

MENEDZSER FÉRFIAK MUNKA ÉS MAGÁNÉLET KÖZÖTTI EGYENSÚLYA²¹⁶

Bevezetés

A skandináv államok élen járnak a férfiak apaszerepének megerősítésében. Az 1990-es évektől indult meg a kifejezetten apákat célzó szülői szabadság (father quota) és a rugalmas munkalehetőségek expanziója (O'Brien et al. 2007). Ennek célja nemcsak a nők munka és magánélet közötti egyensúlyának támogatása, hanem a férfiak és nők közötti felelőségek egyenlő megosztásának biztosítása, valamint az apa-gyerek kapcsolat erősítése is. Mindezek kulcselemei az apabarát (father-friendly) jóléti állam megteremtésének (Kvande 2009). A mai apáknak tehát nem elég pusztán anyagilag hozzájárulni családjuk jólétéhez, hanem aktív szerepvállalást kell tanúsítaniuk az otthoni rutin, érzelmi és gondoskodáshoz kötődő feladatokban is (Wall – Arnold 2007; O'Brien et al. 2007).

A globális, tudásalapú, magas elköteleződést igénylő nagyvállalatok egyre nagyobb elvárásokat támasztanak az alkalmazottaik, elsősorban a menedzserekkel szemben, idő, energia és lojalitás tekintetében. Ez a tradicionális, munkaorientált férfi normákra épülő rendszer azonban éles ellentétben áll az aktív apaság koncepciójával (Mayo et al. 2011). Ezért a menedzserférfiak csoportja kiemelten ki van szolgáltatva a munka és család konfliktusának (O'Brien et al. 2007; Burke 2000; Allard et al. 2007). Ennek a csoportnak a vizsgálata azért is lényeges, mivel a menedzserek fontos szerepet játszanak a szervezeti átalakulásokban. Ők vannak abban a pozícióban, hogy elősegítsék, vagy éppen hátráltassák a családot támogató szervezeti kultúrát, és példát mutassanak a többi alkalmazottnak (Allard et al. 2007; Holter 2007). Emellett leginkább az ő számukra elérhetőek a szervezetek által kínált családbarát és egyensúlyt elősegítő intézkedések, mint amilyenek például a rugalmas munkalehetőségek. Ennek ellenére ezek hatékonysága kétséges, és még olyan támogató környezetben is, mint például Svédország, a menedzser férfiak nagyfokú munka és család közötti konfliktusa tapasztalható (Van der Lippe et al. 2006).

A következőkben részletesebben bemutatom az apákat érintő változásokat a skandináv államokra

fókuszálva. Ezután kitérek a menedzser férfiak speciális helyzetére a kompetitív, magas elkötelezettséget elváró piaci környezetben, valamint arra, hogy ez milyen viszonyban áll az aktív apaság koncepciójával. Végül pedig a munka-magánélet egyensúlyt elősegíteni kívánó szervezeti intézkedésekről esik szó, és arról, hogy ezek a rugalmas lehetőségek miért nem tudják teljes mértékben elérni céljukat.

Aktív apák, egyenlőbb férfiak

Az elmúlt néhány évtizedben lényeges változások történtek az apaságot illetően a skandináv társadalmakban, melynek legfontosabb eleme az apák aktív szerepvállalása a gyereknevelésben. Ez az új elképzelés az apaság fogalmáról éles ellentétben áll az 1950 és 1980 között domináns apaképpel, melyre elsősorban az érzelmileg távolságtartó kenyérkereső szerep volt a jellemző (Erärinta – Moisander 2011). Ma már azonban a jó apasághoz nem elég racionálisnak, érdekkövetőnek és karrieristának lenni, továbbá a család anyagi ellátása sem helyettesíti a gondoskodást („earning as caring”). Ehelyett az 1980-as évektől kezdve egyre inkább olyan apa figurája kezdett kirajzolódni a társadalomban, aki érzelmileg elkötelezi magát a gyereknevelés iránt, kiveszi a részét a gondoskodáshoz kötődő feladatokból, és minőségi időt tölt gyermekével (Forsberg 2007; O'Brien et al. 2007). Következésképpen az új férfi (new man) koncepciója egy új, gondoskodó maskulinitást testesít meg. Az újférfi-elképzelés nem csak az apaság vonatkozásában vonja be az érzelmeket és a gondoskodás jelentőségét, de a baráti kapcsolatokban és a partnerrel való viszonyban is (Holter 2007).

Mindennek kialakulásában talán az a felülről jövő intézkedés játszott a legnagyobb szerepet, ami apakvóta néven ismert. Ezt az individualizált, nem átruházható szülői szabadságot először a világban 1993-ban vezették be Norvégiában, és négy hét szabadságot kínált fel az apáknak, melyet kizárólag

216 Ez az összefoglaló a „Dilemmák és stratégiák a család és munka összehangolásában” című OTKA kutatáshoz (K104707) kapcsolódóan készült.

