

Tóth Herta

”STRUGGLE FOR LIFE”<sup>1</sup>

**Munka és magánélet egyensúlyi dilemmái a nemek közti különbségek tükrében:  
esettanulmány az UNILEVER Magyarországnál**

---

E tanulmány célja annak vizsgálata, hogy az **Unilever Magyarországnál a munkahelyi vezetők hogyan közelítik meg a munka és a magánélet egyensúlyban tartásának kérdéseit**. Az esettanulmány ismertetése során amellet fogok érvelni, hogy ma a vállalatoknál dolgozó munkahelyi vezetők életében nem lehetséges fenntartani a munka és magánélet egyensúlyát: tudniillik a munka egyre inkább meghatározza az élet teljes egészét. A ‘munka’ jelentése egyre tágabb, miközben a magánélet szférája összezsugorodóban van, s fennáll a veszélye annak, hogy teljesen kiürül. Az esettanulmány célja e jelenségnek a munkahelyi szervezeti környezetben történő bemutatása, ily módon betekintést nyerünk a folyamatokba egyéni és szervezeti szinten egyaránt. A tanulmány rámutat a makroszintű folyamatokra is, ezáltal lehetőségeket teremt a folyamat összetettségének megértésére. Az esettanulmány alátámasztja, *hogy a munka és magánélet közti egyensúllyal kapcsolatos kérdések erőteljes különbséget mutatnak a nemek szerint, a munka és magánélet konfliktusai másképpen jelennek meg a női és másképpen a férfi vezetők életében, nők és férfiak eltérő stratégiákat alkalmaznak, a látszólag nem-semleges szervezeti kezdeményezések eltérően érintik őket*. Az összefoglaló kitér arra is, hogy a problémára adott szervezeti válaszokat rendkívül alaposan meg kell fontolni, mivel bizonyos szervezeti eljárások, irányelvek és intézkedések csak még inkább felerősítik a munka és magánélet közti határvonal elmosódásának tendenciáját, illetve a szervezeten belül a férfiak és nők szegregációját. Mindazonáltal, egy megfelelően kivitelezett átfogó változásmenedzsment koncepcióval, mely a szervezeti kultúrát is érinti, valamint alternatív munkavégzési formák bevezetésével lehetséges a munka és magánélet közti egyensúly kérdéseit oly módon kezelni, mely a nemek közti különbségeket is a megfelelő módon veszi tekintetbe.

2002 tavaszán összesen harminc, az Unilever Magyarország alkalmazásában álló munkahelyi vezetővel készítettem interjút. A harminc fő három csoportba sorolható. Az első csoportban családi állapotukat tekintve független és gyermektelen vezetők szerepelnek. A többnyire húszas éveik végén járó vezetők viszonylag pályakezdők: gyakornok-menedzserek és márkamenedzserek. A második csoporthoz tartozó vezetők házasságban élnek és gyermekeket nevelnek. Életkorukat tekintve harmincasok és alsó-, valamint középvezetői beosztásokban dolgoznak. A harmadik csoportban pedig a vállalati igazgatótanács tagjai szerepelnek, akik életkorukat tekintve negyven év feletti, s valamennyien szülők – többnyire iskoláskorú, bár eltérő korcsoportba tartozó gyermekeket nevelnek. Mindegyik csoportban legalább nyolc vezetőt interjúvoltam meg, fele-fele arányban nőket és férfiakat, azzal a szándékkal, hogy összehasonlításokat tehessek. Az igazgatói szinten valamivel kevesebb nővel tudtam beszélni, mivel számuk jelentősen alacsonyabb volt az igazgatótanácsban. A 26 menedzseren kívül 4 emberi erőforrás szakemberrel is készítettem interjút. Az interjúk célja annak megértése volt, hogy vajon hogyan valósul meg a munka és magánélet közötti egyensúly a munkahelyi vezetők életében, valamint, hogy e vezetőknek milyen elvárásaik vannak munkáltatójukkal szemben.

---

<sup>1</sup>Karinthy Frigyes híres versének címe

Megvizsgáltam az alternatív munkavégzéshez való hozzáállásukat, és véleményüket a férfiak és nők közötti különbségeket illetően. Tanulmányoztam továbbá azt is, hogy miként vélekedtek egyéb lehetséges különbségekről, és ezek mértékéről az Unilever Magyarországnál dolgozó munkahelyi vezetők életében a munka és magánélet közti egyensúly tekintetében. Az emberi erőforrás szakemberekkel készített interjúk célja a kérdéshez kapcsolódó vállalati politika, a humán erőforrás menedzsment (HR) vállalati irányelveket formáló szempontjainak, valamint a már érvényben lévő kezdeményezésekkel kapcsolatos vállalati tapasztalatok átfogó megértése volt.

A 26 interjú egy sztenderd kérdőív mentén készült, amelyet valamennyi csoportban további kérdésekkel egészítettem ki. További információkat gyűjtöttem cégstatisztikákból, honlapokról és informális beszélgetésekből, melyeket az tett lehetővé, hogy korábban az Unilever alkalmazottja voltam (1993-1996), majd tanácsadóként dolgoztam a cég HR csoportjával.

## **1. KEZDEMÉNYEZÉSEK A MUNKA ÉS MAGÁNÉLET KÖZÖTTI EGYENSÚLY TERÉN AZ UNILEVER MAGYARORSZÁGNÁL<sup>2</sup>**

Az Unilever Magyarországnál a humán erőforrás (HR) rendszerek széles skáláját vezették be az elmúlt több mint 10 évben. Ezek közé tartozott többek között a képzéshez és fejlesztéshez szorosan kapcsolódó teljesítményértékelő rendszer, amelynek részét képezik a munkahelyi vezetőkkel folytatott rendszeres, a menedzserek szakmai előmenetelét is érintő értékelő-fejlesztő beszélgetések. Bár bizonyos, a munka és a magánélet közötti egyensúlyhoz közvetlenül kapcsolódó vállalati juttatások korábban is a javadalmazási csomag részét képezték, ezeket nem nevezték “a munka és magánélet egyensúlyához kapcsolódó vállalati politikának”, hanem inkább béren kívüli juttatásnak tekintették. Ide tartoznak a lakáskölcsönök, a sportlétesítmények ingyenes használata, az életbiztosítás, valamint az egészségügyi szolgáltatások. A Budapesten élő női munkahelyi vezetők gyermekei számára a vállalat évek óta óvodai elhelyezést biztosít. Miközben a vállalat a juttatások bizonyos szintjét (életbiztosítás, Családi Napok, bizonyos cég által fizetett egészségügyi szolgáltatások, valamint a lakáskölcsönök) valamennyi munkavállalója számára biztosítja, a vezető beosztású dolgozók egyértelműen magasabb szintű juttatásban részesülnek – ez gyakran tekinthető más cégek esetében is.

A vállalat 1999-ben felállított egy projekt csapatot az alternatív munkavégzés által nyújtott lehetőségek feltárására. A projekt egyik idevágó célkitűzése az volt, hogy ajánlásokat dolgozzon ki szülési szabadságon lévő női munkahelyi vezetők számára, azaz elősegítse munkába történő visszatérésüket, valamint a velük való folyamatos kapcsolattartást, és megfontolja mindezekben a

---

<sup>2</sup>Az Unilever Magyarország az FMCG területen tevékeny, ezen belül is több termék kategóriában van jelen az élelmiszerek (pl. Rama, Knorr, Lipton, Bertolli, Algida, stb.), kozmetikumok és háztartási termékek (Organics, Ponds, Rexona, Dove, Omo, Coccolino, Domestos, stb.) kategóriákban. A cég több mint 1400 főt foglalkoztat Magyarországon, a menedzsment pozíciók száma több mint 200. Az igazgatótanács a tanulmány készítésének idején 11 tagolt számlált, 3 nő volt a testületben. Jelen tanulmány egy hosszabb kutatás alapján készült, amelyet a Közép-Európai Egyetem 'Gender' szakán készítettem 2002 tavaszán az MA kurzus lezárásaként. A kutatás során felhatalmazást kaptam a cég nevének használatára mind a diplomamunkában, mind későbbi publikációkban.

legújabb technikai megoldások felhasználását. A vállalat jól működő kapcsolattartási rendszert dolgozott ki a szülési szabadságon lévő vezetőkkel. E vezetők véleménye szerint e rendszer megkönnyíti majdani visszatérésüket a munkába, lehetővé teszi a visszatérés rugalmas időzítését, és általában véve erősíti azt az érzést, hogy távollétükben is részesei a vállalat vérkeringésének. Egy másik, már lezárt projekt azt tűzte ki célul, hogy minden osztályon végiggondolják, mely munkakörökben mely alternatív munkavégzési módszert tartanak lehetségesnek, illetve támogatnak – ehhez egy mátrixot dolgozott ki a HR csoport a felmerülő alternatív munkavégzési lehetőségekről.

Továbbá, az igazgatótanács a cég egészén belül beszélgetéseket kezdeményezett a munka és magánélet közötti egyensúly kérdéseiről. Az igazgatótanács az egyensúly megteremtését, mint támogatandó vállalati értéket beillesztette a vállalati értéknyilatkozatba, s felkérte a munkacsoportokat, hogy ezen értékeket értelmezzék saját csoportjuk szintjén és ültessék át a mindennapok gyakorlatába. Ezt elősegítendő, munkacsoport szintű workshopokat szerveztek 2001-ben a közös vállalati értékek értelmezésére, ahol számos munkacsoport elemezte a munka és magánélet egyensúlyával kapcsolatos kérdéseket. Ezáltal erősödött a kérdés körüli tudatosság, sok csoportban konkrét terveket dolgoztak ki – vagy akár nagyon egyszerű és praktikus döntéseket hoztak, például több csoportban elhatározták, hogy egy bizonyos időpontban befejezik a napi munkát, illetve késő délután nem szerveznek munkaértekezletet. Noha az ilyen és hasonló kezdeményezések nyomkövetése nem szerepelt e kutatás céljai között, az interjúk gyakran tartalmaztak utalásokat a fenti vállalati kezdeményezésekre.

Összefoglalva tehát elmondhatjuk, hogy az Unilever Magyarország több kezdeményezéssel is előrukkolt a munka- és magánélet közötti konfliktusok kezelésére az elmúlt évek során. A cég egyike azon kevés magyarországi vállalatnak, amely e téren következetes és kitartó erőfeszítésről tett tanúbizonyságot. Mindazonáltal, mint látni fogjuk, a munka és magánélet egyensúlyi zavarai a legtöbb munkahelyi vezető életében kitartóan jelen vannak.

## **2. A 'MUNKA' ÉS A 'MAGÁNÉLET' HATÁRVONALAINAK ELMOSÓDÁSA**

A modern munkahelyen megváltoztak a munkára, magánéletre és a kettő egymás közötti viszonyára vonatkozó koncepciók. E tanulmányban be fogom mutatni, hogy a mai szervezetek jelentősen átalakították ezen koncepciók tartalmát, azaz az emberek munkahelyi és magánéleti dimenzióinak feladatait, tevékenységeit, helyszíneit, szereplőit, valamint ezek időzítését és felhasználható erőforrásokat. Mindez a munka mibenlétének tágabb értelmezéséhez vezetett, beolvastva ide korábban az otthonnal, családdal, magánszférával kapcsolatos jelenségek, jellemzők jelentős részét. Ennek következtében a szorosan vett magánéleti szféra nem csupán időben, de tartalmában és súlyát tekintve is összezsugorodott. Mindazonáltal az egyéni törekvések a szűk értelemben vett magánélet újra-meghatározására és megővésére fontossá váltak a munkahelyi vezetők számára.

