



**Szociológia
Iskola**

Doktori

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Geszler Nikolett Barbara

Munka és család közötti konfliktus a magyar menedzser férfiak életében

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Nagy Beáta, CSc
egyetemi tanár

Budapest, 2016

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Geszler Nikolett Barbara

Munka és család közötti konfliktus a magyar menedzser férfiak életében

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Nagy Beáta, CSc
egyetemi tanár

© Geszler Nikolett Barbara

Tartalomjegyzék

1. Kutatási előzmények és a téma indoklása	4
1.1 A téma relevanciája.....	4
1.2 Kutatási kérdések és irodalom áttekintés	5
2. Felhasznált módszerek	11
3. Az értekezése eredményei	13
2.1 A menedzseri és a férfi fókusz relevanciája.....	13
2.2 Időszorítás és munkahelyi stressz, mint a legsúlyosabb konfliktusforrások.....	14
2.3 Menedzseri maszkulinitás és aktív apaság: kettős nyomás, de egymást gazdagító szerepek	14
2.4 Nagyfokú határkontroll, mint az egyensúly kulcsa.....	16
2.5 Korlátozott szervezeti támogatás, megkérdőjelezetlen munkanormák és limitált cselekvési képesség.....	16
2.6 A kutatás korlátai és további irányok.....	18
4. Hivatkozások.....	19
5. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk	23

1. Kutatási előzmények és a téma indoklása

1.1 A téma relevanciája

Disszertációm középpontjában az egyik legnépszerűbb kutatási téma, a munka és család közötti egyensúly áll, amely már az 1960-as évek óta vonzza a kutatók figyelmét. A munkahelyi és családi kötelezettségek összehangolására a legtöbb európai társadalomban általánosan elfogadott értéknek tekintenek és normaként jelenik meg Európai Unió dokumentumokban, valamint a nemi egyenlőségről és családi jólétről folyó diskurzusban (Hobson – Fahlén, 2009). Ennek ellenére a munka és család közötti egyensúly témája gyakran a mai napig elsősorban nőket érintő kérdésként jelenik meg, annak ellenére, hogy a róla folyó diskurzus gender semleges formában fogalmazódik meg (Lewis, 2007). Ennek magyarázata abban rejlik, hogy a férfiak megszakítatlan, teljes munkaidős karrier modelljét még mindig magától értetődőnek vesszük (Burke, 2000). Ezzel párhuzamosan – elsősorban a skandináv és a nyugat-európai társadalmakban – növekednek azok az elvárások, melyek szerint a férfiaknak nagyobb szerepet kellene vállalniuk az otthoni, nem fizetett munkában, elsősorban a gyermekről való gondoskodásban. Következésképpen ma már nem ritka, ha a férfiak is hasonló nehézségekkel szembesülnek a munka és a család összehangolása terén, mint a dolgozó nők (Eränta – Moisander, 2011; Halrynjo, 2009; Duyvendak – Stavenuiter, 2004). Empirikus kutatások is alátámasztják, hogy a férfiak sosem látott mértékben szembesülnek a munkahelyi és családi kötelezettségek összeegyeztetéséből fakadó problémákkal (Ladge et al., 2014). Különösen akkor nehéz mindennek megfelelni, miután szülővé váltak: a munka fenntartása mellett megfelelő mennyiségű és minőségi időt kell szánniuk társas kapcsolataikra, elsősorban a párjukra és gyermekeikre (O'Brien et al, 2007). A hosszas túlórák és a családi kötelezettségek elhanyagolása válás, értékes kapcsolati hálók felbomlásával, valamint a "vasárnapi apa" szerepének kockázatával fenyeget. Ezek a faktorok feszültséget generálnak az otthoni közegben és meggátolják a férfiakat abban, hogy értékes érzelmi tapasztalatokra tegyenek szert a gyermekkel való szoros kapcsolat révén. A gyermek fejlődése szempontjából fontos, hogy lássa, apja ugyanúgy tud gondoskodni róla, mint anyja. A szülők kielégítő munka és család közötti egyensúly pedig elengedhetetlen a harmonikus családi környezet megteremtéséhez (Eränta – Moisander, 2011).

A munka és a család összehangolása a férfiak életében különösen problémás lehet abban az esetben, ha nagy elköteleződést jelentő, idő és-energiaigényes állással rendelkeznek; például vezető pozíciót töltenek be. Empirikus eredmények alátámasztják, hogy a menedzseri pozíciót betöltő férfiak az átlagnál gyakrabban és nagyobb mértékű konfliktust élnek meg (Allard et al, 2007). A kiélezett konkurenciaharc arra sarkallja a vállalatokat, hogy rugalmasan reagáljanak a változó piaci helyzetekre, ezért gyakran leépítik a hierarchikus szinteket, magasabb fokú komplexitást adva a vezetői munkakörnek (Mayo et al., 2011). Ennek következtében a menedzserek nem csak hosszabb munkaórákkal találják szembe magukat, de nagyobb felelősségi körrel is (Szalma, 2014). Ezenfelül a vezetők szerepe abból a szempontból is kiemelt fontosságú, hogy erős befolyással bírnak olyan szervezeti átalakulásokra, mint amilyen az új területek – például a család-barát intézkedések –

bevezetése és promotálása. A menedzserek abban a pozícióban vannak, hogy elősegíthetik, vagy éppen gátolhatják a család-barát szervezeti kultúra kialakulását, valamint példaként szolgálhatnak a többi alkalmazott számára (Allard et al., 2007; Holter, 2007). Ennek ellenére kevés az olyan tanulmány, amely a menedzser férfiak és a munka-család egyensúly kapcsolatára fókuszálna (Mayo et al., 2011), különösen, ami a közép-és kelet-európai országokat illeti.

Amellett, hogy az egyensúly hiánya olyan súlyos egyéni következményekkel jár, mint a romló fizikai és pszichológiai egészség, valamint a családi működés hanyatlása (Burke, 2000), a munka-család egyensúly témája komoly érdeklődésre tett szert állami és szervezeti megfontolásokból is. Amennyiben az állam támogatja az egyének munka és család harmonizációját, elősegítheti az gazdasági aktivitás fellendülését, épp úgy, mint születési arány növekedését. Szervezeti szempontból pedig az alkalmazottak kedvezőtlen egyensúlya könnyen munkahelyi elégedetlenségbe, kiegészbe, ezáltal pedig teljesítményromlása, magasabb arányú fluktuációba, megbetegedésbe és munkahelyi balesetekbe csaphat át. Ezek mind olyan számokban is kimutatható veszteségeket jelentenek a vállalatoknak, ami érdekeltté teszi őket abban, hogy egyensúlyt és munkahelyi elégedettséget elősegítő család-barát intézkedésekbe invesztáljanak (Nagy, 2008; Kelly et al., 2010).

1.2 Kutatási kérdések és irodalmi áttekintés

A kutatás célja, hogy a munkahelyi és családi élet felelősségeinek összehangolásából felmerülő problémákat elemezze a magyar menedzser apák életében. Ennek érdekében esettanulmányt végeztem egy skandináv tulajdonban lévő szolgáltató ipari vállalat magyar leányvállalatánál, ahol 43 személyes interjút készítettem menedzser apákkal és kontrollcsoportként 15 kiegészítő interjút menedzser anyákkal. Disszertációmmal szeretnék hozzájárulni a magyar munka-magánélet egyensúly irodalom gazdagításához és pótolni a férfiakról szóló kutatások hiányát. A kutatás egyedisége, hogy a munka és család között fennálló konfliktus eltérő elemeit ötvözi, mint az idő, stressz és viselkedés alapú problémák, mindezt egy speciális mintára, a menedzser apákra kivetítve. A cél az, hogy ezen a konkrét eseten keresztül minél mélyrehatóbb képet kapjunk a munka-család konfliktus komplex mechanizmusairól. Ezen felül a kutatás arra is kísérletet tesz, hogy összefűzze a munka-család konfliktus irodalmát a férfikutatásokkal és a menedzser irodalommal azáltal, hogy rávilágít az összetett interrelációkra menedzseri pozíció, apaság és munka-család interakciók között. Mindehhez elengedhetetlen annak a szervezeti kontextusnak a megismerése, amibe az egyéni munka-család viselkedések, cselekvések és stratégiák ágyazódnak. Mivel a kutatás nagy hangsúlyt fektet a vállalat szerepére a munkavállalók munka és család egyensúlyának kialakításában, az eredmények hasznos információként szolgálhatnak a menedzserek számára is – akár mint alkalmazottak, akik szeretnék összehangolni munkájukat és magánéletüket, akár mint vezetők számára, akik befolyással bírnak a szervezeti kultúrára. A kutatás három fő kérdés köré épül fel, melyek a következők:

1. Hogyan érzékelik a menedzser apák a munkájuk és családi életük összehangolásából fakadó konfliktusokat?

- *Mi a konfliktusok forrása?*
- *Mik a konfliktusok következményei?*
- *Milyen stratégiákat alkalmaznak a munka és család közötti egyensúly kialakítására?*

A munka és családi élet kapcsolatának leírására a szakirodalom a munka-család interakció (work-family interface) kifejezést használja, ami minden olyan gyakorlatot és tapasztalatot felölel, ami a két szféra összehangolására vonatkozik (Tammelin, 2009). Ez számos különböző terminust jelent, mint amilyen a szegmentációs hipotézis, a kompenzáció hipotézis, a spillover megközelítés, pozitív interakciós elméletek, a határelmélet, vagy a legáltalánosabban használt munka-magánélet egyensúly fogalom. A sokféle megközelítés közül a disszertáció a konfliktus elméletre fókuszál, mely a mai napig a legkutatottabb munka-család interakciós forma (Grzywacz.–Marks 2000).