ők vehettek igénybe²¹⁷ (Haas – Rostgaard 2011). A jóléti államnak ez az eszköze arra motiválja az apákat, hogy részt vegyenek a gyereknevelésben, valamint megismerjék gyermekeik igényeit és érzelmeit azáltal, hogy jelen vannak a mindennapi teendőkben. Az előzetes várakozásokkal ellentétben az új rendelkezés nagyon népszerű lett, és az apakvótát igénybe vevő férfiak száma drámaian megnőtt az említett országokban. Norvégiában a bevezetés évében, 1993-ban, az apák 4 százaléka élt ezzel a lehetőséggel, míg 20 évvel később ez az arány 90 százalékra emelkedett²¹⁸ (Kvande 2009). Társadalmi háttértől függetlenül szinte minden férfi használja ezt a juttatást a skandináv államokban, ami tényleg bizonyítja, hogy mennyire általánossá vált a gyakorlat (Forsberg 2007). Ugyanakkor a statisztikák azt mutatják, hogy leginkább a magasan képzett, jól kereső, képzett partnerrel élő férfiak tudják legjobban kihasználni ezt a juttatást (Plantin 2007).

Az mondható el, hogy a férfiak elfogadták és alkalmazkodtak az állam intézkedéséhez, és az apakvóta igénybevétele normává vált. Ez a kutatókat arra engedi következtetni, hogy társadalmi apaideál elmozdulásának vagyunk tanúi, ahol az aktív apaság hegemon státuszt nyer el (Forsberg 2007; Johansson – Klinth 2008). A hegemon maskulinitás fogalom Connell (2009) koncepciója arról a gender gyakorlatról, ami garantálja az uralkodó maskulinitás dominanciáját a nők és az alárendelt maskulinitások felett. A hagyományos uralkodó maskulinitás a munka prioritására épül, és kevés teret enged az intimitásnak és gondoskodásnak. Ehhez képest az aktív apaság teljesen új értelmezését adja a maskulinitásnak. Fontos azonban hangsúlyozni,

217 Ez 2014-ben Norvégia esetében 10 hetet jelent, Svédországban 2 hónapot, Izlandon 3 hónapot, míg Finnországban 3+6 hetet (Dániában eltörölték). Az apa kvóta az úgynevezett „paternity leave”-en felül jár, mely közvetlen a gyerek születése után teszi lehetővé az apáknak, hogy rövidebb ideig otthon maradjanak. Amikor ez lejár, akkor vehető igénybe a szülői szabadság (parental leave), mely gendersemleges garanciát ad a szülőknek, hogy gyermekükkel hosszabb távon is otthon maradhassanak. Ez tehát egy családalapú ellátás, mely egyenlő mértékben áll mindkét szülő rendelkezésére. A gyakorlatban ez mégis azt jelentette, hogy elsősorban az anyák éltek a lehetőséggel. Ehhez képest az apakvóta egy olyan része a szülői szabadságnak (parental leave), mely kizárólag az apák által igényelhető (O’Brien et al. 2007).

218 A rendelkezés titka az opciók hiányában rejlik, hiszen ez egy ‘use it or lose it’ juttatás, azaz amennyiben az apa nem veszi igénybe, a család elesik a támogatástól (O’Brien et al. 2007).

hogy a maskulinitások nem egydimenziósak, nem fix kategóriák, így nem lehet mindig egyértelműen megállapítani, mi számít hegemonnak.

A maskulin identitás diverzitását bizonyítja az is, hogy például az osztályhovatartozás is eltérően befolyásolhatja az apaság értelmezését. Plantin (2007) tanulmányából kiderül, hogy a munkásosztálybeli apák a szülővé válást életük természetes és tervezett állomásának tekintik; ezért a gyerekvadás nem változtatja meg jelentősen az életüket. Ezzel ellentétben a középosztálybeli apák életében az apaság egy olyan új elem, mely radikálisan átalakítja az életüket és identitásukat. Úgy érzik, amint egyszer apává válnak, már semmi sem lesz a régi. Elsősorban amerikai és brit kutatók hangsúlyozzák, hogy az új, egyenlőbb apaság ideológiája a „jó apa – rossz apa” kettősségre épít, melynek etnikai és osztályaspektusa is van. Észreveszt az új, modern apasággal gyakran a középosztálybeli viselkedést társítják, míg a rossz apaságot a szegény, bevándorló apákhoz kötik (Plantin, 2007).