A munka és a magánéleti szféra tartalmának elemzése során rámutatnak arra, hogy bizonyos témákat ma már a munka részeként határoznak meg, a munkakör vagy a szervezet feladataként kezelik, miközben még nem is olyan régen ezek szigorúan a munkavállaló magánéleti szférájához tartoztak. A munkahelyi vezető személyiségének fejlesztése manapság előfeltétele a szakmai-munkahelyi előmenetelnek, mivel a vállalati szervezetek egyre inkább felismerik az olyan 'puha tényezők' fontosságát a vezetésben mint a kommunikáció, empátia, tolerancia. A munkavállalók képzési programokon vesznek részt, ahol személyiségteszteket töltenek ki, vezetői szerepeket, vezetői magatartásokat elemeznek és gyakorolnak. Személyre lebontott fejlődési célkitűzéseket határoznak meg az írott éves fejlődési tervekben, melyek megvalósítását negyedévente ellenőrzik. Olyan témákra is kiterjed ez a figyelem, mint például a konfliktuskezelés vagy a csapatmunka. Ezzel szemben húsz évvel ezelőtt igen kevés munkahelyen merült fel, hogy pénzt és energiát fektessenek annak megfontolására, hogy mely személyiségtípusok vagy konfliktus-megoldási módszerek harmonizálnak legjobban egy adott szervezeti kultúrával vagy egy adott munkacsoport sajátosságaival. Miként az Unilever HR igazgatója megjegyezte, "Bármilyen személyiségfejlődésen is mennek át az emberek, az számít a cégnek, még akkor is, ha elsöre úgy tűnik, hogy ez a fejlődés semmilyen módon nem kötődik a munkavégzéshez. Előbb-utóbb az emberek be fogják építeni munkájukba azt a bizonyos fejlődést. Meggyőződésem, hogy különösen a jó munkahelyi vezetőknek szükségük van gazdag élettapasztalatokra. A szűklátókörűség, az egydimenziós érdeklődési kör nem terem jó coachokat vagy mentorokat."

Egy másik, korábban jobbra a magánéleti szférába sorolt vállalati feladat manapság az orvosi és pszichológiai gondozás és tanácsadás. Noha a vállalatok mindig is törekedtek arra, hogy csak egészséges dolgozókat alkalmazzanak, az egészség megőrzését jórészt az egyén felelősségi körébe sorolták. Manapság a nagyvállalatok nemcsak sokféle orvosi szűrővizsgálatról gondoskodnak, de tényleges orvosi szolgáltatásokat is nyújtanak (például fogászat, nőgyógyász, általános orvosi tanácsadás, receptírás, stb.) Az Unilever ezen kívül foglalkozik stressz-menedzsmenttel, ennek része az irodaépületben végzett masszázs is illetve egyéb komplex felüdülési és sportolási lehetőségek széles kínálata is. Ezen utóbbiak közül némelyiket már a szomszédos épületben, az irodától húsz méter található konditeremben elérhetik.

Ma már a munkavégzést gyakran az önmegvalósítás forrásának, az egyén identitása szerves részének tekintik. Ez jelentős változás azokhoz az időkhöz képest, amikor az emberek többsége számára mindez nem elsősorban a munkához kötődött. A munka jelentőségét jól mutatja az alábbi idézet az egyik interjúból: "Szeretem a gyermekeimet, de meghalnék ha otthon kellene maradnom. Még akkor is, amikor otthon voltam velük néhány hónapig, azt akartam, hogy otthon is legyen számítógépem, és állandóan az email előtt ültem. Egyszerűen csak tartani akartam a kapcsolatot, hiszen a dolgok oly gyorsan változnak. Muszáj dolgoznom." – mondja az egyik vezető, aki az interjú idején épp otthon volt két kisgyerekekkel és mielőbb szeretett volna visszamenni dolgozni.

Másfelől közelítve a munka és magánélet közötti határok kérdését: jelentősen megváltozott a tevékenységek színhelye is. Az Unilever Magyarországon a vállalatnál dolgozó kisgyermekes női vezetők gyerekei számára napközis óvodai elhelyezést biztosít. Nemrégiben az a javaslat merült fel, hogy az óvodát költöztessék át az Unilever iroda épületébe, hogy ezáltal is csökkenjen az

utazással eltöltött idő, és hogy a gyerekekkel való kapcsolattartás is könnyebbé váljék. Az otthon végzett munka példái azt mutatják, hogy a fizetett munkatevékenység nem korlátozódik immár a munkahelyre, hanem az otthon küszöbét és átlépheti. Az irodai terek kiképzése is egyre inkább arra irányul, hogy valamennyi munkavállaló számára kényelmes teret teremtsen: leginkább a harmónikus design és a természetes színek az uralkodóak. Úgynevezett kreatív sarkokat képeztek ki az irodaépület minden emeletén, melyek a nappali szoba benyomását keltik kanapékkal, öblös fotelekkel, állólámpákkal, hogy a dolgozók számára nyugodt és kényelmes környezetet teremtsenek, ahol kreativitásuk szárnyalhat.

Nem csupán a helyszín, de az idő is elveszítette jelentőségét a munka és a magánélet közti határvonal pontos jelölőjeként. A munkában töltött órák száma átlagosan 9.5 és 10 óra naponta, munkacsoportonként bizonyos eltérésekkel. A 9-6-ig munkavégzési rendet felváltotta a rugalmas munkaidő, ami a vezetői beosztásokban nemcsak meghosszabbodott munkaidőt jelent, de lehetőséget teremt a munkaidő megszervezésében egyéni különbségekre és rugalmasságra is. Van aki korábban szeret munkába állni és kollégái megérkezése előtt intenzíven dolgozni, míg mások inkább később szeretnek kezdeni, és tovább bent maradnak. A dolgozók többsége él a rugalmas munkaidő adta lehetőséggel, hogy személyes ügyeit intézze telefonon, emailen és személyesen, hogy bevásároljon, postára vagy bankba menjen. Mindez újabb példa a munka és a magánélet közti éles határvonal elmosódására.

A munkavállalók egyre gyakrabban használják a cég erőforrásait magáncélokra. A vállalati gépkocsit magáncélú utazásra is felhasználják, a cégek gyakran fizetik a benzint is, különösen magasabb szintű vállalati vezetők számára. A vállalat a gépkocsijavítást és karbantartást is biztosítja, gyakran a rendszeres autómosást és takarítást is. A céges telefonokat magáncélú beszélgetésre is használják, előfordul, hogy egy bizonyos keretösszeg erejéig, de nem ritka a korlátlan magáncélú telefonhasználat sem. Amikor az egyik menedzsert megkérdeztem, hogy esténként mennyi időt tölt családjával, azt válaszolta, hogy "A családdal töltött időm akkor kezdődik, amikor eljövök az irodából, beülök az autóba és azonnal hazatelefonálok. Mire háromnegyed óra múlva hazérkezem, mindenről tudok, ami aznap velük történt." A lakáskölcsön újabb példa a családi szükségletek cégek által történő finanszírozására. A vezetők esetében ez azt jelenti, hogy jelentős összegű és alacsony, sokszor szinte jelképes kamatozású hitelhez juthatnak. Egy kissé más jellegű példa: az Unilever alkalmazottai a cég termékeit a szokásos piaci árnál jóval olcsóbban vásárolhatják meg a vállalat saját üzletében. Mivel az Unilever termékei széles skálát ölelnek fel, a dolgozók jelentős összegeket takaríthatnak meg, miközben újabb határvonal mosódik el, hiszen otthon családjukat a konyhától a fürdőszobáig Unilever termékek veszik körül.

A munkahely manapság gyakran a közösségi élet színtereként is szolgál, hiszen sok ember a munkahelyi közösségben tölti el ideje legnagyobb részét. A munkahely tehát olyan társadalmi szükségleteket is kielégít, amelyeket korábban más közösségek, baráti és egyéb társaságok tagjaiként máshonnan 'szereztek be' a munkavállalók. Bár munkacsoportonként vannak bizonyos eltérések, számos team szoros közösséggé kovácsolódik. Erős kötődések, barátságok, kapcsolatok fejlődnek ki: előfordul, hogy főleg a fiatal, független vezetők korlátozott szabadidejük jelentős részét együtt töltik el a squashpályán, moziban, külföldi utazások során.

Még azok is, akik nem alakítanak ki szorosabb munkahelyi barátságokat, jelentős mennyiségű időt töltenek el kollégáikkal a szorosan vett munkavégzésen kívül is. A vállalati vacsorák, utak, többnapos tréningek, összvállalati és team ünnepek, sportesemények, valamint rendszeres és többnapos csapatépítő együttlétek jó lehetőséget nyújtanak az ilyesfajta kapcsolatok kialakítására.

A csapatépítő képzések jól összegzik a munka és magánélet közötti határvonal elmozdulásának lényegét. Legfőbb céljuk általában az, hogy előmozdítsák a munkacsapat fejlődését azáltal, hogy ösztönzik a csapattagok közötti együttműködést, segítséget nyújtanak konfliktusaik kezeléséhez valamint a csapattagok személyes fejlődéséhez. Az általában 2-3 napos csapatépítő képzések az irodától távoli helyszínen, általában egy színvonalas szolgáltatásokat nyújtó kastélyban vagy szállodában zajlanak. A költségeket a cég fedezi, a programban gyakran sportolás vagy más kikapcsolódási lehetőség – pl. borkostoló – is szerepel. Noha a vállalat profitál dolgozói magasabb szintű együttműködési készsége illetve kommunikációs készsége által, nyilvánvaló, hogy itt a kikapcsolódás valamint az önfejlesztés lehetőségeinek összekapcsolásáról is van szó, miközben ez ugyanakkor tényleg kitűnő alkalom a kapcsolatépítésre. E tevékenységek az érintett napokon a dolgozók estéit is kitöltik, és gyakran az egyik hétvégi napot is igénybe veszik. Az idő azonban egy másik oknál fogva is jelentős szerepet játszik a hasonló rendezvények iránti megnövekedett igényben. A többnyire igen erős munkahelyi terhelés miatt a munkahelyi csapatok tagjainak többnyire nincs lehetőségük a nem sürgős kérdések megbeszélésére, ugyanakkor az elvégzendő munka mennyisége rendszeresen idéz elő konfliktushelyzeteket és stresszt. Másszóval: a csapatépítő együttlétek olyan beszélgetésekre és megbeszélésekre szakítanak ki időt, melyekre idő és lehetőség hiányában az irodában nem kerülhet sor. Ugyanakkor igaz az is, hogy ezt követően az embereknek még keményebben kell dolgozniuk a kiesett munkaidő miatt. Mindazonáltal a csapatépítő együttlétek népszerűek: az ott megbeszéltek hetekre - ha nem hónapokra - elegendő témát adnak munkahelyi beszélgetésekre, s kikapcsolódási időt jelentenek annak ellenére, hogy e tevékenységek során kollégáikkal vannak együtt és számos, a munkavégzéssel kapcsolatos kérdéssel foglalkoznak. Fényképek és apró ajándékok emlékeztetik a résztvevőket az együtt átélt élményekre, s néhány hónap elteltével gyakran belevágnak a következő többnapos csapatépítő együttlét szervezésébe.