A munka-család konfliktus elmélet két megközelítésből merít: a hiányelméletből, valamint a szerepkonfliktus elméletből. A hiányelméleti megközelítésben a munka és a családi élet kapcsolata egy zéróösszegű játékként fogható fel, hiszen az olyan egyéni erőforrásokat, mint az idő, energia és figyelem végesnek tekinti. Ebből adódóan ezek a szűkös erőforrások könnyen kimerülnek, ha az egyén többféle szerepben teljesít egyszerre (Grzywacz.–Marks 2000). Tehát egy adott szerepben való aktív jelenlét elkerülhetetlenül felemészti az erőforrásokat annyira, hogy a többi szerepben való boldogulást megnehezíti (Greenhaus – Powell, 2003). A szerepkonfliktus elmélet azt feltételezi, hogy ha bizonyos szerepek ellentmondó szerepelvárásokat közvetítenek az egyén felé, az lelki konfliktushoz és szereptúlterheltséghez vezet. A kulcs ebben a megközelítésben tehát az egyidejűleg jelentkező szerepnnyomásokban rejlik, melyek ellehetetlenítik az adott szerepben való helytállást. Greenhaus és Beutell nagyhatású munkájukban (1985:77) úgy definiálják a munka-család konfliktust, mint “a szerepközi konfliktus egy formája, ahol a munkából és családi életből eredő szerepnnyomások kölcsönösen kizárják egymást. Ebből adódóan a munkahelyi (családi) szerepben való részvételt megnehezíti a családi (munkahelyi) szerepben való részvétel”.

Greenhaus és Beutell (1985) három fő formáját különbözteti meg a munka-család konfliktusnak: idő-, stressz-és viselkedés-alapú konfliktus. Az idő-alapú konfliktus abban nyilvánul meg, ha az egymást időben átfedő kötelezettségekből adódóan az egyén nem tud egyszerre jelen lenni sem fizikailag sem szellemileg két eltérő szerepben. A stressz-alapú konfliktus akkor jelentkezik, amikor a munkából vagy családi életből eredő stresszorok mentális és lelki feszültséget generálnak, melyek megnehezítik a többi szerepben való helytállást is. A viselkedés-alapú konfliktus a munkához és családi élethez kötődő eltérő, gyakran egymásnak ellentmondó elvárásokat jelenti. A legtöbb empirikus kutatás, amely Greenhaus és Beutell (1985) definícióját veszi alapul, az idő-alapú konfliktusra, esetleg a stressz-alapúra koncentrál, míg jóval kevesebb munka foglalkozik a viselkedés-alapú formával. Ez nem meglepő annak tükrében, hogy ez a típus a legnehezebben operacionalizálható, valamint kevésbé körülhatárolt, mint a másik két típus (Rantanen, 2008).

Greenhaus és Beutell (1985) munkája alapján viszonylag nagy az egyetértés abban, hogy a munka-család konfliktust kétirányúnak tekinthetjük. Tehát interakcióba léphet a munka a családdal (munkafüggő konfliktus), valamint a család is a munkával (családfüggő konfliktus). Ez a kétdimenziós megközelítés azt is feltételezi, hogy a két irány eltérő konfliktusforrásokkal és következményekkel rendelkezik (Frone, 2003). Az empirikus eredmények ugyanakkor kimutatnak egyfajta átfedést a két irány között azt állítva, hogy ha az egyén valamelyik konfliktus irányt tapasztalja, akkor valószínűsíthető, hogy a másikkal is szembesül egyidejűleg. Következésképpen a két munka-család konfliktus irány egyszerre fedi át egymást és rendelkezik sajátos karakterrel (Tammelin, 2009; Rantanen, 2008).

Az első kutatási kérdés tehát a munka és család között fennálló konfliktus általános percepcióját kívánja megragadni azáltal, hogy a jelenséget több oldalról is megkísérli feltárni, mint a konfliktus forrásai, következményei, valamint az alkalmazott adaptív stratégiák. Ez utóbbi megragadására a „határ menedzsment stílus” (boundary management style) koncepcióját alkalmazom. Ez a fogalom annak megértésére szolgál, hogy az egyének hogyan viszonyulnak a munka és a család között húzódó határokhoz: a két szféra fizikai, funkcióbeli és mentális elhatárolódását vagy integrációját preferálják-e inkább (Kossek – Lautsch, 2012:8).

2. Hogyan befolyásolja a szervezet a menedzser apák munka és család között felmerülő konfliktusainak percepcióját?

- *Milyen szinten van jelen a rugalmasság stigma és a láthatóság kényszere?*
- *Mennyire elkötelezettek a menedzser apák a megfelelő munka-család egyensúly kialakítása iránt és mik a cselekvési lehetőségeik (agency and capability options) ennek megvalósítására a cégen belül?*

Annak érdekében, hogy meghaladjuk az elemzés egyéni szintjét, a vezetők és a vállalat közötti kapcsolat is vizsgálat alá kerül. A globalizált munkaerő-piac magas teljesítményű szervezetei egyre növelik elvárásaikat az alkalmazottakkal szemben idő, energia és elköteleződés tekintetében. Az állandó és gyorsütemű szervezeti változások, az egyre intenzívebb munkakörnyezet az időhiány és a folytonos nyomás érzetét kelti a munkavállalókban (Lewis et al., 2007). A szolgáltatóipar szervezeteiben a professzionális munkavállalók tudása a legfőbb tőkeforrás. Ez olyan szervezeti felépítést igényel, amelyik képes a munkavállalónak elegendő teret és autonómiát biztosítani ahhoz, hogy tudását a lehető leghatékonyabb és kreatívabb módon hasznosítsa (Kvande 2009). Mindezek egy új, nagyobb autonómiát ígérő, flexibilis időrezsimet eredményeznek, mely éles ellentétben áll az ipari, fordista időszervezéssel, mely standardizált munkaóráival, illetve fix munkarendjével éles határt von munka és szabadidő közé. (Kvande 2009; Tausig – Fenwick 2001).

A posztfordista vállalatokat gyakran *mohó szervezeteknek (greedy organisations)* (Coser, 1974) titulálják, mert kizárólagos és osztatlan figyelmet várnak el munkavállalóiktól. A mohó szervezetek három módon tudják a munkavállalók elköteleződését elérni: először is, jelentős igényt támasztanak az alkalmazottak idejére és energiájára. Másodszor, a szervezet exkluzivitása révén

státuszpozíciót kínál, arra ösztönözve a munkavállalókat, hogy háttérbe szorítsák a szervezeten kívüli kapcsolataikat. Harmadszor, komoly hatást gyakorolnak a társadalmi identitásra exkluzív jellegükön keresztül (Burchielli et al., 2008). A mohó szervezetek sikere a rejtett mechanizmusokban rejlik: a határtalan időkultúrában (boundless time culture) a munka inkorporálódik, és anélkül is folyton a munkavállalók fejében jár, hogy azt a munkaadónak ellenőriznie vagy kontrollálnia kellene. A fegyelem és az individualizáció révén a professzionális és menedzseri munkavállalók maguk válnak a túlóra kultúra hajtóerejévé (Williams et al., 2013). Következésképpen a munka és a család harmonizációja egyéni felelősségnek, egy „személyes döntésnek” tűnik, ezáltal pedig a szervezet ebben játszott szerepe láthatatlanná válik (Lewis et al., 2007).