Néhány kutató (Forsberg 2007; Johansson – Klinth 2008) az aktív apaság és nemek közötti egyenlőbb munkamegosztás kapcsolatára hívja fel a figyelmet. Az aktív szülői szerepvállalás ugyanis még nem feltétlenül jelent nemek közötti egyenlőséget. Gyakori, hogy a férfiak inkább az olyan kellemes teendőkben vesznek ki a részüket, mint a gyerekkel való játék és a beszélgetés, ugyanakkor a rutin feladatokhoz és a házimunkához már kevésbé járulnak hozzá (Johansson – Klinth 2008). Azonban egy friss norvég időmérleg-vizsgálat eredményei (Kitterød – Rønsen 2013) szerint a párkapcsolatban élő norvég apák nem csak gyerek-centrikus szülők, hanem nemi egyenlőséget képviselő férfiak is, akik ezáltal párjuk karrieréhez is hozzájárulnak. Ez abban nyilvánul meg, hogy az elmúlt években megnőtt a férfiak szerepvállalása a házimunkában is. Következésképpen ma Norvégiában a férfiak és nők közel azonos mértékben járulnak hozzá mind a fizetett, mind pedig a nem fizetett otthoni munkához. Éppen ezért nem meglepő, hogy a norvég férfiak és nők hasonló arányban nyilatkoznak arról, hogy a munkahelyi kötelezettségeik feszültségben állnak a családi életükkel. Ez azt a kérdést veti fel, hogy az aktívabb apaság és az egyenlőbb munkamegosztás vajon a férfiak életében is a munkaerő-piaci és az otthoni munka kettős terhet idézi-e elő. Kitterød és Rønsen (2013) amellet érvel, hogy mivel Norvégiában a férfiak és nők közel azonos arányban osztják meg a felelősséget az otthoni munka terén, a nőkre is csak ritkán jellemző a kettős teher viselése.

A szervezetek hatása és a rugalmasság hatékonysága az egyensúlyra

A modern skandináv férfiak tehát eleget kívánnak tenni az aktív apa és az új férfi ideáljának, és készek szerepet vállalni mind a gyerekevelésben, mind az otthoni teendőkben. Mennyire teszik azonban ezt lehetővé a munkaadó szervezetek?

A szervezeti kultúra és környezet bizonyítottan közvetlen hatást gyakorol a munka és magánélet közötti egyensúlyra, hiszen szándékosan vagy akaratlanul is befolyásolja a munkavállalók lehetőségeit, attitűdjét és cselekedeteit (Allard et al. 2011). Ennek ellenére kevés az információ arról, hogy pontosan hogyan is hatnak ezek a szervezeti feltételek a munka és magánélet közötti egyensúlyra (Mayo et al. 2011). Egy hagyományosabb szervezeti kultúra a munkát és az otthon elkülönült területként kezeli, azt feltételezve, hogy ezeket szigorú térbeli és időbeli határok választják el. Így a munka kizárólag a munkahelyen végzendő, míg a magánjellegű tevékenységek és a családi ügyek szigorúan munkaidőn kívül, az otthonra tartoznak. Ezzel szemben egy kevésbé hagyományos szervezeti környezet a két szféra integrációját hangsúlyozza és családbarát intézkedések által próbálja az alkalmazottak munka és magánélet közötti harmóniáját elősegíteni (Allard et al. 2007). Bizonyos empirikus eredmények azt a feltételezést erősítik, hogy a támogatóbb szervezeti környezetben kevesebb feszültséget, nagyobb munkával és karrierrel való elégedettséget és általános fizikai és érzelmi jóléteket tapasztalnak az alkalmazottak (Burke 2000). Ahogy O'Brien és szerzőtársai (2007) mutatják, könnyen ellentét alakulhat ki az aktív apa koncepciója és a vállalatok által sugallt ideális alkalmazott mítosza között.²¹⁹ Ennek következtében sok szervezetben a férfi menedzserek azzal a kettős nyomással szembesülnek, hogy egyszerre kell megfelelniük az új férfi és aktív apa elvárásának, és közben kiharcolniuk helyüket és státuszukat a vállalaton belül, napi szinten bizonyítva elkötelezettségüket és kompetenciájukat (Eränta – Moisaner 2011).

219 Az a hagyományos munkahelyi feltételezés, miszerint az ideális alkalmazott egy olyan absztrakt személy – leginkább férfi –, akinek egyetlen, vagy legalábbis elsőszámú felelőssége a fizetett munka. Tehát egyáltalán nincs, vagy csak kevés munkán kívüli elköteleződése van (Acker 2007).