Amikor arról kérdeztem interjúpartnereimet, hogy hol és hogyan húzzák meg a határokat a munka és a magánélet között, akkor a legtöbben azt említették, hogy céljuk az, hogy az irodát minden nap adott időben elhagyják, általában 5.30 és 6.30 között. Több menedzser is hangsúlyozta, hogy szabadon hagyja hétvégéjét. Mindazonáltal, az időnkénti üzleti utak, valamint a munkavégzés során a csúcsidőszakok így is megghiusíthatják terveiket. Amint az egyik vezető rámutatott, komoly stressz forrása az attól való félelem, hogy a feleségével és gyermekeivel oly gondosatt megtervezett és előre bejelentett szabadságtervek szertefoszlanak - az utolsó pillanatban bekövetkezett változás vagy váratlan üzleti fejlemény miatt. Mások is megemlítették a családi vakációk jelentőségét, és a tervezett szabadságot esetleg fenyegető események okozta stresszt. Maga a tény, hogy egy vezető ezt nevezi meg mint a legstresszesebb elemet máskülönben is nyilvánvalóan kihívásokkal teli munkahelyi életében, azt mutatja, hogy a vezetők valóban igyekeznek óvni a magánéleti szféra határait. Annak ellenére van ez így, hogy e határok elmozdultak és a magánéleti szféra jóval szűkebbre szabott lett.

A legtöbb családos menedzser elmondta, hogy a család fontos ösztönzést ad a napi munka elfogadható időben történő befejezéséhez. Rámutattak arra, hogy a fiatal, független és gyermektelen munkatársak gyakran jóval tovább bent maradnak, s egyesek még a hétvégén is bemennek. Több menedzser is megemlítette, hogy megpróbálták az ilyen munkatársakat meggyőzni arról, hogy találjanak maguknak egyéb elfoglaltságot, s hogy hagyják ott az irodát. A felsővezetők egyre inkább arra a meggyőződésre jutottak, hogy ez a késő esti illetve hétvégi munkavégzés bizonyos értelemben öngenerált: mindig lehetséges még több munkát elvégezni, azonban ha az egyén életében más egyéb fontos dimenziók is vannak, akkor ezek kellő nyomást gyakorolhatnak az egyénre, mintegy ellensúlyozhatják a munkavégzés iránti erős elkötelezettséget.

A nem családos menedzserek mindezt megerősítették. Többen arról számoltak be, hogy egyéb konkrét kötelezettségek hiányában gyakran késő estig az irodában vannak. "Az első néhány évben nagyon sokáig bent maradtam, gyakran még este 8 óra után is. Még ezt-azt ellenőriztem, s mindig elfoglaltam magam valamilyen világmegváltó projekt kiötlésével." Egy másik fiatal vezető így kommentálta a dolgot: „Ha valaki számára valóban fontos, hogy egy bizonyos időben fejezze be a munkát, akkor az úgy is fogja megszervezni a dolgait, hogy valóban el tudjon menni időben. Ám olyasvalakinek mint jómagam, akinek nincsenek hasonló kötelezettségei, mindig akad valamilyen befejezendő munka. Az ember bentmarad ha van munka – és munka mindig akad.“ Mindebből azt a következtetést is levonhatnánk, hogy a család egyik jelentős funkciója valóban az, hogy az embereket visszatartsa az egyre több munkavégzéstől. Ezt támasztja alá, hogy sok vezető kiemelte a kiegyensúlyozott családi élet rendkívüli szerepét a jó munkahelyi teljesítményben. "Ha a családi életem nem lenne kiegyensúlyozott, akkor nem tudnám a munkámat itt rendesen elvégezni."

Egy másik határvonal, melyet a vezetők megemlítettek, az volt, hogy bár időnként szeretnének 1-1 napot otthonról dolgozni, nem szívesen végeznék munkájukat gyakrabban otthonról, mert ez a családdal töltött időt is károsítaná. Az időnként otthon dolgozó vezetők közül néhányan szóltak annak jelentőségéről, hogy a lakástól jól elkülöníthető tér, tanuló-, vagy dolgozószoba szükséges ahhoz, hogy otthon dolgozni tudjanak.

Bizonyos szempontból a külföldi felsővezetők (ún. expatok) esetében még nehezebb meghatározni a munka és a magánélet közötti határvonalakat. Például a cég fizeti gyermekeik iskoláztatását vagy segít partnereiknek (általában a feleségnek) munkát találni, fedezi a lakásköltségeket, stb. Egy tehetséges magyar vezető Dél-Amerikába történő áthelyezésére csak azért nem került sor, mert szülei nem kívántak odaköltözni – mindazonáltal ha ez az akadály nem lett volna, akkor férjével, gyermekeivel és szüleivel együtt költözött volna! Másszóval, a külföldi munkavégzés során a család szerepe még fontosabbá válik: a külföldre áthelyezett vezetők különös hangsúllyal említették az interjúkban törekvésüket arra, hogy minden nap egy bizonyos időben befejezzék a munkát. Számukra a család a legerősebb ösztönzőerő arra, hogy a munkát úgy szervezzék, hogy maradjon idő a munkavégzésen kívüli időtöltésre. (Valamennyi igazgatónak van gyermeke.) Egyik így fogalmazott: "Az életem megszervezésében a két legfontosabb kritérium közül az egyik az, hogy legyen szabadidőm, amelyet a lányommal

tölthetek.“ Sok vezető számára az önmaguk számára kijelölt idő a családdal együtt töltött időt jelenti, nem külön kategóriát.

A családtagok bevonódása a cég életébe bizonyos mértékig más vezetők esetében is megfigyelhető. A Családi Napok rendezvényeire a dolgozókat családtagjaikkal együtt hívják meg, és sok munkacsapat más rendezvényeket, meghosszabbított kirándulásokat, partikat és ünnepeket is szervez családtagok részvételével. Továbbá, a családokat szintén közvetlenül érinti a céges lakáshitelek lehetősége, valamint a cég erőforrásainak és termékeinek használata – erről már volt szó korábban.

A vállalat tudatában van a munka és a magánéleti tevékenységek közötti határok elmosódásának. Az Unilever HR igazgatóját megkérdeztem arról, hogy hogyan határozzák meg a munka és magánélet egyensúlyát célzó vállalati politikát és gyakorlatot, valamint arról, hogy hogyan választják le a munkát a magánélet dimenzióiról. A HR igazgató válasza a téma sokrétű értelmezését tükrözte.

“Valójában a munkához, a munkahelyhez sorolható mindaz, ami a vállalattal kapcsolatos vagy érinti a vállalatot, bárhol és bármikor történjék is. Ebbe a személyes fejlődés is beletartozik. De még a házimunka is ideértendő, hiszen ez meghatározza, hogy a dolgozónak mennyi energiája és ideje van munkájára és egyéni fejlődésére. De még tovább megyek: ha például egy karrier-breakre van szükségem, az annak a frusztráltságomnak is következménye lehet, hogy nincsen elegendő szabadidőm mindazokra az egyéb dolgokra, melyek az életben érdekelnek. Tehát az ilyen és ehhez hasonló kérdéseket sem hagyhatjuk figyelmen kívül amikor a munka és magánélet közötti egyensúly kérdését próbáljuk értelmezni.“

Összegezve tehát, a munka és a magánéleti szféra közti határvonalak olymódon válnak rugalmassá és tolódnak el az idő, helyszín, az emberek, a tartalom és a tevékenységek tekintetében, hogy mindez a munkavégzés fogalmának bővüléséhez vezet. Ugyanakkor a család vagy magánszféra a hétvégére, az éves rendes szabadság idejére és néhány estére korlátozódik. Még ennek a csekély szabadidőnek az eltöltését is erősen befolyásolja a munkavégzés bővülése – ezt majd részleteiben is látni fogjuk a folyamat ‘költségeinek’ elemzése során.

### **3. HÁTRÁNYOK ÉS ELŐNYÖK**

„Az Unilever határozza meg családi hierarchiánkat. Az egész család azon van, hogy az édesapa el tudja látni munkáját. Mivel én magam másfél műszakot dolgozok le naponta, feleségemmel nem tudom megosztani mindazt a munkát, amit otthon a család számára végez. Ha csak egy műszakot kellene naponta ledolgoznom, akkor én is kivehetném a részem ezekből a feladatokból. Így viszont gyermekeim gyakorlatilag apa nélkül nőnek fel. S a helyzet iróniája az, hogy amikor véletlenül van egy szabad délutánom, már nem tudok mit kezdeni vele. Túlságosan belemerültem ebbe az életformába, és furcsamód valójában élvezem is ezt.“ Ez a középvezető tökéletesen



tudatában van a folyamat árának a saját számára, és annak is, hogy ez mennyire meghatározza az egész család életét. Mindazonáltal azt is átéli, hogy ez az életforma mennyire kielégítő számára. Mielőtt azonban rámutatnánk arra, hogy a szerepkonfliktus illetve szerepgazdagítás, valamint szerepintegráció koncepciók hogyan kapcsolódnak az ő esetéhez, tekintsük át, hogy az interjúk során mit mondtak mások e folyamat előnyeiről, hátrányairól, ellentmondásairól.

A férfiak által leggyakrabban említett negatívum a barátságok elvesztése volt. Különösen a fiatalabb családos férfiak említették gyakran ezt a problémát. Egyes férfi vezetők beszámoltak arról, hogy szeretnék, ha több idejük jutna a sportra. Különösen a családos férfiak esetében – a sportolással töltött időt leszámítva – a szabadidő eltöltése tipikusan nem tartalmaz egyéb, önmagukra fordított időt: maradék szabadidejüket családjukkal töltik el. Ennek ellenére a négy meginterjúvált gyermekes vezető közül hárman úgy érezték, hogy nem tudnak elég időt tölteni gyermekeikkel és beszámoltak az ebből fakadó veszteségekről. Többen is beszéltek abbéli nehézségeikről, hogy gyermekeikkel megfelelő kapcsolatot építsenek, s hogy megtalálják velük a közös nyelvet. „Még ha több időm lenne is gyermekeimre, előbb ki kellene derítenem, hogyan töltjük el a közös időt úgy, hogy mindannyiunk számára jó legyen. Őszintén szólva ezt a kérdést kellene legelőször megválaszolnom.“

A kisgyermekes nőknek egyáltalán nincs saját magukra fordítható szabadidejük. „Este gyakran megpróbálok lefekvés előtt olvasni, de két oldal után általában elalszom.“ Vagy: „Amióta két kicsi gyermekem van, amikor este 9 körül leülök a TV elé egy átlagos nap után, azonnal elalszom.“ – mondja egy 32 éves energikus női vezető.