A kutatási eredmények ugyanakkor azt hangsúlyozzák, hogy a magas teljesítményt elváró környezet arra motiválja a vállalatokat, hogy támogassák alkalmazottaik munka-család egyensúlyát család-barát lehetőségeket és juttatásokat kínálva (Van Echtelt et al., 2009). A legtöbb ilyen jellegű támogató kezdeményezés a rugalmasságra épít. A rugalmasság elsősorban a munkaidő rugalmasságát (rugalmas munkaidő, részmunkaidő, törzsidő blokk), illetve a helyszín rugalmasságát (táv munka, home office) jelenti (Allard et al. 2007). A rugalmasságnak azonban lehetnek nem várt következményei, hiszen munka és magánélet közötti egyértelmű határok hiányában a munka nagyon könnyen dominánssá válhat és végeredményben az egyén még többet dolgozhat, mint rugalmas lehetőségek nélkül (Kvande, 2009; Tammelin, 2009; Kelly et al., 2010). A másik probléma a rugalmassággal és a többi család-barát kezdeményezéssel, hogy gyakran csak papíron léteznek, és kommunikációs célt szolgálnak (Williams et al., 2013). Az alacsony használati arány gyakran a *rugalmasság stigmától (flexibility stigma)* és olyan karrier retorzióktól való félelemből ered, mint az alacsonyabb fizetés, hátrányos teljesítmény megítélés vagy az előrelépési lehetőségek korlátozása (Williams et al., 2013; Erin – Blair-Loy, 2014). A család-barát intézkedések használata gyakran költségesebb a férfiak számára: már néhány családi okból kivett szabadnap is komoly karrier következményekkel járhat (Erin – Blair-Loy, 2014). Ez azzal magyarázható, hogy a menedzseri pozíció még mindig elvárja a férfiktól, hogy pótolhatatlanak legyenek a munkában (Kvande 2009; Halrynjo – Lyng 2013).

Hobson és szerzőtársai (2009; 2011) Sen (2008) „agency and capabilities” modelljét alkalmazzák a munka-család egyensúly átfogóbb megértése érdekében. Ez a megközelítés meghaladja az elemzés egyéni szintjét azáltal, hogy bevonja a szervezetek, szabályok, informális társadalmi normák szerepét abban, hogy ezek hogyan befolyásolják az egyén lehetőségeit és percepcióját az egyensúly megteremtésében. A paradigma tehát arra fókuszál, hogy az egyén hogyan tudja erőforrásait a szabad döntéshozás érdekében átkonvertálni és mik azok az intézményi és társadalmi akadályok, amik meggátolják ennek elérésében, ezáltal konfliktushoz vezetve (Hobson et al., 2011:171).

A társadalmi jogok és gender egyenlőség normák (*conversion factors*), az egyéni erőforrások (*situated agency*) és a szervezeti kultúra (*workplace organizational culture*) határozzák meg az erőforrások cselekvéssé konvertálhatóságát, hiszen ezek a tényezők együttesen alkotják azt, amit a szerzők munka-család egyensúly iránti elköteleződésnek (*sense of entitlement*) neveznek (Hobson et

al., 2011). Azok, akik több egyéni erőforrással rendelkeznek, jobb lehetőségekkel állnak az egyensúly megteremtése előtt, főleg, ha ehhez egy támogató társadalmi környezet is hozzájárul. A szervezeti kultúra pedig azért meghatározó, hiszen támogathatja, vagy éppen hátráltathatja a alkalmazottak munka-család egyensúly igényét (Hobson et al., 2011). A második kutatási kérdés tehát azokat a formális és informális akadályokat, normákat és erőforrásokat igyekszik feltárni, amelyek meghatározzák a menedzser férfiak cselekvési képességeit és lehetőségeit az egyensúly kialakításában a „capabilities paradigma” keretében (Hobson et al., 2011; Sen, 2008).

3. Kutatási kérdés: Hogyan befolyásolja az aktív apaság és a menedzseri maszkulinitás ideálja a munka és család közötti konfliktust? Milyen szinten azonosulnak a férfiak az aktív apaság és a menedzseri maszkulinitás ideáljával?

Amerikai (Ladge et al., 2014) valamint svéd (Allard et al., 2011) empirikus eredmények szerint a kétkeresős háztartásban élő férfiak nagyobb valószínűséggel szembesülnek munka-család konfliktussal, mint a tradicionális kenyérkeresői szerepet betöltő férfiak. Ennek megfelelően nemzetközi összehasonlító kutatások (Van der Lippe et al., 2006; Geszler, 2014) is azt találták, hogy az észak-és nyugat-európai társadalmakban élő férfiak magasabb konfliktus kockázattal számolhatnak, mint a poszt-szocialista államokban élők, holott az előbbieket jóval nagyobb hangsúlyt fektetnek a munka-magánélet egyensúly fontosságára.

Ez a paradoxon azzal magyarázható, hogy az emancipációs folyamatoknak köszönhetően a nyugati, de még inkább az északi társadalmak a férfiaktól és nőktől egyaránt elvárják mind a munkaerő-piaci, mind az otthoni aktív szerepvállalást, ami gyakran ellentétet szül a két terület között (Ladge et al., 2014; Allard et al., 2007). Ehhez képest a poszt-szocialista országokra jellemző konzervatív elvárások a fizetett és nem fizetett munka hagyományos felosztását támogatja, ahol a férfi az elsősorú kenyérkereső a családban, míg a nő felel az otthoni és gondoskodáshoz kötődő feladatokért (Van der Lippe et al., 2006). Ez a hagyományos kenyérkeresői modell teljes mértékben összhangban van a munkaadói elvárással, az ideális munkavállaló mítoszával, amely a munkát teszi a férfi identitás kulcselemévé. Ebben az értelmezésben a jó apaság – ellentétben a jó anyasággal – és a jó munkavállaló nem zárják ki egymást. Éppen ellenkezőleg, a család anyagi ellátása szerves része a jó apaságról alkotott elképzelésnek (Williams et al., 2013). Ezen kívül, a kenyérkeresői szerep nem csupán a gazdasági szükségletek ellátását elégíti ki, hanem – ahogy a menedzseri maszkulinitásról szóló irodalom kifejti – a pozíció társadalmi és szimbolikus hatalmán keresztül a munkához és az üzleti élethez köti a maszkulin identitást (Bowman, 2007).

Teljesen más a helyzet abban az esetben, amikor egy férfi nem a hagyományos kenyérkeresői modellt követi. Ezzel az ideállal ellentétes az *aktív apaság* megközelítés, amely gondoskodást és családi felelősséget vár el az apáktól (Williams et al., 2013). A gondoskodó apakép nem értelmezhető az ideális munkavállaló keretein belül, hiszen eltérő elvárásokat támaszt a férfiakkal szemben. Amíg az ideális munkavállaló mítosza a munkát állítja be a férfiidentitás központjába, addig az aktív apasági elképzelés arra épít, hogy az apák aktív szerepet játszanak gyermekeik fejlődésében és

mindennapjaiban. Ezek az egymásnak ellentmondó elvárások segítenek megérteni, hogy miért számolnak be korábban nem tapasztalt mértékű munka-család konfliktusról a férfiak (Williams et al., 2013; Kvande, 2009). A menedzseri pozíciót betöltő férfiak még inkább ki vannak téve a konfliktus veszélyének (Allard et al, 2007). Ford és Collinson (2011) szerint az ideális munkavállaló modellje, a garantálnak vett, megszakítatlan, túlórakkal terhelt karrierút kiemelten jellemző erre a munkakörre.

A harmadik kutatási kérdés tehát a maszkulinitás különböző interpretációira és azok menedzser apák munka-család egyensúlyára gyakorolt hatására fókuszál, azt feltételezve, hogy az ideális munkavállaló, valamint az aktív apaság elvárásai között fennálló szakadék konfliktusforrást jelenthet. Habár a magyar apák távol állnak a Skandináv államokban tapasztalható apa ideáltól (Takács, 2008; Pongrácz, 2001; Harcsa, 2014), hiszen többek között a szülői szabadság kihasználásuk is kifejezetten alacsony (Hobson et al., 2011). Ugyanakkor tapasztalható fejlődés az apák gyermekükkel töltött idejében (Pongrácz and Molnár, 2011; Harcsa, 2014), ami a fennálló kenyérkeresői elvárásokkal együttesen kettős nyomást gyakorolhat a magyar apák életében (Spéder, 2011).

2. Felhasznált módszerek

A kutatás módszereként az esettanulmányt választottam azt remélve, hogy az alaposan kiválasztott kontextus a legmegfelelőbb a fent leírt mechanizmusok feltárására. Az esettanulmány, mint módszer többféle célt szolgálhat: elméletalkotás, feltárás, elmélettesztelés, vagy korábbi munkák eredményeinek megerősítése. A legáltalánosabb elképzelés azonban, hogy a kutatások korai szakaszában a hipotézis alkotás segítségét szolgálja (Bryman, 1989). Ebben a disszertációban az elsődleges cél annak megfigyelése, hogy a korábbi kutatási eredményekből megismert jelenségek mennyire érvényesek a vizsgált mintára. Yin (2003) tipológiájában ez leginkább a „magyarázó” típusnak feleltethető meg. A feltáró és leíró jellegű kutatások mellett a magyarázó esettanulmány célja olyan feltételezett kapcsolatok elemzése, amelyek túl komplexek a kvantitatív módszerek számára. Az esettanulmányok csoportján belül ez a munka az *interjú-alapú esettanulmányok* csoportjába tartozik. Bryman (1989) szerint ez 1-5 szervezet elemzését jelenti strukturálatlan, vagy félig strukturált interjúkon keresztül. A kutatás tartalmazhat megfigyelést, de nem résztvevő jelleggel, hanem az interakciók periférián, esetleges jelleggel, például az interjúk közötti szünetben, vagy ebédidőben.

