olcsó munkája garantálta a globális gazdaság tartós fejlődését. Megállapítása szerint a — nők munkaerő-piaci térnyerését követelő — feminizmus ily módon tulajdonképpen a kapitalizmus szolgáló lányává vált (Fraser 2013), mindenképpen kritikával kell hát interpretálni ezt a társadalmi változást.

A szervezetek elvileg „gender-semleges” munkavállalókra számítanak, és ennek során a — többnyire női feladatként és felelősségként számon tartott — reprodukív tevékenységekért való felelősséget általában hátrítják. Ezáltal a nők az absztrakt szervezeti szinten már eleve gyengébb, kevésbé megbízható munkaerőnek számítanak. Joan Acker ezt a következőképpen összegezte:

A szervezeti diagramokat és a munkaköri leírásokat absztrakt módon fogalmazzák meg; a munkafeladatokról azt feltételezik, hogy nemileg semleges (gender-neutral) dolgozók töltik majd be. De sok munka absztrakt követelményei implicit módon azt sugallják, hogy a dolgozó egy férfi. A „férfitől” várják, hogy a munkában legyen a beállított időpontokban, csak az elvégzendő feladatra fókuszálva, csak a felettes igényeire válaszolva, hosszú munkaórák számára elérhetőnek lenni, más felelősségtől — pl. gyerekek vagy házimunka — függetlenül. Ez az ideális, tehermentes munkás. (Acker 2011, 67)

A nők aránya nemcsak általában a munkaerőben, hanem konkrétan a vezetői pozíciókban is folyamatosan növekszik. A vezető pozíciókban lévő nők állandó nyomás alatt vannak, hogy a karrier- és a magánjellegű kötelezettségeikkel zsonglőrködjének, mivel a munkaórák még hosszabbak és kiszámíthatatlanabbak, mint a rutinfeladatot elvégző munkakörökben. Fontos azonban látnunk, hogy egyre több férfi vesz részt az otthoni feladatokban, így a munka és magánélet összehangolásának dilemmái egyre gyakrabban jelentenek számukra is problémát. Az utóbbi évtized kutatásai egyre többet foglalkoznak a férfiak helyzetével is (Geszlér 2014a).

Jelen írásban a női vezetők helyzetéről fog szólni, mert az ő esetükben különösen kritikus az összehangolási feladat megoldása, és számukra a munka

és magánélet közötti egyensúly kialakítása nemcsak egyéni probléma, hanem a környezetük is állandó figyelem és ellenőrzés alatt tartja ezt a kérdést. Korábbi kutatásainkban azt találtuk, hogy a női vezetők a magyar non-profit és for-profit szervezetekben is fokozottan a figyelem és a kritika középpontjában állnak (Vicsek & Nagy 2011). Miközben a férfiak által dominált világban „férfi módra” kell betölteni szerepüket, a szervezeti nemi kultúra nem támogató a gyerekszülés után visszaérő nőkkel (Glass & Fodor 2011; Vicsek & Nagy 2011). Különösen így van ez Magyarországon, ahol rendre a családdal kapcsolatos értékek fontosságáról és a tradicionális szerepfelfogásokról szólnak a kutatási eredmények (Pongrácz & S. Molnár 2011).

A fentiekben vázolt kiinduló helyzet miatt a jelen írás a következő kérdésekre irányul: A felsőszintű vezetői pozícióban dolgozó nők mennyire érzik egyensúlyban a munkát és a magánéletet? Mit jelent számukra az egyensúly? Hogyan használják a különböző technológiákat munka és magánélet illesztésére?

A tanulmány első része felvázolja a munka-magánélet egyensúlyával (work-life balance, továbbiakban: wlb) kapcsolatos legrelevánsabb szakirodalmakat. Utána bemutatja azt a kutatási irányt, amelyik középpontjában az áll, hogy az infokommunikációs technológiák milyen befolyással vannak a munka és a magánélet illesztésére, végül pedig egy új empirikus vizsgálat előzetes eredményeire tér át. Az írás rövid összefoglalással és a nyitva maradt dilemmák áttekintésével zárul.

A munka és magánélet egyensúlya

A munka és magánélet/családi élet összeegyeztethetőségét körüljáró elméletek abból indultak ki, hogy az iparosodással a magánszféra és a fizetett munka szétválása következett be időben, térben és tevékenységben egyaránt (Clark 2000). Tulajdonképpen ezzel a szétválással, majd pedig a második világháború után a női munkavállalás kiterjedésével függ össze a munka és magánélet egymásra hatásának (interface) kérdése. Az egymásra hatáson belül is egy ideig a szétválasztás, a szegmentáció szakirodalma volt jellemző, azonban egyre fontosabbá vált a két terület integrációjára való igény (Rantanen 2008; Primecz et al. 2014).

A munka-magánélet összehangolásának elméleti megközelítései között kezdetben a konfliktuselméletek dominanciája volt jellemző. Ezek az irodalmak arról szóltak, hogy a két terület szerepei között kibékíthetetlen konfliktus van számos szintéren, többek között az idő, a viselkedés, a feszültség és az energia szintjén (Greenhaus & Beutel 1985). Ahogy Wajcman és munkatársai fogalmaztak: „A munka és otthon közötti feszültség gyakran a munkavállaló ideje iránt támasztott igények konfliktusában fejeződik ki.”

(Wajcman et al. 2010, 259). Bár kezdetben elsősorban a munka családra gyakorolt hatását elemezték, az 1980-as évektől kezdődően az írások már nem egyirányú folyamatokról beszélnek, hanem megkülönböztetik a work-to-family és a family-to-work irányú hatásokat. (Magyar nyelven áttekintést ad: Geszler 2014a; Sebők 2014; Primecz et al. 2014).