A nők másfajta nehézségeket is kiemeltek: többen büntudatról, állandó időhiányról valamint mindennapos kimerültségről beszéltek. „Biztosan az időbeosztási készségemmel vannak gondok, úgy tűnik valahogy soha sincs elég időm. Állandóan újra és újra átrendezem egész napot, hetet, és mindig azon gondolkodom, hogy mi mennyi időt vesz majd igénybe. Mégis állandóan kudarcot vallok. A gyerekek dolgaiban nem igazán lehet pontos időbeosztást készíteni: ők nem mentrend szerint működnek, s az összes tervet felborítják.“ A nők gyakran említették a feszültséget és a stresszt, különösképpen a kisgyermekes anyák. „Minden egyes nap kihívás és minden nap vannak olyan pillanatok, amikor úgy érzem, hogy nem tudom megoldani, nem tudok mindent végigcsinálni. Aztán valahogy mégis megoldódnak a dolgok.“

A fiatal, gyermektelen menedzsereket szintén érinti a munkavégzés kibővített értelmezése. Úgy tűnik, hogy ez az életmód befolyásolja a barátokkal és még a társakkal töltött időt is. „Az egész csupán egy oknál fogva működik: a barátom is ugyanilyen munkarendben dolgozik.“ Az egyik fiatal férfi bevallotta, hogy „nemcsak, hogy egy kisbaba nem férne bele ebbe az életformába, de pillanatnyilag még egy barátnő sem.“ Egy másik gondolatsor hasonló aggodalmat tükröz: néhány interjúalany megemlítette, hogy a vállalat oly meghatározóvá válik menedzserei életében, hogy amikor már valamiért nincs jelen, az emberek 'légüres térben' találják magukat – amint ezt egy középvezető elmondta.

Több menedzser is elégedetlenségének adott hangot a munkavégzés dominanciája miatt kialakuló egyoldalú életformával kapcsolatban. Különösen a megszakítás nélkül, 4-5 éve folyamatosan (bár esetleg különböző munkakörökben) dolgozók érezték úgy, hogy új impulzusokra lenne szükségük szakmai és személyes okokból egyaránt. "Itt a marketinges részlegben az empátiának nagy szerepe van a munkavégzés eredményességében – ehhez sokféle új impulzus szükséges. Öt év után úgy érzem, hogy ezek az új impulzusok hiányoznak." Egy másik menedzser megjegyezte, hogy „az elmúlt öt év során egyszer sem pihentem ki magam. Úgy érzem, szükségem lenne egy egyhónapos szabadságra most.“

Mindazonáltal a vállalatnál eltöltött idő önmagában nem ad magyarázatot a vezetők által átélt szerepkonfliktusokra: az igazgatótanács tagjai átlagosan többet dolgoznak, mégis viszonylag stabilabb egyensúlyról és elégedettségről számoltak be. Felmerül a gondolat, hogy vajon magyarázatot adhat-e erre a jelenségre a szerepgazdagítás és szerepintegráció vagy esetleg másról van itt szó?

Miközben az igazgatótanács tagjai is beszámoltak bizonyos nehézségekről és kihívásokról (pl. a gyerekekkel töltött idő mennyisége tekintetében), mégis a válaszok egyfajta egyensúlyi állapotot tükröztek. Szinte mindegyikük úgy érezte, hogy ezen még van mit javítani, de mégis úgy érezték, megteremtettek egyfajta egyensúlyt a munka és magánélet között. Számos felsővezető kihangsúlyozta azt a rugalmasságot, amely rendelkezésükre áll a munkavégzés tartalmának meghatározásában, amely a magasabb beosztás sajátosságaként, lehetővé teszi a munka delegálását illetve a jelentősebb szabadságot annak meghatározásában, mivel akarnak foglalkozni. Sokan kiemelték, hogy a magasabb beosztásokban megnövekedett a gondolkodásra fordított idő. Gyakran rámutattak a beosztással járó nagyobb felelősségre is. Itt a legfontosabb következtetés talán az, hogy bár az igazgatók esetében sem kevesebb a munkavégzéssel töltött órák száma, sem pedig a munkával kapcsolatos stressz - mely utóbbinak kiváltó oka a megnövekedett felelősség valamint a piaci változások korábbinál közvetlenebb hatása -mégis, a megnövekedett autonómia a munkavégzés tényleges tartalmának meghatározásában, valamint a beosztáshoz kapcsolódó egyéb előnyökből (pl. több idő a gondolkodásra, lehetőség az önmegvalósításra, karrier és szakmai ambíciók megvalósítása, stb.) származó elégedettség együttesen kielégítőek és ellensúlyozzák a beosztással együttjáró terheket. Emellett számos felsővezető nagyon tudatos problémakezelési stratégiákat alkalmazott, melyekről alább még lesz szó.

Összességében, legalábbis a fiatal gyermektelen vezetők és egyes férfivezetők esetében van némi igazság a dolgok abban a vélekedésben, hogy a munka és magánélet közötti konfliktust részben feloldja a határvonalak elmosódása. Végtére is: ha nincsen határvonal, akkor hogyan lehet a konfliktust értelmezni? Mindazonáltal a konfliktus viszonylagos hiányának oka ez esetben nem szükségszerűen a szerepgazdagítás, hanem inkább szerepegyszerűsítés. Az egyén életében a munka szerepe marad az egyedüli meghatározó szerep: vagy azért mert egyelőre család hiányában nincs kellően erős motiváció a munkavégzéssel szembeni ellenállás kifejtésére, vagy pedig mert a kényelmes családi háttér alkalmazkodik a dolgozó apa szükségleteihez. Ezen utóbbi esetben nemcsak hogy lekerül az apa válláról a házimunka és a gyereknevelés terhe, de ezáltal családi szerepétől (a pénzügyi biztonság nyújtásán túl) is megfosztódik.

Mégis, sokan mások, különösen a kisgyermekes anyák valamint egyes férfivezetők is nyilvánvalóan érzékelik a szerepkonfliktusokból származó komoly feszültségeket. A szerep-egyszerűsítésen és a szerepkonfliktuson túl volt néhány példa esetleges szerepgazdagításra is, főleg a felsővezetők esetében.

#### **4. A MUNKA ÉS A MAGÁNÉLET KÖZÖTTI EGYENSÚLY ÉS ELTÉRŐ PROBLÉMAKEZELÉSI STRATÉGIÁK NŐKNÉL ÉS FÉRFIAKNÁL**

A női és férfi vezetők időbeosztása, a megélt egyensúlytalanság illetve a problémakezelési stratégiák között tapasztalható különbségek tükrözték azt az alapvető igazságot, miszerint egyenlő feladatok terhelik őket a fizetett munkában, ugyanakkor markánsan eltérő a nők illetve férfiak terhelése az otthon végzett munka tekintetében.

Az interjúalanyok átlagosan napi 9 – 9.5 órai fizetett munka elvégzéséről számoltak be. Két férfi menedzser napi 10 órát említett. Valamennyi vezető él a rugalmas munkaidő adta lehetőséggel, néhányan a reggel 8 órai kezdést választják, hogy délután 5 órára végezzenek, míg a túlnyomó többség reggel 9-kor kezd és 6 után végez. A többség megemlítette, hogy konkrétan meghatározzák, mikor fogják befejezni a napi munkát: ez az időpont általában délután 5 és 6 óra között mozog. Ez néha megsérti az adott munkacsoport normáit, miként egy női vezető megjegyezte: “Ha valaki délelőtt fél tízkor érkezik, akkor ez bizonyos embereket irritál, s ugyanez a helyzet ha valaki délután 5 előtt távozik. Persze nem tudják, hogy az illető már reggel 8-kor az irodában volt.” E határokon belül láthatóan jól működik a rugalmasság – mindazonáltal nem szabad megszegni az íratlan szabályokat, a munkacsoport normáit. Mint megtudtam, ezek a normák sokban kötődnek az adott munkaterülethez. Például a számviteli osztályon – ahol majdnem kizárólag csak nők dolgoznak – a munkavállalók szeretnek korán kezdeni és délután 5-kor végezni, míg más osztályokon a 9-6-ig munkarend a népszerűbb, bizonyos egyéni variációkkal. Néha előfordul a hétvégi illetve hétköznap esti munkavégzés is, ám a legtöbb interjúalany igyekszik ezt elkerülni, hogy óvja a családra, magánéletre szánt szabadidőt. Egyes férfi vezetők említést tettek időnkénti üzleti vacsorákról, melyek hetente-kéthetente jelentenek esti elfoglaltságot.

Összességében nem volt lényeges különbség férfiak és nők között a munkában eltöltött idő mennyiségét tekintve, sem pedig az adott munkakörrel járó feladatok tekintetében. Ellenben jelentős eltérés volt tapasztalható a fizetetlen házimunka és gyermekgondozás terén. A férfiak szinte egyáltalán nem végeznek házimunkát, míg a női menedzserek feleltek a háztartás vezetéséért és nagyrészt a gyerekekkel kapcsolatos teendők elvégzéséért illetve megszervezéséért családjukban.

Az egyetlen házimunka, amelyet néhány férfi vezető megemlített, az a ház körüli szezonális munka volt, valamint a szombati heti nagybevásárlásban való részvétel. “Mi nem végzünk házimunkát a hétvégén, a feleségem mindezt gondolom hétközben elintézi.” Feleségeik minden esetben maximálisan kihasználták a GYES illetve GYED által kínált lehetőséget, s három évig

otthon maradtak a gyerekekkel. Ha néhányan ezt követően egyáltalán visszatértek munkahelyükre, akkor is részmunkaidős állásokba mentek és továbbra is teljes mértékben felelősséget vállaltak a háztartás vezetéséért és a gyermekek gondozásáért. Valamennyi férfi vezető a család kenyérkeresőjeként nevezte meg önmagát, és annak ellenére, hogy tudatában vannak a háztartáson belüli egyenlőtlen munkaterhelés tényének, valamint igen hosszú munkaidejük hátrányos következményeinek, mégis a többség általános megelégedettséggel szolt e családi munkamegosztásról illetve nem látott lehetőséget annak megváltoztatására.

A megkérdezett vezetők körülbelül napi egy órát, a hétvégén több órát töltenek el házimunkával. Vannak, akik mindenképpen ragaszkodnak ahhoz, hogy a hétvégi főzésen túl hetente legalább néhány alkalommal friss vacsorát készítsenek családjuknak. A gyermekek ellátása tölti ki a fizetett munkán kívüli idejük zömét: napi 3.5-4 órát töltenek naponta ezzel. Ezt az időt a gyerekekkel (főzéssel, etetéssel, fürdetéssel, játékkal, tanulással, az óvodába illetve iskolába, valamint a különórákra való szállítással, kíséréssel) töltik. Férjeik általában este érnek haza, a gyerekek fürdetésére vagy a családi vacsorára. Ezekről eltekintve, a férfiak nem segítenek sem a házimunkában sem a gyermekek gondozásában. “Amióta két pici gyermekem van, amikor egy szokásos nap végén este kilenc után leülök a TV elé, azonnal elalszom.” – mondja egy 32 éves nő.

A férfi menedzserek családjában az otthoni teendőkre sem háztartási alkalmazottat, sem bébiszittert nem alkalmaznak. Még a női vezetők családjában is gyakran csupán a nagyobb takarításokra korlátozódik a fizetett segítség igénybevétele. A kisebb takarítási és egyéb háztartási munkákat maguk az interjúalanyok végzik napi rendszerességgel. A bébiszitterek alkalmazása sem örvend túl nagy népszerűségnek. Csupán két női vezető élt külső, idősebb nők által nyújtott segítséggel mivel náluk a családban nem voltak nagyszülők, akikre gyermeküket rábízhatták volna. Számos interjúalany, különösen a férfiak, kétségeiknek adtak hangot a bébiszitterek alkalmazásával kapcsolatban, mivel nem akarták, hogy gyerekeiket idegenek neveljék. Néhányan úgy érezték, ezt anyagilag sem engedhették volna meg maguknak. Mindazonáltal a fizetett bébiszitterek vagy háztartási alkalmazottak igénybevétele hiányát nem lehet elsősorban pénzügyi okokra visszavezetni, hiszen kifejezetten jól kereső menedzserekről van szó. Ez a tendencia inkább egy olyan értékrendet tükröz, amely oly mértékben tartja a nőket felelősnek mindezen munkák elvégzéséért, hogy a fizetett segítség alkalmazása nemkívánatos jelenségnek számít.