Az elemzés alapját egy skandináv tulajdonban lévő szolgáltatóipari nagyvállalat képezi. A szervezet skandináv eredete abból a szempontból fontos, hogy az északi társadalmak jól ismertek kiterjedt és régre nyúló család-barát és nemi egyenlőséget támogató politikájukról (O'Brien et al., 2007). A következő okok állnak a mögött, hogy miért éppen egy harmadik szektorbeli nagyvállalat az elemzés tárgya: 1) a posztfordista időrezsím jelensége (következésképpen az otthon és munka határának elmosódása) elsősorban a multinacionális, tudásalapú vállalatokra jellemző (Kvande 2009; Lewis et al., 2007; Allard et al., 2007); 2) ezek a magas elköteleződést igénylő vállalatok nagy valószínűséggel nevezhetők mohó szervezeteknek, tehát a munka-család konfliktus kockázata magasabb (Burchielli et al., 2008); 3) multinacionális nagyvállalatoknál nagyobb az esély arra, hogy a szervezet kínál formális család-barát lehetőségeket az alkalmazottaik számára (Van Echtelt et al., 2009); 4) végül pedig az sem elhanyagolható szempont, hogy a magyar menedzseri réteg férfiak által dominált (Nagy, 2007), tehát még ha nagyon sűrű is a vezetők napirendje és magas a válaszmegtágadás aránya, akkor is jó eséllyel találhatók interjúalanyokat. Összefoglalva, azok a jelenségek, amik a tanulmány fókuszát képezik, mint az elmosódó határok, a család-barát szervezeti támogatások, a rugalmasság stigma, vagy a láthatóság kényszere, nagyobb eséllyel lelhetők fel ebben a környezetben

A kiválasztott vállalaton belül a minta a csoportvezetőktől kezdve a C szintig fedt le a menedzser férfiakat, azon belül is az apákat. A minta egy női almintát is magában foglal kontrollcsoportként, akikre ugyanez a mintavételi eljárás vonatkozik (menedzsment alsó szintjétől kezdve a felsővezetőikig). A minta csak magyar menedzsereket tartalmaz, kizárva azt a néhány külföldi vezetőt, aki a magyar leányvállalatnál dolgoznak. A külföldről érkezett menedzserek máshogy szocializálódtak és más kulturális háttérrel rendelkeznek, ebből adódóan eltérően érzékelhetik a munka és a család összehangolásának kérdését, mint a magyar vezetők. „Total sampling” eljárást

alkalmaztam, tehát minden olyan potenciális interjúalanyt felkerestem, aki megfelelt a leírt paramétereknek. A következő okok magyarázzák, hogy miért pont vezetők képezik a kutatás mintáját: 1) a munka-család egyensúlyt támogató szervezeti intézkedések általában jobban elérhetőek ebben a pozícióban (Primecz et al., 2014); 2) empirikus eredmények szerint a menedzserek nagyobb fokú konfliktust érzelnek, mint más foglalkozási csoportok (Allard et al, 2007; Geszler, 2014); 3) a vezetők vannak abban a pozícióban, hogy támogassák, vagy meggátolják a család-barát kezdeményezéseket, valamint példaként szolgálhatnak a többi alkalmazott számára (Allard et al., 2007; Holter, 2007); 4) végül pedig ebben a pozícióban várható leginkább az ideális munkavállaló és az aktív apa ideálja közötti ellentét (Greenhaus – Beutell, 1985).

A vezetői interjúk félig strukturált interjúk, amelyet az NVivo10 szoftver segítségével elemeztem. Az elemzés az *elmélet-alapú kvalitatív tartalomelemzés* (Mayring, 2014) elvei szerint történt. Mayring (2014) a kvalitatív tartalomelemzésen belül négy fő típust különböztet meg alkategóriákkal: redukció, magyarázat, strukturálás és kevert formák. Hangsúlyozza, hogy a kvalitatív tartalomelemzésnek nem szükséges kizárólag egy típusra korlátozódnia, hanem a különböző kategóriák szabadon keverhetők a kutatás céljától függően. A disszertáció a strukturáló típus alternatív, kevert változatát alkalmazza. A strukturálás egy deduktív kategóriaalkotási forma, amely már a kódolás előtt kiépít egy kategóriarendszert az elméleti keretet, valamint korábbi kutatások eredményeit használva. A cél egy bizonyos struktúra kinyerése az anyagból azáltal, hogy szövegrészeket szisztematikusan kategóriákhoz rendelünk. Azért nem nevezhető ez a kutatás kizárólag strukturáló jellegűnek, mivel a deduktív kategóriaalkotás mellett induktív megközelítést is tartalmaz. Ez azt jelenti, hogy habár a legtöbb kategóriát már előzetesen, a kódolás folyamata előtt megalkottam az elméletet és korábbi kutatásokat felhasználva, néhány utólagos kategóriára is szükség volt az anyag átolvasását követően. Ezzel a kombinációval ötvözhető mind az elmélet által kínált módszer, mind a konkrét kutatási anyagból kinyert információk előnye. Ezt a kevert formát Mayring (2014) *tartalomstrukturálásnak* (*content structuring*), vagy más néven *témaelemzésnek* (*theme analysis*) nevezi.

A tartalomelemzés a következő lépéseket követte: a félig strukturált interjúk hanganyagából gépelt interjúátiratokat készítettem. Ezeket a szöveges dokumentumokat a demográfiai információkat tartalmazó excel táblázattal együtt betöltöttem az NVivo szoftverbe. A kategóriaalkotás tágabb kategóriákat („parent nodes”), és azokba ágyazódó alkategóriákat („child nodes”) is magában foglalt. Ezáltal mind a tágabb, általánosabb, mind a szűkebb, részletesebb kategóriák előnyei elérhetőek egy jól követhető struktúrában. A kódolás egységei mondatok, vagy még gyakrabban rövid bekezdések voltak a beszéd kontextusának megértése érdekében. Az első 10 interjú lekódolását követően újraértékeltem a kódolási sémát mielőtt a teljes anyagon elvégeztem a munkát. Az utolsó lépés a kategóriák elemzését jelentette a hozzájuk tartozó tartalom összefoglalása, a kategóriagyakoriságok ellenőrzése, valamint az összefüggések interpretálása által.

3. Az értekezése eredményei

2.1 A menedzseri és a férfi fókusz relevanciája

Gender szemszögből a kutatás felhívja a figyelmet arra, hogy érdemes a férfiakat bevonni a munka-család témájú kutatásokba. Az eredmények alátámasztják a „*within-gender*” megközelítést (Cinamon – Rich, 2002; Martinengo, 2007) bizonyítva, hogy látványos különbségek lehetnek férfiak és férfiak között is a tekintetben, hogyan érzékelik a munka és a család harmonizációját. Habár a minta homogén volt a demográfiai tulajdonságok mentén, a férfiak mégis eltérően értékelték és közelítették meg a munka-magánélet egyensúly kérdését, különböző stratégiákkal és preferenciákkal rendelkeztek a rugalmasságot és a határ menedzsmentet illetően, és sokrétű tapasztalatokról számoltak be az apaság tekintetében. Érdekes módon kisebb volt az eltérés a mintában férfiak és nők között, ami Hochschild's (2001) azon eredményeit támasztja alá, hogy manapság a két nem hasonló tapasztalatokat él meg a munka és a család harmonizációja terén. Férfiak és nők egyaránt a munkafüggő konfliktus irányról számoltak be, tehát a munka tolakszik bele a családi életbe, míg az otthoni kötelezettségek sokkal könnyebben kizárhatók a munkahelyről. A férfiak esetében az eredmények egybecsengenek a korábbi tapasztalatokkal (Burchell et al., 2007), a nőknél ugyanakkor inkább a családfüggő konfliktus irányt feltételezi az irodalom (Greenhaus – Parasuraman, 1999). Ez az ellentmondás azzal magyarázható, hogy a női vezetők nagymértékben alkalmazkodtak a férfi munka normákhoz. Valamint mindkét nem számára a munkahely, egyértelmű szabályai és gyors visszajelzései által, (Hochschild (2001) szavaival élve) „menedékként” szolgálhat az otthon gyakran strukturálatlan és zavaros működéséhez képest.

Habár több korábbi kutatási eredmény (Van der Lippe et al., 2006; Ladge et al., 2014) szerint a poszt-szocialista országokban élő férfiak kevesebb munka-család konfliktussal szembesülnek, mint a skandináv vagy nyugat-európai férfiak, a munka és a család összeegyeztetésének nehézségei a magyar férfiakat is terheli. Az eredmények megerősítik azokat a korábbi kutatásokat (Ladge et al., 2014; Allard et al., 2007), miszerint a kétkeresős háztartásban élő férfiak jobban ki vannak téve a konfliktus kockázatának. Következésképpen az egyenlőbb munkamegosztás hasonló kihívások elé állítják a nőket és a férfiakat a munka és a család összehangolása terén, habár a férfiak otthoni feladatokhoz való hozzájárulása még mindig messze elmarad a nők vállalásától. Ugyanakkor még a tradicionális munkamegosztás se védi meg teljes mértékben a menedzser férfiakat a munka-család problémáktól, annak ellenére, hogy a férjük karrierét támogató feleségek („*corporate wives*” (Kanter, 1977)) nagy terhet vesznek le férjeik válláról mind emocionális, mind instrumentális támogatás formájában (Kossek et al., 2012).