Holter (2007) hasonló eredményekre jutott hat ország vizsgálata során.²²⁰ Az új, relacionális gendermegközelítés – ami a kapcsolatok (gyerek, partner, család, barátok) fontosságát hangsúlyozza az „új férfiak” életében – gyakran ütközik a szervezet által képviselt hagyományos attitűddel. Ilyenkor az egyenlőbb nemek közötti viszonyok támogatása költséges az újító szándékkal bíró férfiak számára, és akár azzal is számolhatnak, hogy a vállalat sok szempontból diszkriminálja őket. A hagyományos szervezeti genderygyakorlatok és maskulin normák gátat szabnak az új attitűdök terjedésének, mint amilyen az aktív apaság is jár. Az eredmények azt is mutatják, hogy tradicionális szervezeti elvárások és az új, nem szabványos kezdeményezések ütközése leginkább Közép- és Dél-Európára jellemző (Holter 2007; Gregory – Milner 2009). Ezek a társadalmak alapvetően hagyományosak a nemek közötti viszonyokat illetően. Az a tradicionális munkamegosztás jellemző rájuk, hogy a társadalom a férfi elsőszámú feladatának a fizetett munkát, a nők fő kötelezettségének pedig az otthoni tevékenységeket tekinti. A cégek is gyakran ezt a családi berendezkedést sugallják, amelyben a férj karrier-előrejutásához a feleség szolgáltatja a támogató otthoni bázist (Guillaume – Pochic 2009). Így azok a férfiak, akik megfelelnek ezeknek a hagyományos elvárásoknak, kevésbé vannak kitéve a munka és a család kettős nyomásának. Abban az esetben viszont, ha egy férfi mégis szeretne változtatni, számolnia kell az újítás magas költségeivel. A mélyen inkorporálódott diszpozíciókkal és normákkal szembemenőknek számítaniuk kell kollégáik és feletteseik rosszallására. Emellett a férfi menedzsmenttel társított gazdasági, társadalmi és szimbolikus hatalom olyan vonzó, hogy tovább erősíti a szervezethez és a munkához való kötődést (Bowman 2007).

Különösen a nagy teljesítményű, multinacionális szervezetek tartják fenn a munka és magánélet szférájának hagyományos szétválasztását, a tradicionális nemek szerinti munkamegosztást, csakúgy, mint a maskulin menedzseri kultúrát (Gregory – Milner 2009; Ford – Collinson 2011). Ez alól a Skandináviában működő nagy, multinacionális vállalatok is nehezen képeznek kivételt, hiszen részesei a globális gazdasági hálózatnak. Ebben pedig egyre nagyobb szerepet játszik az információ alapú gazdaság és az ezzel járó időrezsím-átalakulás, azaz a fordista időrezsímről való áttolódás a posztfordistára.

220 A „Work Changes Gender” projekt (2001–2004) keretében azt vizsgálták, hogyan alakul át a férfiak szerepe az olyan új munkafeltételek mellett, mint a részmunkaidő. A résztvevő országok: Ausztria, Bulgária, Németország, Izrael, Norvégia és Spanyolország.

A globális munkaerőpiac mamutvállalatainak érdekében, hogy kompetitívek maradjanak, igyekeznek a nap 24 óráját az üzletre fordítani. A magas teljesítményű szervezetek egyre növelik elvárásait a munkavállalókkal szemben idő, energia, valamint elköteleződés tekintetében. A szervezetek állandó gyors tempót és intenzív munkavégzést követelnek, mely nyomás, időhiány és állandó elfoglaltság („busyness”) érzését kelti a vállalat dolgozóiban (Lewis et al. 2007). Az alkalmazottakat mobiltelefonnal, lappal látják el, hogy mindig elérhetőek legyenek, illetve otthonról is tudjanak dolgozni. Az újfajta információs technológia, a hálózatok terjedése, illetve a transznacionális vállalatok számának növekedése drámaian átalakítja a munkaidő-felhasználást, illetve a rugalmasság kérdését (Kvande 2009; Burke 2000). Ezekben a szolgáltatóipari munkakörökben az alkalmazottak tudása jelenti a vállalat tőkéjét vagy fő erőforrását. Ez azonban megköveteli a cégtől, hogy a menedzsereket nagyfokú döntési autonómiával ruházzák fel, mely lehetővé teszi, hogy tudásukat kreatív és hatékony módon hasznosíthassák (Kvande 2009).

Míndezek tehát egy új, nagyobb autonómiát ígérő, flexibilis időrezsimit eredményeznek, mely éles ellentétben áll az ipari, fordista időszervezéssel, mely standardizált munkaóráival és fix munkarendjével éles határt von munkaidő és szabadidő közé. A formális szerződést, mely a munkaidőt szabályozza, gyakran felváltják a morális elvárásokra és teljes elköteleződésre épülő időnormák. Összességében ez vezet az úgynevezett „határtalan” („boundless”) időkultúrák kialakulásához, melyek kiemelten érvényesek a magas elköteleződést igénylő tudásalapú cégeknél. Az egyén felelős az – elsősorban projektalapú feladatokból felépülő – munka maximális teljesítéséért, melyhez maga dönti el, hogy mennyi idő szükséges (Kvande 2009; Tausig – Fenwick 2001; Kelly et al. 2010). Míndez összhangban van Acker (2011) megfigyelésével arról, hogy a szervezetek „mohóvá” válnak (greedy corporations) az alkalmazottakkal szembeni elvárásaikat tekintve. Ebben az értelemben szervezeti szinten a maskulinitás hegemon formáihoz még mindig a keresőmunka prioritását és a hosszú munkaórákat társítják. Azokra a férfiakra, akik alternatív munkarendet választanak, könnyen úgy tekinthetnek, mint az uralkodó férfi normákat megtagadókra (Thompson 2010).