A konfliktuselmélet mellett fokozatosan megjelentek újabb elméleti irányok is, mint például a szerepgazdagítás (enrichment) (Greenhaus & Beutel 1985), ami amellett, hogy a korábbi negatív hatásokkal szemben a pozitív jelenségeket emeli ki, azt is elemzi, hogy milyen feltételek mellett lesznek a munka és családi szerepek szövetségesek, semmint ellenségek (Greenhaus & Powell 2006, 72). A szerepkompensáció szerint pedig éppen ellenkezőleg, az egyik területen mutatkozó hiány ellensúlyozható a másik területen megjelenő sikerekkel (Clark 2000). Bármelyik elméletet is nézzük, azt láthatjuk, hogy a fókusz egyrészt a szerepeken, másrészt a két terület közötti kölcsönhatásokon van, azaz a területek valamilyen módon hatnak egymásra. A fentiekben említett interface jelenségen túlmenően ez azt jelenti, hogy az egyik területen tapasztalható negatív vagy pozitív élmény jelentős befolyással van a másik területre. Ezt nevezi a szakirodalom spillover elméletnek (Clark 2000).² Bár a kutatásokban gyakoribbak a negatív hatásokról szóló beszámolók, egyre gyakrabban találunk kutatási eredményeket a pozitív összefüggésekről is (Greenhaus & Powell 2006).

Az empirikus munkák fókusza a két terület egymásra hatásával foglalkozott, és az 1980-as évektől a határelmélet (border theory) kapott nagyobb jelentőséget. Ennek központi tézise szerint a kereső munka és a magánélet úgy létezik egymás mellett, mint két szomszédos ország: eltérő szokásokkal és nyelvvel rendelkeznek, és van egy közös határjuk. A kutatókat az a kérdés foglalkoztatja, hogy milyen erősségű, mennyire rugalmas és átjárható a két „ország” közötti határ (Clark 2000; Dén-Nagy 2013).

Számos kutatás foglalkozott a fenti elméletek empirikus ellenőrzésével. Amerikai vizsgálatok szerint a határok elmosódnak, mivel a munkatevékenység rendre betüremkedik a magánszférába, és a munkahely is egyre többször a siker és a barátság helyszíne (Hochschild 2001). A határok lebontása során kitüntetett figyelem jut a korlátozottan rendelkezésre álló időnek. Egy magyarországi multinacionális vállalat vezetőit vizsgálva hasonló eredményre jutott Tóth Herta is (2007).

² A spillover jelenséget a közgazdaságtan már régóta használja, és magyarra általában túlsordulásként fordították. Újabb kutatásokban alternatív fordítási javaslatok is megjelennek, például Ágh Attila (2014) átpördülésről beszél az európai uniós intézményrendszerek vizsgálatakor, míg Primecz Henriették (2014) az áthatás kifejezést alkalmazzák. Köszönettel tartozom Lengyel Györgynek, hogy felhívta a figyelmem a különböző fordításokra.

A fenti példában markánsan megjelennek a nemekkel kapcsolatos társadalmi elvárások. Nemcsak Magyarországon, de más fejlett országokban is, például az USA-ban vagy Norvégiában is teret nyert a tökéletes anyáról kialakított mítosz, és ez alól a magasan képzett és magas szintű pozícióban lévő, és kiemelkedő motivációval rendelkező nők sem lehetnek kivételek. Ezt a képet azonban lehetetlenség megvalósítani, ezért az intenzív anyaság gondolatának elterjedése és az anyasághoz kapcsolódó „bírságok” jelentős megtorpanást hozott az emancipációban (Ridgeway & Correll 2004). Az anyasággal kapcsolatos kulturális elvárások állandó büntudatot generálnak a nőkben, és ez alól a vezető(nő)k sem tudják kivonni magukat: állandó „zsonglörködést” folytatnak, hogy megfeleljenek a jó anya és a jó menedzser képének. Nem meglepő, hogy ez még a norvég kontextusban is szinte megvalósíthatatlannak bizonyult (Halrynjo & Lyng 2009).

Hochschild két feszültségoldó stratégiára is felfigyelt az általa vizsgált amerikai női vezetők esetében: egyrészt gyakorinak találta azt a motívumot, amivel a menedzserek az együtt töltött (kevés) idő minőségét hangsúlyozták (quality time), másrészt bevezette elemzésébe azt a munkatípust, amelyet arra fordítanak interjúalanyai, hogy a permanens időhiány okozta sérüléseket helyre állítsák (emotional work) (Hochschild 2001).

Magyarországon Tóth Herta (2007) vizsgálata vállalkozott arra, hogy a vezetők munka-magánélet közötti egyensúlyának empirikus vizsgálatát elvégezze a nemi dimenzió tudatos szem előtt tartásával. A multinacionális vállalatról írt elemzésében az állandó időnyomás mellett azt is bemutatta, hogy a női és a férfi vezetők eltérően reagálnak arra helyzetre, hogy a feszültséget csökkentésük: a kisgyermekes nők esetében a munka mellé már csak a család fért be, míg a férfiak korábbi baráti kapcsolataikat egyre inkább a vállalati kapcsolatok váltották fel. A kérdezettek állandó zsonglörködésről számoltak be, és bizonyos pontokon már felmerült a mobiltelefon használata, mint ami legalább az időalapú konfliktusokat enyhítette (Tóth 2007).