A menedzseri minta kiválasztása is igazolást nyert: az interjúk, a cég által végzett alkalmazotti elköteleződés felmérés eredményeivel együtt alátámasztják azokat a korábbi eredményeket (Allard et al., 2007; Mayo et al., 2011; Szalma, 2014; Geszler, 2014), miszerint a menedzserek még inkább ki vannak téve a munka-család konfliktus kockázatának, mint más foglalkozási csoportok. Habár nekik van a leginkább hozzáférésük a szervezeti család-barát támogatásokhoz, mint a rugalmas munkaidő,

vagy a home office intézménye, valamint több munkaautonómiával rendelkeznek (Van Echtelt et al., 2009; Hobson – Fahlén, 2009), pontosan ez a szabadság és rugalmasság tesz nagyobb felelősséget a vállukra. Következésképpen nem csak hosszabb munkaórák, magasabb érzelmi és mentális feszültség, hanem elsősorban több felelősség jellemzi a poszt-fordista munkakörnyezet vezető pozícióját.

2.2 Időszorítás és munkahelyi stressz, mint a legsúlyosabb konfliktusforrások

A konzervatív magyar kontextusban az is figyelemfelkeltő eredmény, hogy a mintában szereplő férfiak elismerték a munka-magánélet egyensúly témájának fontosságát a saját életükre nézve és nem úgy tekintettek rá, mint egy kizárólag nőket érintő problémára. A férfiak többsége szembesül valamilyen munka és családi kötelezettségek ütközéséből eredő gonddal. Habár a többségük esetében ezek inkább átmeneti jellegű, vagy kevésbé súlyos problémákat érintettek, a férfiak egy jól meghatározható csoportja hosszantartó és komoly elégedetlenségről számolt be. A menedzser férfiak elsősorban az időszorítást nevezték meg a legsúlyosabb problémájuknak, ugyanakkor a stressz is egy meghatározó tényező. Ez a két konfliktusforrás kapcsolódik egymáshoz abban az értelemben, hogy a posztfordista időrezsím feszített tempójának köszönhető a folyamatos elfoglaltság és időhiány érzet, ami egy konstans felfokozott állapotot eredményez (Lewis et al., 2007; Kvande, 2009) és kevés teret ad azoknak a kikapcsoló tevékenységeknek, amik segíthetnének a stressz levezetésben. Emellett pedig maga a vezetői pozíció is egy átlagosnál magasabb stressz szintet jelent, mint ahogy korábbi kutatási eredmények is indikálják (Mayo et al., 2011; Szalma, 2014), különösen a felsővezetői szinten. A munkahelyi stressz következményeként nem ritka, hogy a menedzser férfiak – és nők – türelmetlennek és feszültnek érzik magukat, gyakran szeretteikre vetítve saját negatív érzéseiket.

2.3 Menedzseri maszkulinitás és aktív apaság: kettős nyomás, de egymást gazdagító szerepek

A legritkább konfliktusforma a viselkedés-alapú volt a férfiak körében, ugyanakkor ezt tartom a disszertáció legeredetibb komponensének, mivel a korábbi hazai tanulmányok elsősorban időfókusszal (Nagy, 2008; Tóth, 2007; Primecz et al., 2014), vagy néhány esetben stressz fókusszal (Utasi, 2011; Blaskó, 2006) rendelkeznek, és még a nemzetközi irodalmon belül is ez a konfliktustípus a legalul kutatottabb (Rantanen, 2008). A viselkedés-alapú konfliktus is kötődik a másik két fajtához, hiszen elsősorban az időhiány miatt érzik úgy a menedzser apák, hogy nem tudják egyszerre ellátni kenyérkeresői és gondoskodó feladatkörüket, ez az ellentmondás pedig feszültséghez és lelkiismeret-furdaláshoz vezet. Egyrészt a szervezetnek elkötelezettnek kell mutatniuk magukat annak érdekében, hogy megfeleljenek az ideális munkavállaló elvárásának (Acker, 2006), másrészt jelen kell lenniük gyermekük életében és aktívan részt kell venniük az érzelmi és gondoskodáshoz kötődő feladatokban ahhoz, hogy jó apának tartsák őket (Wall – Arnold, 2007; Johansson – Klinth, 2008). Ez a kettős elvárás feszültséget szül a magyar apák életében, csakúgy, ahogy Spéder (2011) is leírta tanulmányában. Ahogy tehát Spéder (2011), valamint Pongárcz és Molnár (2011) megfogalmazza, a magyar férfiakkal szembeni elvárások nem skatulyázhatók be egyszerűen a tradicionális, vagy modern kategóriákba, mert ezek az elemek egyidejűleg, keverten vannak jelen. Szintén Spéder (2011)

eredményeivel összhangban, a mintában szereplő menedzser apák is az apaságot tartották életük egyik, ha nem a legszebb részének. Az apaság egy meghatározó eleme a felelősség, ami magában foglalja mind a materiális aspektust, tehát az anyagi biztonság megteremtését, mind az olyan poszt-modern elemeket, mind a példamutatás, vagy az értékközvetítés. Az érzelmi és gondoskodó kötelezettségeket, mint a jelenlétet és a gyerekre szánt időt, figyelmet, de mindenekfelett a szeretet kimutatást még gyakrabban említették a férfiak, mint a materiális aspektus apaságban játszott szerepét. Másrészt viszont az apasággal járó fokozott felelősségérzet következtében az apák „megbízható munkavállalóvá” válnak a munkaadók szemében (Williams et al., 2013), hiszen kenyérkeresői felelősségük miatt nem kockáztatnák munkájuk elvesztését. Ez még inkább érvényes válsághelyzetekben, amikor a bizonytalanság és a gazdasági faktorok arra motiválják a párokat, hogy inkább a hagyományos módon osszák fel egymás között a fizetett és a nem fizetett munkát és a tradicionális nemi elvárások szerint teljesítsenek (Szalma – Takács, 2013). Ez azt jelenti, hogy a „pragmatikus realizmus” (Ladge et al., 2014) felülírja a gondoskodó és aktív apaság iránti vágyat. Ezen felül a gyermek-központú hozzáállás egyébként sem jelent hasonló mértékű hozzájárulást a háztartási feladatokhoz, csakúgy, mint arra a nemzetközi irodalom is felhívja a figyelmet (Johansson – Klinth, 2008). Az otthoni munka, valamint a gyereknevelés kevésbé látványos és rutin feladatkörei még mindig elsősorban az anyák felelőssége alá tartoznak, habár néhány férfi a mintában elismerte, hogy az ő gyakorlatuk távol áll az egyenlő munkamegosztástól. A kétkeresős háztartások, különösen ahol a feleség vezető pozícióban van, rá vannak utalva a nagyszülők segítségére, vagy fizetett segítséghez folyamodnak annak érdekében, hogy menedzselni tudják az otthoni és gyermekneveléshez kötődő bonyolult logisztikát.

A felelősségérzet nem csak a menedzserek családjával szemben nagy, de kollégáikra, csapatukra vonatkozóan is, hiszen az általuk vezetett emberek is „mohó gyerekké” válhatnak. A mintában szereplő menedzser férfiak és nők egyaránt elköteleződve érzik magukat a vállalat és munkájuk iránt, ami jól mutatja, hogy az individualizáció ellenére a mohó szervezetek valóban képesek a munkavállalók identitására hatni (Coser, 1974; Burchielli et al., 2008). A férfiak menedzseri maszkulinitása egyrészt hatalmi elemekből épül fel (Collinson – Hearn, 1996), mint a kontroll és a versengés, másrészt viszont a kooperálást is nagyrészt magában foglalja a fratriarchátuson (Hearn, 1992) vagy a kollégákkal való szolidaritáson keresztül. A kontroll és a hatalom kérdése azoknál jelentett problémát, akik csapdába esve érezték magukat a határok menedzselésében. Ők azok, akik folyton attól tartanak, hogy lemaradnak, vagy kimaradnak valamilyen munkahelyi döntésből, emiatt megpróbálnak állandóan jelen lenni és kontroll alatt tartani a folyamatokat, még a nyaralás alatt is, annak érdekében, hogy pótolhatatlanná váljanak a munkában (Halrynjo – Lyng, 2013). Ebből adódóan nem érzik magukat abban a helyzetben, hogy visszautasíthassanak egy feladatot, vagy meghúzzák a határokat munka és otthon között, még abban az esetben sem, ha vágnak rá. Következésképpen azt a kontrollt hajtják a munkahelyen, ami hiányzik az életükből a munka és a család egyensúlyozásában. Ugyanakkor, ha a menedzseri és az apa szerep közötti kapcsolatot vizsgáljuk, az látható, hogy a férfiak inkább a két terület közötti hasonlóságokat emelték ki, gyakran példákat hozva a munka-család

gazdagításra, vagy pozitív spillover-re. Ennek megfelelően az apaság érzelmeket, gondoskodást és figyelmet visz a vezetésbe, ami bizonyítja, hogy az apaság többszörösen is hasznos a szervezet szempontjából (Ladge et al., 2014; Allard et al., 2007). Ezzel egyidejűleg a menedzseri és szervezői készségek is hasznosnak bizonyulnak az apaságban, annak ellenére, hogy az irodalom kevesebb hangsúlyt fektet a munka családra gyakorolt jótékony hatására.