Mind a nők, mind pedig a férfiak számára csupán nagyon korlátozott mennyiségű szabadidő áll rendelkezésre, s ezt többnyire a családdal töltendő időnek tekintik. Szinte valamennyi férfi menedzser megtartott valamilyen sporttevékenységet mint a kikapcsolódás és hobby egyik fő formáját, s hetente valamint hétvége is néha egy-két estét a sportnak szentelnek. Hétvégén a gyerekeket is gyakran magukkal viszik. “A feleségem tudja, hogy ha a hétvégén jó a szél, akkor szörfözni fogok. Rendkívül megértő e tekintetben, tudja, hogy mennyire fontos ez nekem.” A női vezetők szabadideje sokkal kevesebb vagy egyáltalán semmiféle önállóan végzett aktivitást nem tartalmaz. “Este gyakran megpróbálok olvasni lefekvés előtt, de általában a második oldalnál elalszom.”

Annak ellenére, hogy számos női vezető annak adott hangot, hogy az otthon végzett munka terheit nem egyenlően osztják meg társukkal, sokan mégis azonosulnak a tökéletes munkaerő, feleség, anya és háziasszony szerepelvárással. Néhányan igen kritikus hangnemben szóltak általában a férfiakról, akik nem veszik ki részüket a háztartási munkából és általában a gyermeknevelésből – mindazonáltal ez a nézőpont nem érintette közvetlenül saját párjuk iránti elvárásaikat, és olyan döntésekre sem vezetett, hogy csökkentsék a saját maguk által végzett házimunka mennyiségét. Mások kijelentették, hogy nem kívánnak különösebben sok időt tölteni háztartási munkával, viszont valamennyien elfogadták azt, hogy feleségként és anyaként a gyermekek nevelése elsődlegesen és gyakran kizárólag az ő feladatuk.

Ha ehhez hozzáadjuk a fizetett munkával töltött időt (9-9.5 óra), a közlekedésre fordított időt (minimum 1 óra), valamint a nők által a gyermekekkel és a háztartási teendőkkel eltöltött időt (3.5-4 óra), akkor azt az eredményt kapjuk, hogy a gyermekeket nevelő női vezetők napi 14-15 órát mindezen tevékenységekkel töltenek. A nap 24 órájából tehát mindössze körülbelül tíz óra jut minden másra, az alvást is beleértve. Hogyan lehet ezzel megbirkózni?

A problémamegoldó stratégiák közül a leggyakrabban alkalmazott módszereket fogjuk áttekinteni: a tevékenység-visszafogást, a szuperanya életformát, a fizetett segítség igénybevételét, a vállalati segítséget, a fegyelmezést, valamint mindezek kapcsolódását fő témánkhoz.

A 'tevékenység-visszafogás' stratégiának legjobb példáját a fiatal vezetők saját háztartásukhoz való viszonya mutatja be: "Mi egyszerűen nem vezetünk háztartást." A szóbanforgó menedzser hozzátette, hogy "a barátnőm nemrég megkérdezte tőlem, hogy vajon minden este pizzát fogunk-e vacsorázni." A tevékenység-visszafogás a női vezetők magyarázataiban is stratégiaként tért vissza: sokan inkább a háztartási teendőkre fordított időt csökkentették 30 – 60 perccel naponta semmint a gyermekekkel együtt töltött időt. Amint már fentebb is említettük, a férfiak gyakorlatilag nullára csökkentették a házimunkával töltött időt. Már érintettük korábban a fizetett segítség kérdését: elsősorban a felsővezetők és néhány más vezető veszi ezt igénybe otthoni terheik csökkentésére. Amint egy magas beosztású női vezető megjegyezte: "Ezt csak három éve csinálom így, azelőtt mindent én magam csináltam. Úgy gondolom, hogy azok az emberek, akik egy ilyen cégnek dolgoznak - s nem csak a legmagasabb beosztásokban – meg kellene, hogy engedhessék magunkak, hogy főzés helyett vendéglőben étkezzenek." Noha időnként a gyermekeket nevelő női vezetők is igénybeveszik a takarítói valamint bébiszitteri segítséget, sok esetben ez nem rendszeres, és e vezetők is gyakran támaszkodnak nagymamára és más rokonok segítségére. Ugyanez nem mondható el a férfi menedzserek családjának nagy részére (felsővezetőket kivéve), akik nem vesznek igénybe fizetett külső segítséget.

A megkérdezett kisgyermekes férfivezetők azért engedhetik meg maguknak, hogy ne végezzenek házimunkát, mert feleségeik a GYES-GYED teljes ideje alatt otthon maradnak, s mindent ellátnak a gyermekek és a háztartás körül. Még ha időnként vissza is megy a feleség dolgozni, leginkább részmunkaidős állásokat vállalnak, és továbbra is teljes felelősséggel látják el a háztartás vezetését és nagyrészt a gyermekek gondozását is. „Családunkban feleségem a 'gyerek projekt

menedzser.‘ Elképesztő, hogy mennyi energiát igényel mindez. Időnként valóságos szórakoztatóipart kell létrehozni a gyerekek lekötésére. Tudom hogy ez kemény munka és ideális esetben meg kellene osztanunk egymással.“ Valamennyi férfi a család kenyérkeresőjeként jellemezte saját szerepét, s bár tudatában voltak a háztartáson belüli egyenlőtlen munka terhelésnek, valamint az igen hosszú munkanap hátrányainak, a többség mégis általános elégedettséget fejezett ki ezzel a munkamegosztással.

Ez eltolódást jelent az egykeresős családmódel felé, amelyben elvárás, hogy a vezető fizetése elegendő legyen a teljes család eltartására (ún. family wage koncepció), és egyben a hagyományos nemi szerepeken nyugvó családi munkamegosztást erősíti. Amint majd látni fogjuk azonban, ez a lehetőség a női vezetők többsége számára nem járható út.

A nők, különösen a gyermekes anyák igen eltérő probléma megoldási stratégiákról számolnak be, legfőképpen azért mert munkaterheik magukban foglalják a háztartás és a gyereknevelés iránti felelősséget is. A gyermeket nevelő női vezetők átlagosan napi egy órát töltenek háztartási munkával, a hétvégén több órát is. Vannak, akik ragaszkodnak ahhoz, hogy a hétvégi főzésen kívül hetente legalább néhány este meleg vacsorával fogadják családjukat. A fizetett munkavégzésen kívül idejüket jelentős részét a gyermekgondozás köti le: átlagosan napi 3.5-4 órát.

Ezek a női vezetők valamennyien kétkeresős családban élnek, általában a férfiak is vezető beosztásban dolgoznak. Férjeik tipikusan később érnek haza este mint ők, többnyire a fürdetés és a családi vacsora idejére. Van olyan férj, aki időnként reggel vállalja a gyerekek szállítását az óvodába vagy iskolába. Ettől eltekintve a férfiak nem segítenek a háztartásban illetve a gyermekgondozásban. Másszóval: a kisgyermekes nők szuperanya stratégiával oldják meg kettős munkaterhüket. Egyesek úgy, hogy visszafogják a házimunkára fordított időt és részben fizetett segítséget vesznek igénybe. Összességében ezáltal nem kérdőjelezzik meg az otthoni hagyományos munkamegosztást, hanem megpróbálnak az összetett szerepelvárásnak megfelelni.

Ez drámai különbséget tükröz a férfi és női vezetők között az ún. hátszói támogatottság tekintetében: miközben valamennyi (!) meginterjúvolt férfi vezető támaszkodhat felesége teljes támogatására az otthoni terheket átvállalásáért, a női vezetők túlnyomó többsége kétkeresős és kétkarrieres családban él, ám itt is a nők azok, akik továbbra is eleget tesznek a hagyományos női szerepeknek.

A sportnak mint kikapcsolódási stratégiának kulcsfontosságú szerepe van különösen a fiatalok és a férfiak körében. A fiatal vezetők (férfiak és nők egyaránt) hetente kétszer vagy háromszor különféle sportoknak hódolnak, de számos közép-, és felsőszintű menedzser is, különösen a férfiak. Még azok is, akik nem sportolnak, a sportot fontosnak tartották, amellyel többet kellene a jövőben foglalkozniuk. A sportolás valóban jó módja annak, hogy a munkavállalók az intenzív munka után kikapcsolódjanak, sőt sokak számára még a sport is egyúttal kitűnő lehetőség a

kapcsolatépítésre. Mint már említettük, a munkatársak gyakran sportolnak együtt a vállalat által bérelt sportlétesítményekben.

A vezetők többsége beszélt a munka hatékonyságát növelő stratégiákról, például a munkavégzés jobb megszervezéséről, illetve bizonyos munkák delegálásáról. Az egyik vezető elmagyarázta, hogy bizonyos feladatok másokra történő átruházásával valamint asszisztense segítségével a munkavégzés jobb megszervezésével jobban tudja kezelni a ráháruló munkamennyiséget. "Van néhány előfeltétele annak, hogy ez működjék, de most, hogy a csapat jól összeszokott, már este 5.30 és 6 óra között el tudom hagyni az irodát, s 6 óra körül ők is befejezhetnék a munkát, ám ők tovább bent maradnak." Néhány felsővezető különösen tudatában volt a megfelelő előretekinés és tervezés jelentőségének. "A Karácsonyi szünetben előre megtervezem a következő évet. Több tekintetben is átgondolom a főbb kérdéseket, amelyek a családomat is érintik (...) valamint a konkrét munkával kapcsolatos kérdéseket is (...) és saját szabadidőmet is. Természetesen nem napi, hanem inkább heti szintre lebontva. Például eltervezem, hogy melyik héten fogjuk családommal eldönteni szabadságunk eltöltésének helyét és idejét. Ha nem így tennék, akkor sok minden nem férne bele életembe. (...) Talán elképesztőnek hangzik, de még a rögtönzött dolgokat is betervezem – tudom, hogy ez bizonyos értelemben örület, de nálam ez működik – és természetesen tisztában vagyok azzal, hogy én egy tervező típusú ember vagyok." A tervezés egy más kontextusban is felmerült: sok fiatal nő tervezgetett előre, többéves távlatban is arra az időre, amikor majd gyermekszülésre vállalkozik. Számos fiatal nő még azt a karrierszintet is meghatározta, melyet el akar érni ahhoz, hogy úgy mehessen szülési szabadságra, hogy biztos lehessen abban, hogy a vállalat számít visszatérésére az adott munkakörbe. Ezt a szintet általában valamilyen középvezetői munkakörként határozták meg.