Primecz Henriett és munkatársai tíz magyarországi ún. munkavállaló-barát cégnél végeztek komplex vizsgálatot. Ennek során azt tapasztalták, hogy a HR-rendszerekben, például a rugalmas munkaidő kialakításakor legnagyobb figyelmet a gyesről visszatérő kisgyermekes anyák kaptak, míg az apákra ez a pozitív bánásmód nem vonatkozott. A másik szintén gyakori családi kérdésre, a betegségek előfordulásának kezelésére sokkal ritkábban voltak kidolgozott vállalati politikák. Annak ellenére, hogy a kisgyermekes nők élhettek a rugalmas munkaidővel, az csak rövidtávon segített feloldani a munka és a magánélet közötti feszültségeket, mivel az elvégzendő munkahelyi feladatok mennyisége nem lett kevesebb, így a munka rendre jelen volt az éjszakákban. Ez tehát egyértelműen a határok lebontásához és a feszültségek növeléséhez vezetett. A felsőszintű vezetők általában sokkal kedvezőbb eséllyel bírtak arra nézve,

hogy saját maguk alakítsák ki a munka feltételeit, akár a munkavégzés helyszínét is (Primecz et al. 2014).

Miközben az utóbbi két-három évtized (Greenhaus és Beutel 1985-ös emblemikus cikke óta) arról szólt, hogy össze lehet egyeztetni egymással a karriert és a magánéletet, addig az elmúlt tíz évben egyre többet lehet hallani a vezetők körében ennek a feladatnak a megoldhatatlanságáról. Górcső alá került továbbá az is, hogy milyen áldozatok árán lehet legalább részleges megoldásokat találni. Ezek az írások többnyire a különféle egyesült államokbeli magazinokban — Slaughter írása az *The Atlantic* magazin 2012 nyári számában: „Women still can't have it all” címmel —, vagy üzleti újságokban — Groysberg és Abrahams beszámolója a *Harvard Business Review* 2014 márciusi számában: „Work Vs Life: Forget About Balance You Have to Make Choices” — kaptak hangot és médiafigyelmet. Ez utóbbi esetben egyre fontosabb kérdés volt a mobiltechnológiák szerepe a munka-magánélet egyensúly megteremtésében, így a következő rész ezekről a kérdésekről fog szólni.

Az infokommunikációs technológiák szerepe a munka és magánélet közötti egyensúlyban

Míg a munka és a magánélet kutatása hosszú múltra tekint vissza, és már az infokommunikációs eszközök vizsgálatának is több évtizedes szakirodalma van, meglepően kevés olyan kutatás van, amelyik ezt a két területet összekapcsolja (Dén-Nagy 2013). Még ennél is sokkal kevesebb olyan tudományos írás van, amelyik a vezetők életében nézte volna meg az eszközhasználat hatásait. Mindeközben nem ignorálható a kérdés, hiszen olyan mértékű a mobiltelefon- és az internet-penetráció is, ami lényegesen befolyásolja a hétköznapi életet. A rendszeres Internet-használat 2014-ben elérte a 75%-ot a 16–74 éves lakosság körében (KSH 2014), a mobilpenetráció pedig 117% volt a lakosság körében 2011-ben (KSH 2012).

Az STS (Science and Technology Studies) irányából érkező kutatások azt a kérdést tették fel, hogy a különféle technológiák használata milyen hatással járhat a munkafeladat és a munkaidő megszervezésére. A szakirodalmat áttekintő írásában Dénn-Nagy Ildikó (2014) azt találta, hogy a munka és magánélet közötti egymásra hatást nagyban meghatározza a családtípus, az életfeltételek, a munkakörülmények, továbbá az is, hogy a mobiltelefon milyen szerepet játszik az egyéni lehetőségek és stratégiák megvalósításában.

A legtöbbet idézett kutatásokból egyre markánsabban bontakozik ki az a válasz, hogy az internet és a mobiltelefon elterjedése időben és térben egyaránt jelentős változást hoz a korábbi munkarezsimekhez képest.

Újjászervezi, sőt ledönti a társadalmi lét hagyományos (public/private) megosztottságát, hiszen bizonyos esetekben a munka elvégzésének ideje és helye rugalmassá válik (Wajcman et al. 2010). Így tehát a munkaidő és szabadidő közötti időbeli, ill. az otthon és a munkahely közötti térbeli megosztottság végét hozhatja az internet és a mobiltelefonok elterjedése. Jelentősen megnőtt a határok átjárhatóságának valószínűsége az új technológiák alkalmazásának köszönhetően.

Korábbi kutatások egyértelműen annak a félelemnek adtak hangot, hogy a különböző eszközök és alkalmazások azt fogják előidézni, hogy a munkaidő mennyisége növekszik a szabadidő kárára. Ezt a következőképpen fogalmazták meg: „Az olyan alkalmazások, mint például az e-mail vagy a munkafájlok távoli elérésének a lehetősége azt jelentik, a munkát gyakorta könnyedén lehet a munkahelyen és a munkaórákon kívül végezni” (Wajcman et al. 2010, 259). Szintén ők idéznek ausztrál kutatásokat, amelyekben a megkérdezett emberek egy része számára flexibilitást jelentett ezen eszközök használata, míg mások annak a feladatát látták benne, hogy folyamatosan nagy munkaterhekkel és felelősséggel kell megbirkózniuk (Wajcman et al. 2010, 259).

Ugyanígy se a negatív, se a pozitív spillover hatással foglalkozó megközelítések nem elemezték ez idáig mélyrehatóan az IKT-eszközök hatását a munka-magánélet egyensúlyára. A spillovereket általában elemezve gyakorta szintén a negatív hatás kérdése került elő, így például a hosszú munkaórák negatív következménye az otthon töltött időre vagy a munkahelyi feszültség befolyása az otthoni szférára, és lényegesen kisebb szerephez jutott a pozitív folyamatok bemutatása (Wajcman et al. 2010).