2.4 Nagyfokú határkontroll, mint az egyensúly kulcsa

Eltérő adaptív stratégiákat részesítenek előnyben a menedzser férfiak a munka és család összehangolásában: a határmenedzsment stílus koncepcióját alkalmazva (Kossek and Lautsch, 2012) elmondható, hogy van, aki a munka és a család integrációjára törekszik a rugalmas lehetőségeket kihasználva, míg mások inkább határt vonnak a két terület közé. Fontos hozzátenni, hogy mindkét stratégia jól működhet, ha az egyén azt érzi, hogy kontrollal bír a határok felett és ebben nem gátolja meg a szervezet. Ez teljes mértékben egybeesik Mellner (et al., 2014) megállapításával, miszerint nem az integráció vagy a szeparáció a meghatározó az egyensúly kialakításában, hanem az, hogy az egyén élhessen a preferált stratégiával. Az integrálást alkalmazók csoportján belül található az a férfiak, akik nem érzik, hogy megfelelő kontrollal bírnának a munka és a család határa felett, ami frusztrációhoz vezet. A kontroll hiánya egyrészt a gyenge prioritizálási és szervezési képességekkel, valamint a lemaradástól való félelemmel (Halrynjo – Lyng, 2013) magyarázhatók. Ez felhívja a figyelmet az összemosódó határok és a rugalmasság által keltett, gyakran csak látszólagos szabadság veszélyeire: egyértelmű határok híján a felelősség a munkavállalót terheli, aki maga válik a végtelen munka hajtóerejévé, magát hibáztatva, ha nem tud megfelelő egyensúlyt kialakítani az életében, míg a szervezet ebben játszott szerepe láthatatlan marad.

2.5 Korlátozott szervezeti támogatás, megkérdőjelezetlen munkanormák és limitált cselekvési képesség

A szervezet család-barát politikájának online reprezentációjával a közép-és nagyvállalatok azon kisebbsége közé tartozik, amely hangsúlyt fektet a munka-magánélet egyensúly fontosságára a honlapján (Géring, 2014). A szervezeti munka-magánélet egyensúly támogatás alatt szinte kizárólag minden menedzser a rugalmas munkaidőt és a home office lehetőségét érti. Ezek a munkavállalót segítő rugalmassági formák (employee-driven flexibility) nem csak a nőket célozzák, mint sok más hazai vállalat esetében (Tóth, 2007; Primecz et al., 2014), hanem a férfiak is profitálnak belőle. A rugalmas munkaidő és a home office használata tehát nem nemileg átítatott, de helyette található más hatalmi aszimmetriák az alkalmazásában, amelyek a vezetői szinthez, vagy a munka területéhez köthetők. A felsővezetők nagyobb autonómiával – habár magasabb fokú stresszel és felelősséggel is számolniuk kell, mint ahogy azt Hobson és Fahlén (2009) is megjegyzi – míg bizonyos divíziók, mint az ügyfélszolgálat, vagy a property menedzsment korlátozottabb lehetőségekkel bírnak. Emellett a rugalmas formákat gyakran felülírják a cég mindennapos eseményei, mint a meetingek, az extrém terhelés vagy a feladat delegálás hiánya. Következésképpen a láthatóság és személyes jelenlét elvárt,

elsősorban a meeting kultúrából adódóan, holott a technológia adott lenne az online értekezletekhez. A menedzserek nem tapasztalnak rugalmasság stigmát abban az értelemben, hogy a szervezet nem marginalizálja azokat, akik élnek az alternatív munkavégzés eszközeivel, ugyanakkor használatuk erősen korlátozott a fent említett indokokból kifolyólag.

Az „agency and capabilities” paradigma (Sen, 2008; Hobson et al., 2011) alapján elmondható, hogy a férfiak munka-család egyensúly igénye alacsony, amennyiben azt nézzük, hogy egyikünk se volt szülői szabadságon, vagy nem élt részmunkaidős lehetőséggel annak érdekében, hogy többet legyen a családdal. A menedzser apák tehát nem kérdőjelezték meg a mélyen gyökeredző hiedelmeket arról, hogyan kéne a munkát kivitelezni (Lewis et al, 2007; Williams et al., 2013). Így tehát a tradicionális gender normák (Takács, 2008, 2013; Pongrácz, 2001; Nagy, 2008), az inkorporálódott ideális munkavállaló modell (Acker, 2006), valamint a láthatóság kényszere (Allard et al., 2007; Halrynjo – Lyng, 2013) mind erősen befolyásolják a magyar menedzser apák cselekvési lehetőségeit. Ugyanakkor a magyar kontextust és a korábbi kutatási eredményeket (Nagy, 2008; Tóth, 2007; Primecz et al., 2014; Hobson et al., 2011) figyelembe véve nem elhanyagolható, hogy a menedzser apák ebben a mintában legalább minimális szinten éltek a rugalmas lehetőségekkel annak érdekében, hogy jobban meg tudjanak felelni családi kötelezettségeiknek anélkül, hogy karrier előmenetelüket kockáztatnák. A szervezeti kultúra tehát a rugalmasság formájában kínál egyfajta mozgásteret az alkalmazottak számára. Ez valószínűleg a skandináv anyavállalat hatásával is magyarázható, amelyet dicsértek a vezetők emberközpontú, informális és demokratikus jellege miatt, ugyanakkor pont a gender egyenlőséget támogató jellegét nem sikerült a helyi leányvállalatnak elsajátítania. Utasi (2001) szerint a skandinávokra jellemző demokratikus struktúra támogatja a munkavállalók jogait, kevésbé hierarchikus és magasabb szintű a biztonság és a bizalom a szervezeteken belül. Ezeknek a szempontoknak a bevonása meghatározó a magyar munkakörnyezetben, amire hagyományosan a hierarchikus és merev felettes-beosztott viszony jellemző (Utasi, 2001), formális és informális gyakorlatok összefonódása alakítja a menedzseri kontrollt (Kispéter, 2012), valamint magas a gazdasági bizonytalanság (Hobson et al., 2011).

Az egyéni szintű cselekvés és változtatás adja a legnagyobb szabadságot a menedzserek számára, mivel a szervezeti keretet adottnak tekintik. Míg a korábbi hazai tanulmányokban (Nagy, 2008; Tóth, 2007) vizsgált férfiak ritkán változtattak életmódjukon a kedvezőbb munka-család egyensúly elérése érdekében, a mintában szereplő menedzser apák tettek konkrét lépéseket az ügy érdekében. Ahogy Primecz (et al., 2014) fogalmaz, ezek a változtatások megrekednek az egyéni szinten és Kvande (2009) szerint mindaddig, amíg a család-barát támogatások egyéni és opcionális döntés függvényei, nem történik drasztikus alakulás a mostani helyzethez képest. Az a néhány befolyásos pozícióban lévő vezető a vállalaton belül, aki felismerte saját hatalmát a kérdésben, hatással lehet alkalmazottai munka-család egyensúlyára. Ezek a felsővezetők konkrét lépéseket tettek a rugalmasság normáinak kialakításában és abban, hogy egyértelmű üzenetet közvetítsenek beosztottaik számára az elvárásokról. Ez azért nagyon lényeges, mert kapaszkodót ad a határnélküli és rugalmas környezetben, valamint segíthet eloszlatni azokat a félelmeket, hogy a szervezet bünteti, ha

az egyén a családját részesíti előnyben a munkával szemben (Hobson et al., 2011), ezáltal pedig példaként szolgálhat a többi munkavállaló számára. Tehát ahogy számos korábbi kutatás (Ladge et al., 2014; Rantanen et al., 2011; Primecz et al., 2014; Hobson et al., 2014; Allard et al., 2007; Holter, 2007) is hangsúlyozta, az informális kapcsolatok és normák legalább annyira fontosak, mint a formális munka-magánélet egyensúly támogatás, valamint a vezetőknek kulcsfontosságú szerepük van a család-barát értékek közvetítésében. Amíg tehát Magyarországon a szervezeti és állami politika nem kínál kollektív és standardizált család-barát hozzájárulásokat és szabadságokat, mint például az apakvóta az északi társadalmakban, addig az informális normák és példamutatás elengedhetetlen a kedvezőbb gyakorlat kialakításában.