Az önfegyelem gyakorlása is visszatérő téma illetve stratégia volt. Több igazgató is hangsúlyozta, hogy ha már elkötelezte magát arra, hogy este a munkát egy meghatározott időben befejezi, ezt akkor is megteszi, ha később valamit még be kell pótolnia. "Amikor a szabadságról visszaértem, 231 email várt rám. Ha nem határoztam volna el korábban, a normális munkaterhelés közepette, hogy minden nap egy meghatározott időben hazamegyek, akkor akár napokon át is bentmaradhattam volna este 9-ig, de ekkor is betartottam az elhatározásomat és hazamentem." Az önfegyelem magában foglalja azt is, hogy a vezetők ne dolgozzák át estéiket és hétvégi pihenőnapjaikat – ez gyakran szerepel célkitűzéseik között.

Az önfegyelem gyakorlása mellett fontos a hivatalos utakkal töltött idő csökkentése is – ezen utóbbi változásnak a vezetők többsége, de különösen a felsővezetők nagyon örülnek. Hangsúlyozták, hogy a külföldi üzleti utak igen jelentősen megcsökkítják a családdal töltött szabadidőt, s hogy egy részüket a modern technológia segítségével ki lehetne váltani. Több felsővezető említette, hogy a nagyszámú kötelező üzleti út miatt utasított vissza állásajánlatokat, mivel ezek károsan hatottak volna családi életükre. Többen beszéltek tudatos erőfeszítéseikről, hogy elfogadható szintre csökkentsék az üzleti vacsorák számát. "Utálom az üzleti vacsorákat. Ám ezeken mégis részt kell vennem. Hetente egy üzleti ebédem van általában, s havonta egy üzleti vacsorán veszek részt."

Összefoglalva tehát: noha az elvégzendő teendők visszafogása valamint a fizetett segítség alkalmazása bizonyos mértékig számos vezető családjában megjelent, a kisgyermekes nők és férfiak problémamegoldó stratégiái jelentősen eltértek a kettős terhelés miatt, amely továbbra is kizárólag a női vezetőket érinti, s amelyet sokan közülük a 'szuperanya' stratégiával próbálnak kezelni. Gyakran említették időmenedzsment készségeiknek (pl. hatékonyság, fontossági sorrend felállítása, munkavégzés megszervezése, stb.) az élet egészére történő kiterjesztését is. Különösen néhány felsővezető élete volt erőteljesen megtervezett. Ők különösen nagy hangsúlyt fektettek a tudatos erőfeszítésre és az önfegyelem fontosságára a kitűzött célok megvalósításában, például a hétvégék szabadon tartásában.

Egy igazgatótanácsi tag által említett problémamegoldó stratégia a vezetők abbéli képessége, hogy "optimalizálják az elvárásokat", azaz, hogy reális elvárásokat alakítsanak ki és menedzseljenek. Ez azt is jelenti, hogy a vezetők reálisan nem várják el a munkavégzéssel töltött órák lényeges csökkenését. Egy másik további gondolat úgyszintén az elvárásokra vonatkozott: "Valójában nem a munkaórák számát csökkenteném. Nem az idő mennyisége a kérdés lényege. Inkább az számít, hogyan viszonyuljunk a meglévő időhöz jobban, például azáltal, hogy az agyam a munkáról valami másra állítsam át a napi munkavégzés után."

Sok ilyen problémakezelési stratégiának nem csupán a túlélés a célja - bár a 'szuperanyaság' nyilvánvalóan erről szól, és azzal is lehetne érvelni, hogy a sportolásra is azért van szükség, hogy segítsen az embereknek regenerálódni a fizikai és szellemi lemerültség állapotából. Mégis, számos problémakezelési stratégia nyilvánvalóan ennél tovább megy, és segít közelebb jutni az egyensúlyi állapothoz például az időmenedzsment készségek és az önfegyelem erősítésével, vagy a már tárgyalt tevékenység-visszafogáson keresztül.

## **5. ÉRTÉKEK: MUNKA ÉS CSALÁDI ÉRTÉKEK EGYÉNI FEJLŐDÉS ÉS VÁLLALATI KÖZÖSSÉGÉPÍTÉS EGYIDEJŰLEG**

Számos interjúban egyszerre volt érezhető mind az erős karrier-orientáltság illetve a családközpontúság. Ezen kívül két másik érték, az individualizáció valamint a vállalati identitásépítés emelkedett ki mint fontos befolyásoló tényező az értékekkel kapcsolatos kérdéseknél.

A megkérdezett fiatal vezetők túlnyomó többsége vagy éppen most végzett el egy MBA kurzust, vagy éppen csak elkezdte azt, illetve komolyan fontolgatja, hogy beiratkozzon. Még a vállalat részleges anyagi támogatása esetén is jelentős befektetés egy MBA tanfolyam és nem csupán anyagi értelemben, hanem azért is, mert a tanulás a vezetők szabadidejének jelentős részét, nem ritkán teljes egészét felemészti. "Általában egy órát tanulok reggel és egy órát este." Ha e két órát hozzáadjuk a vezetők napi átlag 9.5 órás munkaidejéhez, akkor ezzel már napi 12 órájuk be van táblázva. Az, hogy a vezetők így sokat 'investálnak' egyéni szakmai fejlődésükbe alátámasztja az erős karrier-orientáltság feltételezését. Az interjúkból az is kiderült, hogy számos fiatal vezetőnek konkrét és ambíciós szakmai jövőképe van. Mint már korábban megjegyeztük, a



kisgyermekes nők túlnyomó többsége szintén gyorsan vissza akart térni karrierjéhez – még akkor is, ha férjük tudott volna anyagi stabilitást biztosítani. Noha kénytelenek voltak a gyerekszülés miatt ideiglenes áldozatokat hozni szakmai fejlődésük tekintetében, nyilvánvaló volt, hogy a karrier számukra továbbra is fontos maradt.

Ugyanakkor a vezetők korosztálytól függetlenül erőteljes családközpontúságról számoltak be az értékek szintjén. A fiatal vezetőket gyakran aggasztotta, hogy szakmai pályafutásukat miként egyeztetik majd össze jövőbeli családi kötelezettségeikkel. Az egyik fiatal férfi a következőket mondta erről: “Engem elborzaszt ez a kérdés. Szerintem nem lehetséges így dolgozni és gyereket vállalni egyszerre.” A nők közül néhányan úgy vélték, hogy nem lehetséges egy kisbaba gondozását ilyesfajta munkavégzéssel összehangolni, és azt is megjegyezték, hogy jelentős változásra lenne ez esetben szükség életükben. Mégis, a nők többsége úgy vélte, hogy e munka mellett is lehetséges a baba vállalása, különösen ha részmunkaidőben dolgoznának és/vagy átmeneti időre rövidebb munkaidőt vagy esetleg alacsonyabb munkaköri beosztást vállalnának. Miközben a nők nagy többsége hasonló megoldásokról beszélt, a férfiak zöme úgy vélte, hogy életükben kisebb mértékű változás lenne csupán szükséges. Mindazonáltal nők és férfiak egyaránt hangsúlyozták életükben a család fontosságát.

Az értékek a fizetett háztartási alkalmazott vagy bébiszitterek igénybevételét is befolyásolták: ilyen segítséget sokan nem alkalmaznak, mint arról már beszámoltunk. Olyan értékrendet tükröz ez a jelenség, amelyben a nők felelősek mindezekért a feladatokért. Egy másik esetleges ok az lehet, hogy az államszocializmus emléke szintén a háztartási alkalmazottak foglalkoztatása ellen munkálkodhat (ld. pl. a ‘kulcsos gyerek’ képét, amely a gyerekek elhanyagoltságát hangsúlyozza ki). Az államszocializmus több interjúban is visszatért, különösen az idősebb férfi vezetők említették pozitív példaként és kontrasztként a jelenhez képest a munka és magánélet közötti egyensúly tekintetében.

Összességében az erős érték-orientáció mindkét irányban (karrier és család) még mindig eltérően jelent meg férfiak és nők számára, a családokra jellemző viszonylag hagyományos munkamegosztást tükrözve. A nők felkészültek az állandó egyensúlyozásra, a szuperanyaságra, a különféle stratégiák alkalmazására, míg a férfiak túlnyomó többsége (a fiatal férfiak kivételével) inkább saját szakmai pályafutására összpontosított és nem látott értékütközést a két orientáció között. Mivel azonban a meginterjúvolt nők zöme is erős karrier-orientáltságot fejezett ki, ők várhatóan sokkal inkább átélik majd az értékütközéseket.

A másik értékpár tekintetében az interjúalanyok többsége az egyén elsődleges felelősségét hangsúlyozta a munka és magánélet közötti egyensúly megteremtésében, az egyéni felelősséget a vállalat és az állam elé helyezve. Különösen a férfi vezetők érveltek azzal, hogy a vállalat és az állam nem sokat tehetnek e tekintetben, ugyanakkor a sportlétesítmények kivételével igen kevéssé ismerték az ilyen irányú vállalati kezdeményezéseket. Ugyanakkor a női vezetők közül sokan ismerték a vállalati gyakorlatot és nézetük szerint a cég fontos segítség forrása az egyensúly megteremtésében. A nőknek arra is voltak javaslataik, hogy az állam mit tehetne e téren.

A megkérdezettek többsége az Unilevert humánus, barátságos munkahelyként jellemezte, amely általában nyitottan és rugalmasan reagál az emberek szükségleteire. A közvetlen főnökök rugalmasságát különösen gyakran említették. (Néhány fiatal menedzser viszont felvetette, hogy egyes külföldi felsővezetők egyoldalúan munkacentrikus hozzáállást sugároznak.) Megosztották a vélemények a tekintetben, hogy a cégnél lehetne-e tovább javítani a munka és magánélet egyensúlyát, de általában nem voltak optimisták. Sokan a kiélezett piaci versenyhelyzetet okolták: leggyakrabban a férfi vezetők magyarázták el, hogy a cég erős nyomás alatt áll, hogy növelje nyereségességét, és nemrégiben költségcsökkentéseket és létszámkorlátozást vezettek be, ami az ilyen kezdeményezéseket komolyan korlátozza. „Végsősoron a vállalatnak az az érdeke, hogy a lehető legalacsonyabb számú alkalmazottal dolgozzék – ezt nem lehet a család érdekeivel összehangolni.“ Egyes vezetők így számoltak be a felsővezetők hozzáállásáról: „Magánemberként elkötelezték arra, hogy elősegítsék a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtését. Azonban ők üzletemberek is, akiknek helyt kell állniuk a piaci versenyben. S ez a kettő időnként ütközik egymással.“ Mások egyszerűen csak úgy fogalmaztak, hogy munka és magánélet egyensúlya csak üres frázis a cégnél. Ám még ezek a kételkedő interjúalanyok is értékelték a cég hozzáállását és elmagyarázták, hogy az adott piaci versenyhelyzetben miért is nem lehet megvalósítani munka és magánélet egyensúlyát. Egyetlen igazgatótanácsi tag sem utalt semmilyen piaci nyomásra, akár pénzügyi korlátokra a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtését célzó kezdeményezések tekintetében. Zömmel úgy ítélték meg, hogy nem létezik ilyen jelentős korlát a kezdeményezések útjában. Lehetne azzal érvelni, hogy a menedzserek olyan erősen azonosulnak az üzleti érdekekkel, hogy még akkor is arra hivatkoznak, amikor valójában nincs közvetlen ütközés az egyéni érdekekkel. Mindazonáltal meg kell jegyeznünk, hogy a munkahelyi létbizonytalanság és ebből fakadó félelmek korlátozzák a vezetők optimizmusát a munka és a magánélet közti egyensúly megteremtését célzó kezdeményezésekkel kapcsolatban.