Ausztrál időmérleg-vizsgálatok arra az eredményre jutottak, hogy ténylegesen megfigyelhető a két terület közötti átjárhatóság növekedése, azonban az ausztrál munkavállalók gyakrabban használják a infokommunikációs technológiát, elsősorban az internetet a munkahelyen magáncélra, mint otthon munkacélra. A munkaidőn túli munkacélú internethasználat csak a vezetők és az értelmiségiek bizonyos csoportjain belül fordult elő, viszont az ő munka és magánélet közötti egyensúlyukat pozitívan befolyásolta, hogy rendelkezésükre állt ez a rugalmas munkavégzési lehetőség (Wajcman 2010).

Wajcman és munkatársai (2008) mobiltelefonokra vonatkozó vizsgálata, amelyik kérdőíveken és a mobiltelefonok forgalmának értékelésén alapult, szintén meglepő eredményekre jutott. Azt találták, hogy a mindennapokban a mobiltelefon elsősorban nem a munka magánidőre való kiterjesztését vagy nagyobb munka-magánélet egyensúly létrehozását, hanem éppen ellenkezőleg, a barátokkal és családdal való folyamatos kapcsolattartást szolgálja (Wajcman–Bittman–Brown 2008). Kutatásuk azt mutatta, hogy az

egyének hatékonyan kontrollálják, hogy a munka mennyire lépheti át a magánéletüket elválasztó határt.

A *Harvard Business Review* (2014) vezetőképzésre (MBA) járó hallgatókat, egyszersmind gyakorló vezetőket kérdezett arról, hogy az ő munka-magánélet egyensúlyukban milyen szerepet játszik mobiltechnológiák használata. Azt a folyamatos dilemmát fogalmazták meg, hogy milyen nehéz eldönteni, hogy mikor, hol és hogyan legyenek elérhetőek a munkahelyük számára. Az esetükben rendre megjelent a két terület szétválasztásának, de az állandó online jelenlét igénye is (Groysberg & Abrahams 2014).

A következő rész bemutatja, hogy a magyarországi felsőszintű női vezetők életében milyen szerepet játszik a mobiltelefon használata.

Egy empirikus vizsgálat előzetes eredményei

Az empirikus kutatás során kevert módszertant alkalmaztam (Király et al. 2014; Dén-Nagy et al. 2014), amelynek segítségével több ponton is ötvözni tudtam a kvantitatív és kvalitatív módszereket. A kvantitatív szakaszt az a reprezentatív adatfelvétel jelentette, amelyet 2014 májusában végzett el számunkra a Tárki. Mivel a kvalitatív szakasz pedig 2014 júniusában kezdődött, két kutatási szakaszban is lehetőség nyílt az módszerek keverésére. Egyrészt az interjúkérdések megfogalmazása, másrészt az eredmények interpretációja esetén lehetett kombinálni a két kutatást. Így például a kérdőív néhány konkrét kérdése bekerült az interjúvázlatba is, azonban az interjúk során lehetőség nyílt árnyalt kérdések feltételére is.

Összesen tizennyolc interjú készült magas pozícióban lévő nőkkel, akik közül mindegyiknek van gyereke, többsége házasságban vagy élettársal él, ketten pedig elváltak. A minta összeállítása kényelmi mintavétellel történt, elsősorban saját ismeretségi körömből kiindulva, és kiegészülve az ismerősök ismerőseivel. Az interjúk általában az alanyok irodájában vagy annak közvetlen közelében zajlott nyugodt és zavartalan feltételek között. A beszélgetések 30–50 perc hosszúságúak voltak, mindegyiket diktafonnal rögzítettem. Az interjúk gépelése után került sor az elemzésre. A kutatás, amellyel, hogy a munka-magánélet egyensúlyának helyzetéről és mibenlétéről érdeklődött, két központi kérdést járt körül: milyen társas támogatásra számíthat a sikeres vezető, illetve hogy milyen hatással van a mobiltechnológia a munka és magánélet összehangolására. Jelen tanulmány a második kérdés elemzését tűzte ki célul.

Mennyire érzik egyensúlyban a munkát és a magánéletet?

Az országos reprezentatív mintából már tudtuk, hogy a magyar dolgozó emberek háromnegyede elégedett a saját életében megvalósuló egyensúllyal. Éppen ezért alapvető kérdés volt itt is, hogy a vezetők milyenek találták a saját egyensúlyi állapotukat. A megkérdezett nőknek rengeteg mondanivalójuk volt a témáról, végig lehetett érezni, hogy sokat és szisztematikusan gondolkodtak erről a kérdésről.

A megkérdezettek mindegyike nagyon kritikusan viszonyult ahhoz a kérdéshez, hogy milyenek érzi saját munka és magánélet egyensúlyát. Alapvetően világosan érezték, hogy ha — például egy friss munkahelyváltás után — lényegesen többet kell dolgozniuk, mint amit kiegyensúlyozott állapotnak lehetne nevezni. De többnyire úgy látták, hogy sikerült az egyensúlyt megteremteniük.

Van, amikor egész jól egyensúlyban van, és van, amikor nagyon nincsen. És, ha nagyon nincsen, 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)

Ez az egyensúly sok mindentől függött: elsősorban attól, hogy az élet- és családciklus melyik szakaszában volt az illető. Retrospektívan többen is arról számoltak be, hogy pályájuk elején és a gyerek születése előtt minden egyszerű volt, mert szinte csak a munkájuknak éltek. A karrier megalapozását, a munkahelyi bizonyítást jól szolgálta, hogy a fókuszban a munka állt. Ugyanakkor egyetlen esetben sem volt szó arról, hogy a munkájuk miatt lemondtak volna a gyerekvállalásról. Ezt a következőképpen fogalmazta meg egyikőjük:

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

A gyerekszülés fordulópont volt mindegyik megkérdezett nő életében. A gyerekek születése teljesen átrendezte a prioritásokat, és sokkal nagyobb feladat elé állította az interjúalanyokat, mint amivel korábban szembesültek, és aminek következtében tudatosan foglalkoztak a két fő terület, a munka és a család, harmonizálásával. Ez nagyon sok fejtörést okozott, és különféle stratégiák együttes alkalmazásához vezetett: mindenképpen átgondolták a társukkal való otthoni feladatmegosztást, és ha tudták, akkor méltányosabb rendszert igyekeztek kialakítani, fizetett alkalmazottakra vagy családtagokra

támaszkodtak, esetleg átgondolták a munkahelyi leterheltségüket. Kritikusak voltak tehát saját magukkal szemben: látták, ha életük korábbi vagy jelenlegi szakaszában felborult az egyensúly, és mindent a munka uralt, akkor azon változtatniuk kellett.