A csapdahelyzetet az teremtheti, hogy nincsenek szabályok, vagy megkötések, melyek meggátolnák a menedzserek túlóráit. A túlórakultúra meg-

követeli, hogy azok, akik feljebb szeretnének jutni a ranglétrán, keményen dolgozzanak, és azáltal bizonyítsák elköteleződésüket és lojalitásukat, hogy mindig jelen vannak és láthatóak („presenteism”), attól függetlenül, hogy ez éppen szükséges-e a vállalat céljainak eléréséhez (Allard et al. 2007). Éppen emiatt úgy tűnik egyéni döntés nemet mondani a túlórákra. Ez viszont ritkán történik meg, hiszen egyrészt túl nagy a nyomás, másrészt ez a fajta túlfeszített tudásalapú munka fontos forrása a státusznak és identitásnak (Lewis et al. 2007; Kvande 2009). A „határtalan” időrezsimben tehát a munka internalizálódik, folyton az emberek fejében van, így nincs is szükség arra, hogy a munkaadó komoly kontrollt gyakoroljon, hiszen a rendszer és az individualizáció magukat az alkalmazottakat teszi a túlórakultúra hajtóerejévé. A teljes elköteleződés nyomása a globális környezetben még látványosabb, hiszen itt az alkalmazottaknak a globális órához („global clock”) kell alkalmazkodniuk, és akár hosszú időket kell a világ másik végén eltölteniük (Kvande 2009). Összességében tehát maga a munka-magánélet egyensúlya is egyéni felelősségnek, saját döntés kérdésének tűnik, míg arról kevés szó esik, hogy mennyire be vannak ágyazva ezek a döntések mind szervezeti, mind tágabb társadalmi szinten. Így könnyen elfeledkezhetünk a szervezetek szerepéről (Lewis et al. 2007).

Amennyiben a vállalatok mégis megpróbálnak hozzájárulni az alkalmazottak munka és magánélet közötti egyensúlyához, olyan családbarát rendelkezéseket kínálnak, melyek a rugalmasságra építenek. Ezek a flexibilis munkalehetőségek magukban rejtik többek között a rugalmas munkaidő (flexitime), szabadság (flexileave), rész munkaidő, vagy a távmunka (telecommuting) opciókat (Allard et al. 2007). A rugalmasság tűnik tehát a munka és magánélet közötti egyensúly megoldásának. Ugyanakkor ez az összefüggés nem teljesen egyértelmű. A flexibilitásnak nem várt mellékhatásai is lehetnek, hiszen a munka és a szabadidő közötti egyértelmű határok híján a munka könnyen a családi élet rovására mehet azáltal, hogy az egyén még többet dolgozik, mint rugalmas munkarend nélkül (Kvande 2009; Tausig – Fenwick 2001). Erre Hochschild (2001) is felhívja a figyelmet az amerikai Amerco vállalatról írt esettanulmányában, ahol a rugalmas lehetőségek csak még több túlórához vezettek (Hochschild, 2001). Bizonyos felmérések azt hangsúlyozzák, hogy az alternatív időbeosztás csak abban az esetben fejt ki pozitív hatást a családi életre, amennyiben az egyén erős kontrollal bír időrendje felett. Tehát a

rugalmasság eredményessége a döntési szabadság és kontroll függvénye (Tausig – Fenwick 2001; Mayo et al. 2014).

A családbarát politikák és a rugalmas lehetőségek másik problémája, hogy habár nemekre semlegesen vannak megfogalmazva, mégis inkább nők veszik igénybe (Burnett et al. 2010). A diskurzus szerint ugyanis ezek igénybevétele költségesebb a férfiak számára, mivel a menedzseri pozíció megköveteli, hogy pótolhatatlan legyen az adott férfi (Kvande 2009; Halrynjo – Lyng 2013). Norvég eredmények (Halrynjo – Lyng 2013) azt mutatják, hogy a túl hosszú apasági szabadság azzal a kockázattal jár a menedzser férfiak életében, hogy lemaradnak a versenyben kollégáikkal szemben. Ha valaki nem teljesít állandóan száz százalékon, későbbi előrehajtását kockáztatja. Habár ez a kockázat nemre semlegesnek tűnik, az anyák esetében mégis kevesebb negatív következménnyel számolnak. Ennek hátterében az a kimondatlan üzenet áll, hogy a férfi karrierje még mindig előbbre való, mint a nőé.