Amellett érveltem, hogy az individualizáció és a vállalati identitás építése párhuzamosan történik. A kettő közötti kapcsolat legjobb példája a karrierépítés – amely ismét csak hozzájárulhat a családnak az emberek életében betöltött szerepének átértékeléséhez. Amellett is érveltem, hogy az értékek szintjén a családközpontúság továbbra is nagyon erős, azonban a magát erőteljesen tartó hagyományos családi szerepmegosztás miatt a férfiak nem tapasztalnak értékütközést családközpontúság illetve szakmai ambíció között, melyet a nők viszont nagyon is átélnek.

## **6. MEGOLDÁSOK ÉS KOCKÁZATOK SZERVEZETI SZINTEN – ERŐFESZÍTÉSEK A KIELÉGÍTŐBB EGYENSÚLY MEGTEREMTÉSÉRE**

A kutatás során megkérdezett nők valamennyien érdeklődtek az alternatív munkavégzés lehetőségei iránt, hogy ezeken keresztül elősegítsék életükben az egyensúly megteremtését illetve, hogy megkönnyítsék munkába való visszatérésüket a szülési szabadság után. A nők nagy többsége legalább átmenetileg szeretne élni ilyen alternatív megoldásokkal (főleg a részmunkaidős foglalkoztatottsággal, csökkentett munkaidővel vagy a távmunkával) a gyermekek születését követő legnehezebb hónapok illetve évek során. Egyesek átmeneti időre megfontolnák egy alacsonyabb szintű munkakör elfogadását is, amennyiben középvezetői munkakörük nem tenné lehetővé a rugalmas megoldásokat. A felsővezető nők elvileg úgyszintén

megfontolnának valamiféle rugalmas vagy alternatív munkavégzési módot – azonban ezek gyakorlati megvalósítását nem tartották kivihetőnek jelen munkakörükben.

A férfiak túlnyomó többsége ellenben azt mondta, hogy önmaguk számára nem fontolnák meg az alternatív munkavégzési módok lehetőségét. Viszont a részmunkaidőt sokan jó megoldásnak tartották feleségeik számára. Nem hitték, hogy családjuk alacsonyabb jövedelemből is meg tudna élni. A megkérdezettek körülbelül fele el sem tudná képzelni, hogy ne teljes munkaidőben dolgozzék és hogy ne járjon be az irodába. „Azt hiszem, hogy ha egy hatórás állásban lennék, akkor egy másik, háromórás állás után is néznék.“

Igy egy újfajta szegregáció veszélye nagyon is létező: a kisgyermekes nők részmunkaidős, a férfiak teljes munkaidős pozíciókban dolgoznának. Az interjúalanyok nagyon is tisztában voltak e helyzetnek a karrierjükre való lehetséges következményeivel. Valamennyi női interjúalanyom úgy vélte, hogy a nők előléptetési illetve szakmai előmeneteli esélyei kisebbek mint a férfiaké, és a férfiak többsége is így vélekedett. Noha az Unilevernél komoly karriertanácsadási rendszer működik valamennyi vezetőre kiterjesztve, amely nem tesz különbséget nők és férfiak között, mégis a hivatalos vállalati irányelvek önmagukban nem elégségesek a nőket érintő hátrányok elkerülésére.

Azok a nők, akik részmunkaidőben tértek vissza a szülési szabadság után, munkavállalói lébizonytalanságuknak és szakmai félelmeiknek adtak hangot, annak ellenére, hogy elégedettek voltak munkakörükkel és általában a vállalat hozzáállásával. „Amikor részmunkaidőben végeztem munkámat első gyermekem születése után, aggódtam, hogy vajon a vállalat komolyan vesz-e majd engem, hogy vajon a részmunkaidős munkavégzés nem jár-e majd alacsonyabb megbecsültséggel. Úgy vélem, hogy a legtöbb helyen nemcsak a munkavégzés minősége, de annak mennyisége is számít.“ Ez a női vezető volt az első, aki néhány hónappal gyermeke születése után különleges megállapodást kötött a vállalattal munkaideje tekintetében. Hetente négy napon át és napi 7 órában dolgozott. E vezető véleménye szerint a részmunkaidős munkavégzés mind a vállalaton belül és általában Magyarországon nem kellően elfogadott és megbecsült lehetőség. Mégis azt is hangsúlyozta, hogy a cég rugalmas és nyitott volt erre a megoldásra. A munkakör megosztása (job sharing) esetében a vezetők többségét nagyon aggasztotta a kielégítő számonkérés és ellenőrzés lehetőségének hiánya, valamint e téren az igen kevés magyarországi tapasztalat mind a cégen belül, mint pedig általános szinten.

A bizonytalanság érzetéhez valamint a félelmekhez szorosan kapcsolódik a munkába történő visszatérés kérdése szülési szabadság vagy egyéb, szakmai szünetek után. Mivel a vállalat számra fontos, hogy a meglévő munkaköröket betöltse, mindig az épp elérhető munkakörök függvénye is, hogy egy menedzser mikor térhet vissza szülési szabadságról egy számára megfelelő beosztásba. „Ez néha azt jelenti, hogy az embereknek nem marad túl sok választási lehetőségük: ha most jönne vissza, akkor minden rendben – de mi nem tudunk munkakört garantálni, ha úgy dönt, hogy hosszabb ideig otthon marad.“ Az a tény, hogy gyakran néhány hónapra lehetséges a munkakör átmeneti átszervezése egy másik személy kinevezése nélkül, arra serkenti a női vezetőket, hogy körülbelül hat hónappal szülés után ismét munkába álljanak. Nem csoda, hogy

számos fiatal menedzser valóban vissza is tér hat hónap múltán, hogy ily módon megtartsa eredeti munkakörét és, hogy elkerülje a bizonytalanságot. A szülési szabadságon lévő női vezetők gyakran alig várják, hogy néhány hónap múltán ismét munkába állhassanak: nemcsak a munka hiányzik nekik, de a munkahelyi kapcsolatok és a munkával járó más előnyök is. Másszóval, maga az életforma hiányzik, amelyet megszoktak és amelyben annak terhei ellenére jól érezték magukat.

Az igazság kedvéért meg kell említenünk, hogy a szülés utáni visszatérés annak ellenére nehéz sok esetben, hogy a vállalat és az ott dolgozók egyaránt folyamatosan odafigyelnek a kommunikációra és a tervezésre. Mielőtt szülési szabadságra mennének, a nőket megkérdezik, hogy mikor szeretnék majd ismét munkába állni, és az ezzel kapcsolatos terveket beépítik a szervezet HR terveibe. A szülés után a HR menedzserek fél évente újabb beszélgetéseket szerveznek, és a távollévőkkel telefonon is tartják a kapcsolatot. Mindazonáltal a tervek mindkét fél részéről változhatnak. Továbbá: azokat a szülési szabadságon lévő nőket, akiket kimagasló teljesítményű vezetőként tartanak számon, illetve azokat, akik előtt ígéretes jövő áll, figyelembe veszik az előléptetési döntésekben-tervekben. Ez azt jelenti, hogy ezek a nők távollétükben is 'szerepelnek' a karrier megbeszéléseken. A nem kiemelkedő teljesítményű női vezetők ezzel szemben más átlagos teljesítményű, de a vállalat karriertervében továbbra is jelenlévő férfi kollégáikkal szemben hátrányos helyzetbe kerülnek. Egy olyan időszakban, amikor a vezetői munkakörök száma csökken, a vállalatnak válogatnia kell a szülési szabadságon lévő női vezetők köréből, míg a férfiak eleve soha nem kerülnek hasonló helyzetbe. Az átlagos teljesítményű férfiak egyszerűen tartják pozícióikat, míg a női vezetők könnyen versenyhelyzetben találhatják magukat, amikor ismét munkába kívánnak állni, vagy szembesülhetnek azzal, hogy nem tudnak visszatérni.

Hasonló félelmek és bizonytalanság volt érezhető a pályáiv során elképzelhető egyéb megszüntések, váltások esetén (ún. career breaks): egyes vezetők megfontolnák, hogy egy időre szünetet tartsanak szakmai pályafutásukban, de pesszimisták a tekintetben, hogy visszatérhetnének-e munkaköreikbe, és hogy ez milyen hatással lenne karrierjükre. „Végülis a vállalatnak teljes munkaidőben dolgozó és folyamatosan elkötelezett munkaerőre van szüksége.“ Sokak véleménye tükrözi a vállalati kultúra erőteljes üzenetét. Sokan azonban, különösen a nők úgy vélték, hogy nagyobb mértékű rugalmasságnak is van tere: hiszen közülük néhányan ténylegesen megtapasztalták a rugalmas illetve alternatív munkavégzés előnyeit. Néhány emellett kiálló nő kiemelte a személyes kezdeményezés fontosságát: „Amikor ismét munkába álltam, az emberek idővel hozzászoktak ahhoz, hogy én délután 5-kor elmegyek, de az elején csúnyán néztek rám. Ma már senki sem panaszkodik emiatt vagy néz rám rossz szemmel. Hozzá kell tennem, hogy az én munkaköröm lehetővé teszi ezt, mert önállóan dolgozom és jelentős szabadságot élvezek munkám megszervezésében“.

A megkérdezett nők kiemelték a közvetlen munkahelyi vezető szerepét a munkavégzés rugalmas megszervezésében, abban például, hogy az alkalmazkodják kicsi vagy beteg gyermekeik gondozásának különleges szükségleteihez. A legtöbben főnökeik segítőkészségéről számoltak be, elismeréssel szóltak támogató szerepükről a számukra szükséges különleges munkaidőbeosztás kialakításában.

A távmunkát bizonyos korlátok között elfogadhatónak tartották, mégis a megkérdezett nők és férfiak egyaránt fenntartásokkal éltek ezzel kapcsolatban. A férfiak úgy vélték, hogy az otthon végzett munka tovább csökkentené a családdal eltölthető szabadidőt és megszüntetné a munka és a család közötti választóvonalat, míg a nők úgy gondolták, hogy kisgyermekes gondozása mellett az otthoni munka éjszakai műszakot jelentene, hiszen ez az egyetlen napszak, amikor a gyermekek nem nyüzsögnek körülöttük. Mindazonáltal néhányan úgy érezték, hogy az időnkénti otthoni munkavégzés lehetővé tenné a vezető számára, hogy jobban összpontosítson és kedvezőbb körülmények között fejezzen be olyan feladatokat, amelyekhez intenzív összpontosítás és teljes zavartalanság szükségesek. A női vezetők többsége úgy vélte, hogy az emailen történő kapcsolattartás a szülési szabadságon lévő nők számára kitűnő megoldás.