2.6 A kutatás korlátai és további irányok

A kutatás legnagyobb korlátja esettanulmány jellegéből adódik, hiszen az eredmények nem általánosíthatók. Ennek ellenére gazdagítja a meglévő empirikus kutatások csoportját, hozzájárul a magyar férfiak és a munka-család egyensúlyukat érintő hiányzó kutatások pótlásához, illetve példaként szolgálhat későbbi kutatások számára akár egy összehasonlításhoz, akár hipotézisalkotáshoz. Emellett felhívja a figyelmet a téma komplexitására és rávilágít, hogy például miért elégtelen egyetlen általános munka-magánélet egyensúly kérdést alkalmazni a kvantitatív kutatásokban. Egy további korlátja a kutatásnak, hogy az interjú technika nyilvánvalóan csak a diskurzust képes megragadni, a valódi viselkedést nem. Így például abban az esetben, amikor apák gyereknevelésben való részvételéről volt szó, csak az mondható el, amit az apák a saját hozzájárulásokról gondolnak, míg a valós gyakorlat megragadására inkább a résztvevő megfigyelés, vagy az időmérleg technika alkalmas. Ezek a módszerek azonban meghaladták a kutatás kapacitását. Emellett a kutatás nem szolgál longitudinális eredményekkel, tehát nem lehet biztosan megjósolni, hogy a pillanatnyi munka-család egyensúly tartós, vagy átmeneti állapot, ugyanakkor az interjúk retrospektív jellegéből adódóan jó eséllyel kikövetkeztethetők a minták és tendenciák.

A jövőbeni kutatások irányát fontos lenne kiterjeszteni a párok és a „crossover” jelenségek – érzelmek és tapasztalatok másokra való hatásának – vizsgálatára. Habár ez a disszertáció is ki kívánt térni a partner fontosságára, ezt csak annyiban tudta elérni, hogy az interjúalanyokat párjukról is kérdezte, ez ugyanakkor nyilván nem ugyanolyan, mintha közvetlenül a partnerrel történne a beszélgetés. Egy másik nagyon lényeges szelete a munka-magánélet egyensúly témájának azon munkavállalóknak az elemzése lenne, akik a munka természetéből adódóan nincsenek abban a pozícióban, hogy rugalmasan kezelhessék a munka és az otthon határait. Mivel a hangsúly egyre inkább a rugalmasságon, a család-barát támogatásokon és a fehér-galléros munkakörökön van, kevesebb szó esik azokról a kék-galléros, vagy kevésbé privilegizált munkakört betöltők helyzetéről, akik alacsony munkaautonómiával rendelkeznek.

4. Hivatkozások

Acker, J. (2006): Inequality Regimes. Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20. (4): 441-464. DOI: 10.1177/0891243206289499

Allard, K. – Haas, L. – Hwang, P. (2007): Exploring the Paradox. *Community, Work & Family*, 10. (4): 475-493. DOI: 10.1080/13668800701575135

Blaskó, Zs. (2006): *Nők és férfiak – keresőmunka, házimunka*. KSH NKI Kutatási jelentések 82. Budapest, KSH Népeségtudományi Kutató Intézet

Bowman, D. (2007): Men's business. Negotiating entrepreneurial business and family life. *Journal of Sociology*, 43. (4): 385–400. DOI: 10.1177/1440783307083232

Bryman, A. (1989): *Research Methods and Organization Studies*. London and New York, Routledge.

Burchell, B. – Fagan, C. – O'Brien, C. – Mark, S. (2007): *Working conditions in the European Union: The gender perspective*. Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Burchielli, R. – Bartram, T. – Thanacoody, R. (2008): Work-Family Balance or Greedy Organizations? *Industrial Relations*, 63. (1): 1-11. DOI : 10.7202/018124ar

Burke, R. (2000): Do managerial men benefit from organizational values supporting work-personal life balance? *Women in Management Review*, 15. (2): 81-89. DOI: 10.1108/09649420010319606

Cinamon, R. G. – Rich, Y. (2002): Gender Differences in the Importance of Work and Family Roles: Implications for Work-Family Conflict. *Sex Roles*, 47. (11-12): 531-541. DOI: 10.1023/A:1022021804846

Collinson, D. L. – Hearn, J. (1996): *Breaking the Silence: On Men, Masculinities and Managements*. In Collinson, D. L. – Hearn, J. (eds.): *Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements*. Sage Publications, London: 1-24. DOI: 10.4135/9781446280102.n1

Coser, L. A. (1974): *Greedy Institutions. Patterns of Undivided Commitment*. New York, The Free Press.

Duyvendak, J. W. – Stavenuiter, M. M. J. (2004): *Working Fathers, Caring Men: Reconciliation of Working Life and Family Life*. The Hague, Ministry of Social Affairs and Employment, Department for the Coordination of Emancipation Policy and Verwey-Jonker Institute.

Erärinta, K. – Moisander, J. (2011): Psychological Regimes of Truth and Father Identity: Challenges for Work/Life Integration. *Organization Studies*, 32. (4): 509-526. DOI: 10.1177/0170840611400293

Erin, A. C. – Blair-Loy, M. (2014): Consequences of Flexibility Stigma Among Academic Scientists and Engineers. *Work and Occupations*, 41. (1): 86-110. DOI: 10.1177/0730888413515497

Ford, J. – Collinson, D. (2011): In search of the perfect manager? Work-life balance and the managerial work. *Work, employment and society*, 25. (2): 257-273. DOI: 10.1177/0950017011398895

Frone, M. R. (2003): Work-family balance. In: Quick, J.C. – Tetrick, L. E. (eds): *Handbook of occupational health psychology*. Washington DC, American Psychological Association: 143–162.

Géring, Zs. (2014): Tartalomelemzés: A virtuális és a 'valós' világ határán. Egy vállalati honlap-elemzés bemutatása. *Kultúra és Közösség*, 4-5. (1): 9-24.

- Geszler, N. (2014): A munka és a család konfliktusának forrásai az európai férfiak életében. *Szociológiai Szemle*, 24. (2): 65-89.
- Greenhaus, J. H. – Beutell, N. J. (1985): Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, (1): 76-88. DOI: 10.5465/AMR.1985.4277352
- Greenhaus, J. H. – Parasuraman, S. (1999): Research on Work, Family, and Gender: Current Status and Future Directions. In: Powell, G. N. (ed.): *Handbook of Gender & Work*. Thousand Oaks, Sage Publications: 391-413.
- Greenhaus, J. H. – Powell, G. N. (2003): When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90. (2): 291-303. DOI: 10.1016/S0749-5978(02)00519-8
- Grzywacz, J. G. – Marks, N. F. (2000): Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5. (1): 111-126. DOI: 10.1037/1076-8998.5.1.111
- Halrynjo, S. – Lyng, S. T. (2013): Fathers’ parental leave in Norwegian Elite Professions. *ESA Conference*, Torino, 2013.08.30.
- Halrynjo, S. (2009): Men’s Work–life Conflict: Career, Care and Selfrealization: Patterns of Privileges and Dilemmas. *Gender, Work and Organization*, 16. (1): 98-125. DOI: 10.1111/j.1468-0432.2008.00432.x
- Harcza, I. (2014): Családi kohézió - A szülők és a gyermekek társas együttléte a mindennapok világában. A gyermekes családokban élők időfelhasználása. Budapest, KSH.
- Hearn, J. (1992): *Men in the Public Eye. Critical Studies on Men and Masculinities*. London, Routledge. DOI: 10.1177/1097184X11432111
- Hobson, B. – Fahlén, S. – Takács, J. (2011): Agency and Capabilities to Achieve a Work-Life Balance: A Comparison of Sweden and Hungary. *Social Politics*, 18. (2): 168-198. DOI:10.1093/sp/jxr007
- Hobson, B. – Fahlén, S. (2009): Competing Scenarios for European Fathers: Applying Sen's Capabilities and Agency Framework to Work--Family Balance. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 214-233. DOI: 10.1177/0002716209334435
- Hochschild, A. (2001): *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York, Holt Paperbacks.
- Holter, Ø. G. (2007): Men’s Work and Family Reconciliation in Europe. *Men and Masculinities*, 9. (4): 425-456. DOI: 10.1177/1097184X06287794
- Johansson, T. – Klinth, R. (2008): Caring Fathers: The Ideology of Gender Equality and Masculine Positions. *Men and Masculinities*, 11. (1): 42-62. DOI: 10.1177/1097184X06291899
- Kanter, R. M. (1993): *Men and women of the corporation*. New York, Basic Books.
- Kelly, E. L. – Ammons, S. K. – Chermack, K. – Moen, P. (2010): Gendered Challenge, Gendered Response: Confronting the Ideal Worker Norm in a White-Collar Organization. *Gender & Society*, 24. (3): 281-303. DOI: 10.1177/0891243210372073
- Kossek, E. E. – Lautsch, B. A. (2012): Work-family boundary management styles in organizations. *Organizational Psychology Review*, 2. (2): 152-171. DOI: 10.1177/2041386611436264