A flexibilitás kétséges hatása tehát azzal magyarázható, hogy ezek a rugalmas munkalehetőségek nem rengetik meg alapjaiban a mélyen gyökeredző hiedelmeket arról, hogyan kell a munkát kivitelezni, milyen az ideális alkalmazott, és a túlórák elengedhetetlensége is megkérdőjelezetlen marad (Lewis et al. 2007). Amíg tehát professzionális karrier eléréséhez az szükséges, hogy a menedzser mindig látható, elérhető és pótolhatatlan legyen, teljes munkaidőt meghaladóan dolgozzon, és a munkát állítsa előtérbe, ezek az alternatív megoldások nem jelentenek valódi sikert. Mindaddig, amíg a családbarát politikák és rugalmas lehetőségek egyéni döntés függvényei maradnak, fennáll annak kockázata, hogy a munkában perifériára kerülnek az ezeket igénybevevők (Kvande 2009). Halrynjo és Lyng (2013) azt feltételezi, hogy egy még kiegyenlítettebb nemek közötti viszony minimalizálhatná a versenyben való lemaradás költségeit. Javaslatuk szerint ehhez még kiterjedtebb apakvóta lenne szükséges, mely több apát tenne pótolhatóvá a munkában és pótolhatatlanná otthon.

Következtetések

A munka és magánélet összehangolása ma már nem csak nőket érintő kérdés, hanem a férfiak életében is ugyanúgy releváns. A skandináv államokban azért is kap a diskurzusban ez a téma a férfiakra nézve nagy szerepet, mert az elmúlt évtizedekben

olyan jelentős változások történtek, melyek alapjaiban változtatták meg a férfi-család kapcsolatot. A kiterjedt családpolitikák, és elsősorban a csak apák által igényelhető szülői szabadság következtében ma már nyilvánvalóvá vált a skandináv férfiak életében, hogy aktívan részt vesznek gyerekeik életében. Mindemellett arra utaló trendek is kirajzolódnak, hogy a mindennapi rutin házimunkából is kivesszük a részüket, többé-kevésbé egyenlően megosztva a terhet párjukkal. Az aktív apaság elve persze nem kizárólag a skandináv országokban érvényes, hiszen egyre jobban megjelenik a legtöbb nyugati társadalomban, még ha ez nem is feltétlen jelent egyenlőbb nemek közötti munkamegosztást a rutin otthoni teendőkből (Johansson – Klinth 2008). Kérdés marad még továbbra is, hogy mennyire vagyunk a hegemon maszkulinitás átalakulásának a tanúi. Nehéz ezt megállapítani annak következtében, hogy nagyon eltérő mintákkal találkozhatunk többek között társadalomtól, osztálytól, vagy attól függően, hogy az egyéni, szervezeti vagy a globális szintet nézzük. Továbbá arra is figyelemmel kell lennünk, hogy mivel ezek nem fix, stabil kategóriák, az elemek keveredésének is szemtanúi lehetünk, mint ahogy az aktív apaság sem zárja ki a munka fontosságát egy férfi életében. Ezért különösen nehéz azon férfiak helyzetét, akik mindezt egyszerre szeretnék elérni, mint sok menedzser apa. A kompetitív környezetben dolgozó, nagy elköteleződést igénylő, posztfordista tudásalapú cégek magasra helyezik elvárásaikat idő, energia és teljesítmény terén. Ennek a maszkulin normákra épülő karrierútnak inkább a tradicionális családmódel, és kevésbé az aktív apaság koncepciója kedvez. Ez megmagyarázza, miért találtak Van der Lippe és szerzőtársai (2006) kevesebb munka és család közötti konfliktust a hagyományosabb nemi berendezkedésű közép-európai országokban, mint Svédországban. Ez vajon azt jelenti, hogy egy hagyományos családi munkamegosztásban élő menedzser férfi tényleg nem tapasztal konfliktust? Vagy a hagyományos szereposztás még mindig megideologizálja, hogy a férfiak életében a munka fontosabb legyen, mint a család? Vagy egyszerűen annyira nincs benne a munka és magánélet közötti egyensúly a férfiakra nézve a diskurzusban, hogy fel sem merülnek ezek a kérdések. Ez megmagyarázná, hogy például Magyarországon miért nem foglalkozik az irodalom a férfiak munka-magánélet egyensúlyával, az olyan kivételektől eltekintve, mint Nagy Beáta (2008) vagy Tóth Herta (2007) írása.