A fiatal vezetők körében úgy tűnt, hogy nagyobb az igény a rugalmas karriertervezés és az időnkénti megszakítások iránt, még akkor is, ha ez esetleg hátrányos lehet szakmai előmenetelükre. Az egyik fiatal vezető elmondta, hogy nagyon szívesen vállalna feladatot külföldön néhány hónapra, még akkor is, ha a vállalat nem tudja garantálni, hogy visszajövelekor ugyanezt a beosztást kapná vissza. Azon túl, hogy egyes fiatal vezetők kifejezték jelentős karrierváltás iránti szükségletüket jövőbeni családi tervek, más kötelezettségek vagy éppen tanulási szándék miatt – pl. MBA diploma megszerzése – vagy egy hosszabb szabadság céljából egy több éves folyamatos munkavégzés után új impulzusok átélésére, arra utal, hogy a fiatal vezetők között várhatóan erősebb az igény az alternatív munkavégzés, illetve a rugalmas sőt újszerű karriertervezés iránt.

Az alternatív munkavégzési lehetőségekkel a karriertervezési gyakorlat szélesebb és színesebb skáláját lehetne kialakítani és alkalmazni, oly módon, hogy mindez az egyén és vállalat számára kölcsönösen előnyös lenne. Való igaz, hogy a mai vállalati kultúrák túlnyomó többsége még nem karolta fel ezeket a munkavégzési mintákat, és a rugalmasabb karrier modell sem túlságosan elterjedt. Mindazonáltal, a vállalati kultúra tudatos formálása, illetve a fiatal vezetők valamint a női vezetők részéről jelentkező igények hozzájárulhatnak az alternatív munkavégzési formák és a rugalmasabb karriertervezési minták elterjedéséhez.

## **7. ZÁRÓ MEGJEGYZÉSEK A VÁLLALATI KEZDEMÉNYEZÉSEKRŐL**

Mint fentebb már említettem, igen jelentős hatása lehetne azon kezdeményezéseknek, amelyek elősegítik az alternatív és rugalmas munkavégzési mintákat. Ám csak abban az esetben lesz ezeknek tényleges hatása, ha bevezetésük egy átfogó változásmenedzsment terv része, melynek célja a szervezeti kultúra formálása. Amíg munkáról vallott elképzeléseinket olyan nézetek határozzák meg, amelyben a fix munkaidő, illetve a demonstratív jelenlét a fontos, valamint a lineáris, megszakítások nélküli karrier az egyetlen elképzelhető karrier – addig az alternatív munkavégzési lehetőségek nem tudnak beépülni a szervezeti kultúrába, még akkor sem, ha elvileg lehetőség lenne alkalmazásukra. Addig, amíg egy mélyebb és jelentősebb átalakulás nem következik be, még az egyébként oly progresszív intézkedések mint a részmunkaidő vagy job sharing, stb oda vezetnek, hogy kétféle munkavállaló különül el egymástól a cégnél: a teljes munkaidőben dolgozó elsőosztályú munkaerő, valamint a részmunkaidőben dolgozó

másodosztályú munkavállaló. Ez tehát újfajta szegregációhoz vezethet – ráadásul a második csoport túlnyomórészt nőkből áll, a férfiak még akkor sem veszik igénybe az alternatív munkavégzési formákat ilyen szervezetekben, ha elvben nem utasítják el azokat. Az elmúlt 10-15 évben ilyen kezdeményezésekkel próbálkozó, túlnyomórészt Ny-Európában és É-Amerikában működő cégek tapasztalata azt támasztja alá, hogy 99%-ban a nők veszik igénybe az ilyen lehetőségeket – ezáltal hozzájárulva a jó és rossz dolgozók közötti nemek szerinti szegregációhoz, ami viszont további egyenlőtlenségekhez vezet az előléptetés, bérszintek, stb. tekintetében.

A mérleg pozitív oldalán ki kell emelnünk, hogy Magyarországon a munka és magánélet egyensúlyát javítani kívánó projekteknek valószínűleg kedvezőbb fogadtatása lesz vállalati környezetben mint a nemek egyenlőségét célzó illetve a nőket kifejezetten előnyben részesítő programoknak. A munka és magánélet egyensúlyának koncepciója nem rekeszti ki a férfiakat és ténylegesen javukra is válhat, amennyiben az egyoldalú munkaorientáltságtól szenvedő vállalati kultúrákban e problémákkal szembenéznek. Valamennyi, e kutatás során meginterjúvolt férfi úgy nyilatkozott, hogy munka és magánélet konfliktusa a nőket erősebben érinti. Ez egy olyan téma, amelyről beszélgetve lehet ilyen nyilatkozatokat tenni anélkül, hogy bárkit is fenyegetne az a veszély, hogy feministának bélyegzik. Egy további előny az, hogy a munka és a magánélet közötti egyensúly koncepciója lehetővé tesz beszélgetést családról, családi szerepekről és családi felelőségekről, mely témákat feltehetően magánügyként kezelnék. E koncepció alátámasztja, hogy a munka és magánélet hagyományos kettősségét nem lehet fenntartani, valamint rávilágít a munka és a magánélet közti konfliktus nemek szerint eltérő természetére. S végül de nem utolsósorban, a munka és magánélet közötti egyensúly keretein belül a szerepkonfliktusok mögött rejlő vállalati és egyéni tényezőket egyaránt lehet kezelni. Még a makroszintű folyamatokat is könnyen be lehet kapcsolni az elemzésbe. (Továbbá: Magyarországon a családbarát munkahely koncepciója már az államszocializmusban is létezett – mégis az asszociáció vegyes érzelmeket vált ki.)

Mindazonáltal nemcsak Magyarországon, de világszerte sem használják ki ezeket a lehetőségeket. Ennek több oka is van. Egyrészt noha az elmúlt 15 évben vállalatok százai indítottak be kezdeményezéseket (az USA-tól kezdve Kanadán át Nyugat-Európáig), ezek zöme nem volt kellően mély és komoly erőfeszítés és nem is kapott kellő kifutási időt. Még ezekben az országokban is a cégek mindössze 5%-ának van átfogó programja vagy elképzelése a munka és magánélet közötti egyensúly megteremtéséről.

A mellékletben a szakirodalomban fellelhető kezdeményezéseket négy csoportba soroltam, hiszen meglehetősen vegyes a programok és intézkedések köre. Jónéhány kezdeményezés ‘csupán’ anyagi előnyt jelent a munkavállalók számára (kuponok, juttatások, stb. lásd a C és a D csoportokat a mellékletben). Ám véleményem szerint az ilyen erőfeszítések nem nyúlnak le a probléma gyökeréig: magához a lineáris karrierút elképzelése köré épülő egyoldalú munkakultúrához. Csak a munkavégzés alternatív illetve rugalmas módozatainak bevezetését célzó programoknak van esélyük sikeresen megváltoztatni a vállalati kultúrát. Ezek azok a programok, amelyek valódi segítséget tudnak nyújtani nőknek és férfiaknak egyaránt a vállalati szervezet átalakításában. (Lásd A és B csoportok a mellékletben).

A szervezeti kultúrák átalakítását célzó kísérleteknek a vállalati felsővezetők részéről időre, erőforrásokra, erőteljes elkötelezettségre és kitartásra van szükségük. Vannak sikeres példák a munka és magánélet egyensúlya által inspirált sikeres szervezeti váltásokra. Azonban azok a cégek, amelyek ezt az utat kívánják járni, jobb ha hosszú menetelésre készülnek fel.

## MELLÉKLET

### **AZ UNILEVER MAGYARORSZÁGNÁL ALKALMAZOTT KORÁBBI GYAKORLAT**

- Workshop sorozat a munka és a magánélet közti egyensúly problémáinak megoldására, valamennyi team számára konkrét célkitűzéssel, pl. hogy péntekenként délután négykor befejezzék a munkát
- Stressz menedzsment:
  - Masszázs az Unilever irodaközpontban
  - Kikapcsolódást elősegítő hétfégi programok pl. gyógyszállókban
- Sportlétesítmények (úszómedence, tenisz, stb.)
- Családi Napok
- Egészségügyi ellátási csomag, orvosi szűrések, anyagi hozzájárulás
- Pszichológiai tanácsadás
- Lakáshitelek

*Elsősorban kisgyermekes női menedzsereknek:*

Bölcsőde biztosítása a három évnél fiatalabb gyermekeket nevelő női vezetők számára

Gépkocsi hozzájárulás a szülési szabadságon lévő női menedzsereknek, hogy szülés után maximum kilenc hónaig üzemeltethessék gépkocsijukat

Néhány példa a csökkentett munkaidőre valamint részmunkaidős munkakörök

Néhány példa az otthonról végzett távmunkára

### **NEMZETKÖZI PÉLDÁK A MUNKA ÉS A MAGÁNÉLET KÖZÖTTI EGYENSÚLY JAVÍTÁSÁT CÉLZÓ KEZDEMÉNYEZÉSEKRE**

#### **A. Csoport: MUNKASZERVEZÉS**

- ‘Munka az iskolaév során’: ebben a konstrukcióban az elvégzendő munkát a gyermekek tanévéhez igazítják, szabadon hagyva a nyári szüneteket és egyéb iskolaszüneti időszakokat.
- -Változó műszakbeosztások, rugalmasan váltható műszakok
- 4-napos munkahetek, az első négy nap során hosszabb munkanapokkal, míg az ötödik nap szabad.
- munkaórák éves szinten történő meghatározása



- hosszú szabadságok (pl. 6-8 hét), előtte és utána hosszabb munkaidővel
- meghatározott törzsidő blokkok (pl. délelőtt tiztől délután kettőig, amikor kötelező a megjelenés, egyébként pedig rugalmas munkarend)
- előre kiválasztott kezdési idők, csúsztatott és sűrített munkarendek, váltakozó munkanapok és hetek
- fokozatos nyugállományba vonulási programok
- megosztott munkakörök (job sharing)
- rugalmas műszakcsere

#### B. Csoport: SZABADIDŐ

- 'napfény napok': fizetés nélküli szabadság nyáron
- meghosszabbított gyermekgondozási szabadság anyáknak és apáknak
- ideiglenes szünetek a karrierépítésben (career break) a visszatérés lehetőségének maximum öt éves biztosításával
- fizetett vagy fizetés nélküli betegszabadság, illetve betegápolási szabadság
- a feltöltődést, elmélyülést illetve továbbtanulást szolgáló szabadság ('sabbatical')

#### C. Csoport: TERMÉSZETBENI ÉS/VAGY PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÁSOK

- vásárlási utalványok
- különféle személyi szolgáltatások (pl. vásárlás, kertgondozás, kutyasétáltatás, bicikli karbantartás, stb.)
- ajándékutalványok a dolgozóknak
- ösztöndíjak az alkalmazottak gyermekei számára
- ingyenes tápszer a munkavállalók gyermekeinek egyéves koráig
- a munkavégzés helyszínén nyújtott szolgáltatások, pl. bank, bevásárlás, ún. vállalati városok stb.
- ingyenes mobiltelefonhasználat
- hozzájárulás MBA diploma megszerzéséhez, rész vagy teljes finanszírozás
- örökbefogadási szolgáltatások (segítségnyújtás a gyermekeket örökbefogadni kívánó dolgozók számára)
- információs szolgáltatások, pl. honlap címekkel és egyéb hasznos tudnivalókkal

#### D. Csoport: KIKAPCSOLÓDÁS, STRESSZMENEDZSMENT

- fitness központ
- a munkavégzés helyszínén sportpályák vagy masszázs
- stresszmenedzsment workshopok
- a munka és a magánélet közötti egyensúly kialakítását elősegítő képzések
- tanácsadás a stressz, valamint a munka és a magánélet egyensúlyi problémáiból adódó családi konfliktusok kezelésére