- Kvande, E. (2009): Work–Life Balance for Fathers in Globalized Knowledge Work. Some Insights from the Norwegian Context. *Gender, Work and Organization*, 16. (1): 58-72. DOI: 10.1111/j.1468-0432.2008.00430.x
- Ladge, J. – Humberd, B. – Harrington, B. – Watkins, M. (2014): Updating the Organization Man: An Examination of Involved Fathering in the Workplace. *Academy of Management, Perspectives*, 28. (4): 1-54. DOI: 10.5465/amp.2013.0078
- Lewis, S. – Gambles, R. – Rapaport, R. R. (2007): The constraints of a ‘work–life balance’ approach: an international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18. (3): 360-373. DOI: 10.1080/09585190601165577
- Mayo, M. – Pastor, J. C. – Cooper, C. – Sanz-Vergel, I. A. (2014): Achieving work–family balance among Spanish managers and their spouses: a demands–control perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22. (2): 331-350. DOI: 10.1080/09585192.2011.540158
- Mayring, P. (2014): *Qualitative Content Analysis. Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution*. Klagenfurt, 2014. Downloaded on 24.10.2015 from the website of SSOAR: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>
- Mellner, C. – Aronsson, G. – Kecklund, G. (2014): Boundary Management Preferences, Boundary Control, and Work-Life Balance among Full-Time Employees Professional sin Knowledge-Intensive, Flexible Work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4. (4): 7-23. DOI: <http://dx.doi.org/10.19154/njwls.v4i4.4705>
- Nagy, B. (2007): A társadalmi nem szerepe a vezetésben Magyarországon – Érzékelése és magyarázatai. In: Nagy, B. (ed.) *Szervezet, menedzsment és nemek*. Budapest, Aula Kiadó: 110-120.
- Nagy, B. (2008): A munka és a magánélet összeegyeztetése a férfi menedzserek életében. In: Balogh, P. – Dobos, B. – Forgács, A. – Nagy, B. – Szűcs, A. (eds.): *60 éves a Közgazdaságtudományi Egyetem. A Jubileumi Tudományos Konferencia alkalmából készült tanulmányok*. Társadalomtudományi Kar. Budapest, Aula Kiadó: 389-403.
- O’Brien, M. – Brandth, B. – Kvande, E. (2007): Fathers, Work and Family Life. *Community, Work & Family*, 10. (4): 375-386. DOI: 10.1080/13668800701574971
- Pongrácz, T. – S. Molnár, E. (2011): Nemi szerepek és a közvélemény változásának kölcsönhatása. In: Nagy, I. – Pongrácz, T. (eds.): *Szerepváltozások. Jelentés a nők és a férfiak helyzetéről 2011*. Budapest, TÁRKI Nemzeti Erőforrás Minisztérium.
- Pongrácz, T. (2001): A család és a munka szerepe a nők életében. In: Nagy, I. – Pongrácz, T. – Tóth, I. Gy. (eds): *Szerepváltozások: Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2001*. Budapest, TARKI.
- Primecz, H. – Kiss, Cs. – Toarniczky, A. – Csillag, S. – Szilas, R. – Bácsi, K. – Milassin, A. (2014): Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek – Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?). *Vezetéstudomány*, 45. (10): 2-16.
- Rantanen, J. (2008): *Work-Family Interface and Psychological Well-Being: A Personality and Longitudinal Perspective*. PhD dissertation. Downloaded on 11.12.2011 from the website of Jyväskylä University: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/19200/9789513934255.pdf?sequence=1>
- Sen, A. (2008): Capability and Well-Being. In: Hausman, Daniel M. (ed.): *The Philosophy of Economics. An Anthology*. Third Edition. Cambridge, Cambridge University Press: 270-293.

Spéder, Zs. (2011): Ellentmondó elvárások között... Családi férfiszerepek, apaképek a mai Magyarországon. In: Nagy, I. – Pongrácz, T. (eds.): Szerepváltozások: Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2011. Budapest, TÁRKI Nemzeti Erőforrás Minisztérium.

Szalma, I. – Takács, J. (2013): Should men have more rights...? Gender-role-related attitudes before and during the 2008 crisis. In: Jónsson, G. – Stefánsson, K. (eds.): Retrenchment and Renewal? Welfare States in Times of Economic Crises (Studies in Historical Welfare State Research 6.). Helsinki, Nordic Centre of Excellence NordWel: 207-234.

Szalma, I. (2014): Hogyan alakult a kétkeresős családok munka és magánélet közötti konfliktusa a válság hatására 2004 és 2010 között Európában? Szociológiai Szemle, 24. (1): 102-129.

Takács, J. (2008): Ha mosogatógép nem lenne, már elváltunk volna. Férfiak és nők otthoni munkamegosztása európai összehasonlításban. Esély, 19. (6):51-73.

Tammelin, M. (2009): Working Time and Family Time. Experiences of the Work and Family Interface among Dual-Earning Couples in Finland. PhD dissertation. Downloaded on 11.12.2011. from the homepage of University of Tampere: http://www.uta.fi/laitokset/sostut/tutkimus/labournet/pdf/Tammelin_dissertation.pdf

Tausig, M. – Fenwick, R. (2001): Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance. Journal of Family and Economic Issues, 22. (2): 101-119. DOI: 10.1023/A:1016626028720

Tóth, H. (2007): „Struggle for Life”: Munka és magánélet egyensúlya dilemmái a nemek közötti különbségek tükrében. In: Nagy, B. (ed.): Szervezet, menedzsment és nemek. Budapest, Aula Kiadó.

Utasi, Á. (2011): Szubjektív feszültség és munkastressz a házások életében. Összehasonlítás Európa 24 országában. In: Nagy, I. – Pongrácz, T. (eds.): Szerepváltozások: Jelentés a nők és férfiak helyzetéről 2011. Budapest, TÁRKI Nemzeti Erőforrás Minisztérium.

Van der Lippe, T. – Jager, A. – Kops, Y. (2006): Combination pressure. The paid work-family balance of men and women in European countries. Acta Sociologica, 49. (3): 303-319. DOI: 10.1177/0001699306067711

Van Echtelt, P. – Glebbeek, A. – Lewis, S. – Lindenberg, S. (2009): Post-fordist work: a man's world? Gender and Working Overtime in the Netherlands. Gender & Society, 23. (2):188-214. DOI: 10.1177/0891243208331320

Wall, G. – Arnold, S. (2007): How Involved is Involved Fathering?: An Exploration of the Contemporary Culture of Fatherhood. Gender & Society, 21. (4): 508-527. DOI: 10.1177/0891243207304973

Williams, J. C. – Blair-Loy, M. – Berdahl, J. L. (2013): Cultural Schemas, Social Class, and the Flexibility Stigma. Journal of Social Issues, 69. (2): 209-234. DOI: 10.1111/josi.12012

Yin, R. K. (2003). Case Study Research. Design and Methods. Thousand Oaks, Sage Publications.

5. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk

Publikációk magyarul

Referált szakmai folyóirat

Geszler Nikolett [2014]: A munka és a család konfliktusának forrásai az európai férfiak életében. Szociológia Szemle, 24. (2): 65-89

Geszler Nikolett [2014]: Menedzser férfiak munka és magánélet közötti egyensúlya. Kultúra és Közösség, 5. (4): 115-122.

Tudományos könyvfejezet

Geszler Nikolett – Ördög Zita [2011]: Vezetői jövedelmek – egy nemzetközi kutatás főbb eredményei. In: Wimmer Ágnes – Novák Zsuzsanna – Bartus Tamás – Jenes Barbara (szerk.): Közgáz Diáktudós. Üzleti modellek, gazdasági és társadalmi hatások. Válogatás a BCE Közgáz tudományos diákköri munkáiból. Budapest, Alinea Kiadó: 127-142.

Konferencia-előadás

Geszler Nikolett [2013]: Férfi menedzserek. Budapest, Magyar Szociológiai Társaság és az MTA TK Szociológiai Intézet közös jubileumi konferenciája

Publikációk angolul

Referált szakmai folyóirat

Geszler, Nikolett [megjelenés alatt]: Behaviour-based Conflict in the Life of Hungarian Manager Fathers. Intersections, East European Journal of Society and Politics, Special Issue „Work-life balance/imbalance: individual, organizational and social experiences”

Tudományos könyvfejezet

Lengyel, György – Geszler, Nikolett – Ördög, Zita [2014]: Income and Influence. Hungarian, Polish and German business leaders compared. In: Bluhm, Katharina – Martens, Bernd – Trappmann, Vera (eds.): Business Leaders and New Varieties of Capitalism in Post-Communist Europe. Routledge, London: 205-219.

Konferencia-előadás

Geszler Nikolett [2016]: Time-based Work-Family conflict in the Life of Hungarian Manager Fathers. Łódź, 1st International Conference „Women and Men Facing Everyday Challenges. Work and Life Demands in the Context of Gender”

Geszler, Nikolett [2015]: Work-Family Conflict of Hungarian Male Managers: Time-Based Conflict. Prague, 12th Conference of the European Sociological Association.