Azokban a társadalmakban viszont, melyek eltérnek a hagyományos munkamegosztástól, és

ahol az aktív apaság elterjedt, a menedzser férfiak ki vannak téve a munka és család közötti konfliktusnak. Az látható, hogy noha egyre több cég próbál az egyensúly megteremtése érdekében rugalmas munkalehetőségeket kínálni alkalmazottai számára, ez nem jelent valódi megoldást. Még a skandináv államok esetében is, ahol pedig társadalmi szinten elfogadott, hogy a férfiak életében nem csak a munka fontos, aki valódi karriert akar elérni, annak jelen kell lennie, és állandóan bizonyítani kell kompetenciáját. Tehát továbbra is kihívást jelent, hogy még mindig elsősorban az anyák élnek ezekkel a lehetőségekkel, mert egy férfi nem veheti igénybe ezeket anélkül, hogy hátrányt ne szenvedne karrierje. Ameddig ezek a rejtett mechanizmusok élnek, és a munka világa ezekre a maskulin elvárásokra épül, még családbarát politikák mellett is nehéz azoknak a férfiaknak boldogulniuk, akik kiegyensúlyozott családi életet és kiemelkedő karriert is szeretnének.

Menedzser férfiak munka és magánélet közötti egyensúlya

Ma már a férfiak, különösen az apák körében is egyre nagyobb nyomást okoz munka és magánélet összehangolása. A cikk szakirodalmi áttekintést nyújt a férfiak körében tapasztalható nehézségekről, mindenekelőtt a menedzser apák helyzetére fókuszálva. A cikk arra keresi a választ, hogy milyen mélyen gyökeredző normák állnak ennek hátterében és milyen kihívásokkal szembesül egy olyan férfi, aki egyszerre szeretne sikeres menedzser, gondoskodó apa és párját támogató partner lenni. Ehhez az elmúlt 20 év fejleményeit tekintem át különös tekintettel az apaságban bekövetkező legfrissebb változásokra és a hegemon maskulinitás fogalmának érvényességére. Az elsősorban skandináv államokra jellemző kifejezetten apákat célzó családbarát politikák – mint az apakvóta – következtében egyre inkább átalakul a társadalom ideális apáról alkotott véleménye. Az új, gondoskodó apakép azonban éles ellentétben áll a globális versenyszféra menedzser férfikkal szemben támasztott elvárásaival. A vállalatok által kínált rugalmas munkalehetőségek látszólag nem nyújtanak valódi megoldást a munka-magánélet egyensúly kihívásaira, mivel nem rengetik meg alapjaiban a szervezeti elvárásokat és társadalmi gender normákat. A cikk ezekhez a problémákhoz szeretne kritikailag hozzájárulni és felkelteni a magyar kutatói érdeklődést a téma iránt.

Work-life Balance of Manager Men

Harmonizing work and private life recently means a growing pressure also by men, especially in the case of fathers. This article gives a literature review about the difficulties men face, with a special focus on manager fathers. The article seeks the answer to what deep-rooted norms stand in the background and what kinds of challenges has to face the man, who intends to be a successful manager, a caring father and a supportive partner at the same time. To this, I overview the developments of the last 20 years having a regard to the newest changes in fatherhood and the validity of the notion of hegemonic masculinity. Society's opinion of the ideal father has been more and more transformed by the family-friendly policies – like the father quota – targeting fathers first of all in the Nordic states. The picture of new, caring fatherhood however is in sharp contrast with the global private sector's expectations towards manager men. The flexible working opportunities provided by companies do not seem to offer a real solution to the challenges of work-life balance, since they do not shake the foundations of organizational expectations and social gender norms. The article intends to contribute to these problems with a critical eye and to pique the interest of Hungarian researchers to the topic.

Felhasznált Irodalom

- Acker, Joan 2007 A „társadalmi nem és a szervezetek” irányzat jövője: kapcsolódások és határvonalak. In Nagy Beáta szerk. *Szervezet, menedzsment és nemek*. Aula Kiadó, Budapest. 13-30.
- Acker, Joan 2011 Theorizing Gender, Race, and Class in Organizations. In Jeanes, Emma L. – Knights, David – Martin, Patricia Yancey ed. *Handbook of Gender, Work & Organization*. Wiley, West Sussex, 65-80.
- Allard, Karin – Haas, Linda – Hwang, Philip 2011 Family-Supportive Organizational Culture and Fathers' Experiences of Work-family Conflict in Sweden. *Gender, Work and Organization*, 18. 2:141-157.
- Allard, Karin – Haas, Linda – Hwang, Philip 2007 Exploring the Paradox. *Community, Work & Family*, 10. 4: 475-493.
- Bowman, Dina 2007 Men's business. Negotiating entrepreneurial business and family life. *Journal of Sociology*, 43. 4:385-400.