[V]olt egy szép délután, amikor elsírtam magam azt asztalomnál. Az volt az a pillanat, amikor meghoztam azt a döntést, hogy én nem azért járok dolgozni, hogy keservesen sírjak az asztalomnál, hanem azért, hogy jól érezzem magam, meg kiteljesedjek, meg érdekes dolgokkal foglalkozzak, tehát nekem most kell váltanom. (N1)

Még ha váltottak is munkahelyet, és egy új egyensúlyi állapotot állítottak be, sokszor előfordult, hogy a környezetük, akár saját női családtagjaik, az óvónők vagy akár saját barátaik is úgy látták, hogy kevés időt töltenek a gyerekeikkel, ezért rendre megszólták őket.

De nemcsak saját magukkal, hanem a magyar társadalmi nemi renddel szemben is ugyanígy kritikusak voltak, amelyik a nőket a „jó anyaság” jegyében hosszú időre kivonja a munka világából. Világosan érezték az intenzív anyaság elvárásának jelenlétét, amelyik nálunk a hosszú gyessel párhuzamosan van jelen. Az egyik interjúalany a következőképpen fogalmazta meg a fenntartásait:

Az a fajta balance, amit ma itt mi próbálunk ideálként előállítani, tehát hogy az anyuka 4-kor körbejár, begyűjti a gyerekeket, utána csevegve elmennek a piacra, megveszik a biozöldséget, megfőzik együtt a brokkolit, majd megeszik, este mesél nekik egy fél órát. Tehát én azt gondolom, hogy ez soha nem létezett. (N1)

Természetesen nemcsak a gyerekvállalás, hanem az idős vagy beteg szülőről való gondoskodás is ott volt a feladatok között, azonban mivel viszonylag fiatal nőkről van szó, ezért ez még nem okozott általános gondot. Túlzás lenne azonban azt állítani, hogy mindenki sikeresnek érezte a két terület illesztését. Voltak, akik úgy látták, hogy ez reménytelen feladat.

Szerintem nincsen egyensúlyban és én nem is hiszek abban, hogy ez tud egyensúlyban lenni, tehát egy ilyen felsővezetői pozícióban gyakorlatilag feladatok vannak, amiket végre kell hajtani, és nincs meghatározott munkaidő. Ezért nálunk legalább is az jellemző, hogy nem 8 órában, hanem inkább 10 órában dolgozunk, úgyhogy igazság szerint a karrier azért a magánélet rovására megy. (N11)

Mi az egyensúly?

Az egyensúly definiálása volt az interjúk egyik legizgalmasabb része. Azt már a reprezentatív adatfelvételtől láttuk, hogy mindenképpen fontos megkérdezni az embereket erről a kérdésről, mert különben nem érthető a magas lakossági elégedettség. A szakirodalom egy ideig azt tekintette egyensúlynak, hogy az egyének minden szerepüknek meg tudnak felelni. Clark ehhez képest további szubjektív jelentést vitt a fogalomba: „Az 'egyensúlyt' elégedettségként, a munkában és otthon történő jó működésként definiálom, amikor minimális szerepkonfliktus van” (Clark 2000, 751)

A vezetői interjúkban új dimenziók kerültek be a kérdésbe. Előkerült az, hogy az egyensúlyt az jelenti, hogy ők gyakorolják a kontrollt a feladataik felett, nem pedig fordítva, rohannak a feladataik után. Az egyensúly tehát kontrollt és flexibilitást jelent, továbbá azt, hogy szabadságuk van teendőik beosztásában.

Úgy osztom be az időmet, ahogyan akarom, annyit vagyok a gyerekekkel, amennyit szeretnék. Egyikbe sem vagyok belekényszerítve. (N2)

A következő idézet pont azt támasztotta alá, hogy az integrációs elméletek sokkal jobban leírják a női vezetők által érzékelt helyzetet, mint a kompenzációs elméletek.

Már, hogy ezt olyan szempontból értem, mert sokan abból a meglehetősen téves és félrevívő koncepcióból indulnak ki, hogy az az egyensúly, amikor az otthoni részre marad elég idő, az otthoni része is rendben van. és szerintem nem ez az egyensúly, nekem nem ez az egyensúly. Szerintem az az egyensúly, ha a munka része is rendben van. És nem azért tudok elegendő időt fordítani az otthonira, mert itt azt se tudom, hogy hogyan meneküljek, és hogyan hagyjak itt csapat-papot és hogyan rohanjak haza, mert akkor az otthoni részre nyilván nagyobb idő marad, hanem ez a... egyrészt, amikor a munka részében is megtalálom a örömet, másrészt, amikor a munkahelyemen is, az ott eltöltött időt is hasznosan töltöm el, tehát én hasznosnak érzem magam. (N6)

Az tehát ritkán működik, hogy valaki csak egy területet ápolja, mert a egyensúlyérzethez szükséges az is, hogy mindegyik terület külön-külön is jól működjön.