- Burke, Ronald 2000 Do managerial men benefit from organizational values supporting work-personal life balance? *Women in Management Review*, 15. 2:81-89.
- Burnett, Simon – Gatrell, Caroline – Cooper Cary – Sparrow, Paul 2010 Fatherhood and flexible working: a contradiction in terms? In Kaiser, Stephan – Ringlsetter, Max Josef – Pina Cunha, Miguel – Eikhof, Doris Ruth eds. *Creating balance? International perspectives on the work-life integration of professionals*. Springer, Berlin. 157-171.
- Connell, Raewyn 2009 *Gender in World Perspective*. Polity Press, Cambridge.
- Eräntanta, Kirsi – Moisander, Johanna 2011 Psychological Regimes of Truth and Father Identity: Challenges for Work/Life Integration. *Organization Studies*, 32. 4:509-526.
- Ford, Jackie – Collinson, David 2011 In search of the perfect manager? Work-life balance and the managerial work. *Work, employment and society*, 25. 2:257-273.
- Forsberg, Lucas 2007 Negotiating involved fatherhood: Household work, childcare and spending time with children. *Nordic Journal for Masculinity Studies*, 2. 2:109-126.
- Gregory, Abigail – Milner, Susan 2009 Work-life Balance: A Matter of Choice? *Gender, Work and Organization*, 16. 1:1-13.
- Guillaume, Cécile – Pochic, Sophie 2009 What Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work-life Balance. *Gender, Work and Organization*, 16. 1:14-36.
- Haas, Linda – Rostgaard, Tine 2011 Fathers' rights to paid parental leave in the Nordic countries: consequences for the gendered division of leave. *Community, Work & Family*, 14. 2: 177-195.
- Halrynjo, Sigtona – Lyng, Selma Therese 2013 *Fathers' parental leave in Norwegian Elite Professions*. ESA Conference, Torino, 2013.08.30.
- Hochschild, Arlie – Anne Machung 1989 *The Second Shift*. Penguin Books, New York.
- Hochschild, Arlie 2001 *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. Holt Paperbacks, New York.
- Holter, Øystein Gullvåg 2007 Men's Work and Family Reconciliation in Europe. *Men and Masculinities*, 9. 4: 425-456.
- Johansson, Thomas – Klinth, Roger 2008 Caring Fathers: The Ideology of Gender Equality and Masculine Positions. *Men and Masculinities*, 11. 1:42-62.
- Kelly, Erin L. – Ammons, Samantha K. – Chermack, Kelly – Moen, Phyllis 2010 Gendered Challenge, Gendered Response: Confronting the Ideal Worker Norm in a White-Collar Organization. *Gender & Society*, 24. 3:281-303.
- Kitterød, Ragni Hege – Rønsen, Marit 2013 Does more involved fathering imply a double burden for fathers in Norway? *Discussion Papers No. 753*, Statistics Norway, Research Department.
- Kvande, Elin 2009 Work-Life Balance for Fathers in Globalized Knowledge Work. Some Insights from the Norwegian Context. *Gender, Work and Organization*, 16. 1:58-72.
- Lewis, Suzan – Gambles, Richenda – Rapaport, Rhona 2007 The constraints of a 'work-life balance' approach: an international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18. 3:360-373.
- Mayo, Margarita – Pastor, Juan Carlos – Cooper, Cary – Isabel Sanz-Vergel, Ana 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.
- Nagy Beáta 2008 A munka és a magánélet öszszeegyeztetése a férfi menedzserek életében. In Balogh Péter – Dobos Balázs – Forgács Attila – Nagy Beáta – Szűcs Anita szerk. *60 éves a Közgazdaságtudományi Egyetem. A Jubileumi Tudományos Konferencia alkalmából készült tanulmányok*. Aula Kiadó, Társadalomtudományi Kar. Budapest, 389-403.
- O'Brien Margaret – Brandth, Berit – Kvande, Elin 2007 Fathers, Work and Family Life. *Community, Work & Family*, 10. 4:375-386.
- Plantin, Lars 2007 Different classes, different fathers? *Community, Work & Family*, 10. 1:93-110.
- Tausig, Mark – Fenwick, Rudy 2001 Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22. 2:101-119.
- Thompson, Amanda 2010 *Men, masculinities and flexible working*. International Industrial Relations Association Conference, Copenhagen University, Denmark.

Tóth Herta 2007 „Struggle for Life”: Munka és magánélet egyensúlyi dilemmái a nemek közötti különbségek tükrében. In Nagy Beáta szerk. *Szervezet, menedzsment és nemek*. Aula Kiadó, Budapest, 158-181.

Van der Lippe, Tanja – Jager, Annet – Kops, Yvonne 2006 Combination pressure. *Acta Sociologica*, 49. 3:303-319.

Wall, Glenda – Arnold, Stephanie 2007 How Involved is Involved Fathering? An Exploration of the Contemporary Culture of Fatherhood. *Gender & Society*, 21. 4:508-527.