Meg én azt próbálom meg mindig, hogy helyt tudok-e állni ott is, helyt tudok-e állni ott is, tehát, hogy tudok-e elég jó szülő lenni, meg tudok-e elég jó vezető lenni. (N5)

Amellett, hogy kiemelt fontosságú volt számukra az, hogy az otthoni szféra olajozottan működjön és rendben legyen, a társukkal együtt élők mindig megemlítették, hogy párjukra is időt és figyelmet kell szánni. Azt is látták, hogy ezt nem mindig intézték elég jól, de időközben, a gyerekek növekedésével egyre nagyobb jelentőséget nyert a kettesben töltött idő.

Interjúk közben erőteljesen kritizálták, „demisztifikálták” a jó anya képét (ld. a fentiekben), és úgy vélték, hogy ők jó anyák, mivel egyensúlyban élnek és boldogok. Amellett, hogy fontosnak tartották az együtt töltött időt, többen hangsúlyozták ezt a dimenziót is, miként a következő interjúalany is:

amiben én nagyon-nagyon hiszek, hogy egy gyereknek egy boldog anyára van szüksége. (N10)

Ennek az egyensúlynak és békének a megtartását támogathatja a mobiltechnológia, azonban nagy veszélye van annak is, hogy az eszközhasználat éppen ellenkező hatással jár, akkor is átjárhatóvá teszi a határokat, ha azt a vezetők nem szeretnék. Éppen ezért irányult a kérdések egy része ennek a kapcsolatnak a feltárására.

A technológiahasználat és munka - magánélet illesztése

Az összes interjúalany részéről teljes volt az egyetértés abban a kérdésben, hogy óriási segítségnek tartják a technikai eszközöket. A legfontosabb eszköz nem feltétlenül a telefon volt, hanem azok az eszközök, amelyek a munkahelyi hálózat távoli elérését lehetővé teszik (remote access). Amellett, hogy sokféle eszközt használtak, rendre felmerült az a kérdés, hogy tudják-e kontrollálni a helyzetet. Szintén konszenzus volt abban, hogy kétélű dolog a technológia használata, miként ezt az alábbi válaszadó is hangsúlyozta:

ezt nagyon promotáljuk és értékesítjük gyakorlatilag azt, hogy vegyenek tablettát a dolgozóknak, meg okosostelefont, de szerintem ez lassan olyan lesz, hogy majd rá kell tennünk a matricát, hogy az egészségre ártalmas. (N4)

Amellett, hogy egységesek voltak a helyzet értékelésében, egy-két kivételtől eltekintve általában mindenki igyekezett kialakítani egy egyértelmű rendet arra nézve, hogy milyen típusú feladatot kell akármikor, akárhol elvégeznie. Viszont fontos hangsúlyozni, hogy ezen a vezetői szinten lényegesen nagyobb önállóságuk van ennek a kérdésnek az eldöntésében, mint akár középvezetői szinten, ami egybevág Primecz és munkatársai (2014) megállapításaival.

Meg kell különböztetni egymástól a hétköznapi és hétvége/szabadság időszakát. Ez utóbbi esetben a legtöbb női vezető eljutott arra a pontra a karrierje során, illetve kollégái kérésére bevezette, hogy tudatosan lecsökkenti a hétfégi üzenetforgalmat, akár ki is jelenti, hogy hétvégén/szabadság alatt nem veszi fel a telefont, nem nézi meg a munkahelyi e-mailjeit. Kompromisszumos megoldásnak tűnik, hogy ha halaszthatatlan teendő van, akkor sms-ben értesítik. Többen kiemelték, hogy ennek jótékony hatása van a beosztottakra, mert így ők is kisebb munkahelyi nyomást éreznek. A hétvégét és a szabadságot tehát egyre gyakrabban jellemzi esetükben a területek szeparálása, teljes szétválasztása.

Az esetek 80%-ában otthon és naponta kétszer nézem meg a Blackberrymet, egyszer nagyjából reggel, egyszer meg este, mármint hétvégén. (N1)

A hétköznapiakban sokkal gyakoribb volt, hogy összefolynak a munka és magánfeladatok. Egyre több cég vezeti be azt a lehetőséget, hogy egy-egy napot otthonról lehessen dolgozni, és ez mindig jól jött, hogy általában a gyerekekkel több időt lehessen tölteni, és különösen, ha betegség kezdődött:

Ez a „home office” gyakorlatilag rendelkezésre áll. Vagy ezeket a logisztikai időszakokat, amikor odamegyünk a gyerekért, elmegyünk, nem tudom... ezek közben is lehet szerintem valamennyit dolgozni, tehát nagyon sok mindent meg lehet oldani szerintem ezekkel az eszközökkel, úgy, hogy az tényleg... tehát nem lesz tőle kevesebb a munka, de időben inkább az én döntésem szerint osztom el. (N5)

Többen is említették, hogy a „maradék” időben, amíg valahol várakozni kellett, akár a gyerek különórája vagy fogadóórája alatt, akár az autópályán a közlekedési dugóban, milyen jól jött a munkahelyi rendszer távoli elérése. Akik naponta sok órát ingáznak, azoknak különösen fontos az utazással töltött idő kihasználása:

Húú, az isteni, nagyon jó, mert ez volt az első olyan dolog, ami kihúzott a csávából, az autóban kihangosítható telefon. Tehát ugye annyival tudtam meghosszabbítani a munkaidőmet reggel is, meg este is, hogy telefonból meg tudtam csinálni a konferenciahívást, vagy az emberekkel elkezdtek vagy összegeztük a napot. (N3)

Néhányan extrém módon élvezték annak az előnyét, hogy bárhol és bármikor el tudják intézni a dolgokat, és ők azt tekintették szabadságnak, hogy nincsenek határai a munkának és a szabadidőnek. Ebben a kivételes esetben a határok teljes egészében átjárhatóak voltak, és a válaszadó

pont azt élvezte, hogy nagy a szabadsága, bárhonnán és bármikor el tud intézni dolgokat, és nem nagyon zavarja, hogy folyamatosan online van:

Én sokszor megyek úgy a gyerekekért, hogy a fülemben van a dugó, és csak így jelbeszéddel integetem be őket a kocsiba, és ehhez nagyon kell az ő kooperativitásuk, hogy tudják, hogy anya call-ban van, és akkor most még egy fél óráig nem szólunk hozzá, de cserébe akkor anya is megengedi, hogy akkor a tablettel lehet játszani ott akkor a kocsiban. (N2)

Más viszont a teljes szétválasztásra törekedett: erőteljes volt az igénye, hogy ne folyjon össze teljesen a két szféra. Ebben az esetben azonban megint előkerült a gyermekek életkora, mint magyarázó tényező az integráció vs. szegmentáció helyzetére. A következő interjúalánynak már nagyok voltak a gyermekei, és nem igényeltek napközbeni fizikai jelenlétet.

[A]mikor itt vagyok bent az irodában, az nálam teljesen a munka, én ilyenkor teljesen át tudok kapcsolni és nagyon keveset gondolok az otthoni dolgokra, ugye nálam ez rendben van. (N4)

Akárhogy is oldották meg a feladatot, az nagy tanulást és önfegyelmet kívánt a vezetőktől. Erőteljes volt a nyomás azért is, mert globális vállalatnál dolgozva szinte mindig volt olyan szegmense a vállalatnak, amelyik éppen aktívan dolgozott, és nekik arra is figyelemmel kellett lenniük, hiszen sokan közülük globális pozícióban vannak.

Mi mindenhol ott vagyunk százegy országban. Tehát ha az időzónát nézed, van, aki már fölkel előttünk, ugye az ázsiai régióban, mi most vagyunk ébren, Amerika hat órával később kel föl. (N8)

Nemcsak a mobiltelefon, hanem az e-mailezés is gyakran előkerült az interjúk során, de akár a Skype is. Az egyik sokat utazó női vezető arról mesélt, hogyan mesélt kisgyermekének Skype-on keresztül egy távoli országból, aki ettől teljesen megnyugodott, és békésen feküdt le aludni. Ez tehát azt a dilemmát tudta feloldani, hogy ha sokat is kell utazni, a technika segít megteremteni az intimitást, és közelebb vinni egymáshoz a családtagokat. Ugyancsak rendszeresen előkerült az interjúk során a minőségi idő fogalma is, azaz arra törekednek, hogy a családdal együtt töltött rövid időben egymásra figyeljenek. Akkor viszont többnyire lehalkították, félrerakták a mobiltelefonokat, hogy zavartalanabb legyen a családi együttlét.

Összefoglalás és kitekintés

A felsőszintű vezetők körében folytatott friss kutatásunkból egyértelművé vált, hogy a munka és magánélet összehangolása mindenki életében kritikus kérdés, amelyen már az interjút megelőzően is sokat gondolkodtak. Éppen ezért is volt bőven mondanivaló a témával kapcsolatban. Bonyolult, de dinamikus feladat volt valamilyen egyensúly megtalálása. Az egyensúlyt sokféleképpen definiálták, de mindvégig a pozitív jelentések, például a szabadság, boldogság kerültek előtérbe.

Az egyensúlyra való esélyeket döntő módon befolyásolja, hogy milyen családciklusban van az illető, és különösen, hogy van-e, és ha igen, mekkora. A kisgyerekeseknél az állandó felügyelet és logisztika megoldása, az idősebbeknél az érzelmi odafigyelés, az öregedő nagyszülők esetében pedig az orvosi és egészségügyi ellátás megszervezése jelentette a fő dilemmát. Ezekben a helyzetekben nemcsak a családciklus fontossága, hanem a támogató társ jelenléte is fontos az egyensúlyozás megértésében.

A kutatás során elsősorban egyéni, mikroszintű stratégiák bontakoztak ki: a helyzet tudatosítása, a lehetőségek végiggondolása, a támogató és segítő környezet, a kiegyensúlyozott otthoni munkamegosztása, a feladatok kiszervezése mind ott volt a női vezetők által alkalmazott „jó gyakorlatok” között. Valószínűleg azért is vannak ők most felsőszintű pozícióban, mert megoldásokat tudtak találni erre a kérdésre.

Ennek ellenére sokan vélték úgy, hogy nem létezik work-life balance, csak kiegyensúlyozott élet, aminek egyformán része a munka, a család és a rekreáció. Ebben a tekintetben ezek az eszközök — egyéni szinten — segítik a munka-magánélet egyensúlyt; Enyhítenek a feszültségen, de nem oldják meg, és ezt a vezetők is tisztán látták.

Az interjúalanyok meglehetősen kritikusak voltak a fennálló nemi renddel kapcsolatban, úgy látják, hogy erőteljesen korlátozza a női előmenetelt, illetve megbélyegzi a karrierjének is fontosságát szánó nőket. Úgy látták, hogy szinte bárhol könnyen a kritika tárgyaivá válnak, mert sokat dolgoznak, sokak szerint a család rovására.

Ugyanakkor sokkal kevésbé voltak kritikusak saját szervezetükkel, továbbá a fennálló gazdasági renddel vagy időrezsimmal kapcsolatban. Éppen ezért kevésbé gondolkodtak a makroszintű változásban, a szervezeti kultúra módosításában vagy a szabályozások módosulásában.

Felhasznált irodalom

- Acker, Joan. 2011. „Theorizing Gender, Race, and Class in Organizations.” In Jeanes, E., Knights, D. & Martin, P. Y. (eds) *Handbook of Gender, Work and Organization*. Chichester, West Sussex: Wiley, 65–80.
- Ágh Attila. 2014. „EU integráció és tagállami versenyképesség – Az együttesen gyakorolt szuverenitás a vágató globalizáció korában.” *Politikatudományi Szemle* 23:3, 51–68.
- Clark, Sue Campbell. 2000. „Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance.” *Human Relations* 53:6, 747–770. doi: 10.1177/0018726700536001
- Dén-Nagy Ildikó – Géring Zsuzsanna – Király Gábor – Nagy Beáta. 2014. „Kevert módszertanok alkalmazása a munka-magánélet egyensúly kutatásában.” *Kultúra és Közösség* 45:3, 149–158.
- Dén-Nagy Ildikó. 2013. [„Az infokommunikációs technológiák munka-magánélet egyensúly megteremtésében játszott szerepe – Elméleti áttekintés.”](#) *socio.hu* 2:1, 1–21.
- Dén-Nagy Ildikó. 2014. „A double-edged sword?: a critical evaluation of the mobile phone in creating work–life balance.” *New Technology, Work and Employment* 29:2, 193–211.
- Fraser, Nancy. 2013. „How Feminism Became Capitalism's Handmaiden – and How to Reclaim it.” *Guardian* 2013. október 14.
- Geszler Nikolett. 2014a. „A munka és a család konfliktusának forrásai az európai férfiak életében.” *Szociológiai Szemle* 24:2, 65–89.
- Geszler Nikolett. 2014b. „Menedzser férfiak munka és magánélet közötti egyensúlya.” *Kultúra és Közösség* 5:4, 115–122.
- Glass, Christy – Fodor, Éva. 2011. „Public Maternalism Goes to Market: Recruitment, Hiring, and Promotion in Postsocialist Hungary.” *Gender & Society* 25:1, 5–26.
- Greenhaus, Jeffrey H. – Beutell, Nicholas J. 1985. [„Sources of conflict between work and family roles.”](#) *The Academy of Management Review* 10:1, 76–88.
- Greenhaus, Jeffrey H. – Powell, Gary N. 2006. „When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment.” *The Academy of Management Review* 31:1, 72–92.

- Groysberg, Boris – Abrahams, Robin. 2014. [„Manage Your Work, Manage Your Life, Zero in on what really matters.”](#) *Harvard Business Review* (March).
- Halrynjo, Sigtona – Lyng, Selma Therese. 2009. „Preferences, Constraints or Schemas of Devotion? Exploring Norwegian Mothers' Withdrawals from High-Commitment Careers.” *British Journal of Sociology* 60:2, 321–43.
- Hochschild, Arlie. 2001. *Time Bind*. New York, Metropolitan Press-Holt.
- Király Gábor – Dén-Nagy Ildikó – Géring Zsuzsanna – Nagy Beáta. 2014. „Kevert módszertani megközelítések. Elméleti és módszertani alapok.” *Kultúra és Közösség* 45:2, 95–104.
- KSH 2012. [Gyorstájékoztató](#) 42. Letöltés: 2015. január 21.
- KSH 2014. [Rendszeres internethasználók aránya \(2003–2014\)](#). Letöltés: 2015. január 21.
- Nagy Beáta. 2014. „Nemek forradalma? Közeledés a nemek helyzetében.” *Replika* 85–86:1-2, 177–191.
- Pongrácz Tiborné – S. Molnár Edit. 2011. „Nemi szerepek és a közvélemény változásának kölcsönhatása.” In Nagy I. – Pongrácz T. (szerk.) *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2011*. Budapest, TÁRKI – Nemzeti Erőforrás Minisztérium, 192–206.
- Primecz Henriett– Kiss Csaba – Toarniczky Andrea – Csillag Sára – Szilas Roland – Bácsi Katalin – Milassin Anda. 2014. „Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek – Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?).” *Vezetéstudomány* 45:10, 2–16.
- Rantanen, Johanna. 2008. [Work-Family Interface and Psychological Well-Being: A Personality and Longitudinal Perspective](#). Letöltve 2015. január 31.
- Ridgeway, Cecilia L. – Correll, Shelley J. 2004. „Motherhood as a Status Characteristic.” *Journal of Social Issues* 60:4, 683–700.
- Sebők Csilla. 2014. „A munkahely és a magánélet közötti konfliktus idő alapú megközelítése.” *Kultúra és Közösség* 5:4, 105–114.
- Shriver Report 2009. „A Woman’s nation changes everything.” <http://shriverreport.org/special-report/a-womans-nation-changes-everything/>
- Slaughter, Anne-Marie. 2012. [„Why Women Still Can’t Have It All.”](#) *The Atlantic*.

- Tóth Herta. 2007. „Struggle for Life’: Munka és magánélet egyensúlyi dilemmái a nemek közötti különbségek tükrében” (Esettanulmány az Unilever Magyarországnál) In Nagy B. (szerk.) *Szervezet, menedzsment és nemek*, Budapest, Aula
- Vicsek Lilla – Nagy Beáta. 2011. [„Nemek kultúrája’: előzetes eredmények egy multinacionális cég vizsgálatából.”](#) *Társadalmi Nemek Tudománya Interdiszciplináris eFolyóirat* 1:2, 39–70.
- Wajcman, Judy – Bittman, Michael – Brown, Judith. E. 2008. „Families without Borders: Mobile Phones, Connectedness and Work-Home Divisions.” *Sociology* 42:4, 635–652, doi: 10.1177/0038038508091620
- Wajcman, Judy – Rose, Emily – Brown, Judith E. – Bittman, Michael. 2010. „Enacting virtual connections between work and home.” *Journal of Sociology* 46:3, 257–275. doi: 10.1177/1440783310365583