

NAGY BEÁTA

Nemek forradalma?

NAGY BEÁTA

Nemek forradalma?

A NŐK VEZETŐVÉ VÁLÁSÁNAK
AKADÁLYPÁLYÁJA

Gondolat Kiadó
Budapest, 2024

A kötet megjelenését a Magyar Tudományos Akadémia támogatta.



Szaklektor
Neményi Mária

© Nagy Beáta, 2024

Minden jog fenntartva. Bármilyen másolás,
sokszorosítás, illetve adatfeldolgozó rendszerben való tárolás
a kiadó előzetes írásbeli hozzájárulásához van kötve.

*www.gondolatkiado.hu
facebook.com/gondolat*

A kiadásért felel Bácskai István
A kötetet tervezte és tördelte Lipót Éva

ISBN 978 963 556 527 6

Tartalom

BEVEZETÉS	9
1. fejezet • A GENDERREZSIM MAKROSZINTŰ KONCEPCIÓJA	21
2. fejezet • SZERVEZET ÉS NEMEK	64
3. fejezet • NŐK ÉS FÉRFIAK A MENEDZSMENTBEN – NEMZETKÖZI TRENDEK	79
4. fejezet • KUDARCRA TERVEZVE? AZ EGYENLŐSÉG KÉPVISELETE A MEGPRÓBÁLTATÁSOKKAL SZEMBEN MAGYARORSZÁGON ÉS LENGYELORSZÁGBAN	95
5. fejezet • NŐI ÉS FÉRFI VEZETŐK AZ ADATOK TÜKRÉBEN	123
6. fejezet • MUNKA-MAGÁNÉLET EGYENSÚLY NARRATÍVÁK VEZETŐI INTERJÚKBAN	130
1. <i>Létezhet-e munka-magánélet egyensúly vezető állásban?</i>	135
2. <i>Ki áll a sikeres nő mögött?</i>	174
3. <i>„Anyá callban van” – Digitális technológia és vezetőnők munka-magánélet egyensúlya</i>	203
KÖVETKEZTETÉSEK	225
FELHASZNÁLT IRODALOM	231
ÁBRÁK JEGYZÉKE	247
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	248
TÁRGYMUTATÓ	249

Édesanyámnak

Bevezetés

Mára a nők a gazdaság működtetésének nélkülözhetetlen motorjaivá váltak. Így van ez a rosszul fizetett, megalázó és egészségtelen munkakörülményeket biztosító munkarezsimek esetén is, például a *fast fashion* globális délre kihelyezett iparágában, vagy az óriási munkaerőt felszívó gondozói munkát nézve. A gazdagabb országok többségében kétségtelenül nélkülözhetetlenné váltak a nők a magasan képzett, fehérgalléros munkakörökben is, ahol egyre gyakrabban kerülnek vezetőállásokba is, még ha nem is ugyanolyan feltételekkel, mint a férfiak. A 2009-es Shriver Report szerint a 2008–2009-es gazdasági világválság idején az USA-ban több nő, mint férfi volt jelen a munkaerőpiacon (Shriver, 2009).

A nők növekvő képzettsége, foglalkoztatottsága és menedzsmentben elfoglalt pozíciója mind olyan témák, amelyek nem vizsgálhatók önmagukban, hanem egy szélesebb társadalomtörténeti folyamatba illenek, amit a nemek forradalmaként (gender revolution) is szoktak nevezni. Ez a fogalom azokat az elmúlt évtizedekben tapasztalt fejleményeket írja le, amelyek a nők életében bekövetkezett változásokra és a nemek közötti egyenlőtlenség jelentős csökkenésére utalnak (England, 2010). Ez a folyamat szinte minden országban alapvetően megváltoztatta a nők helyzetét, miközben a férfiak élete sokkal kevesebb változáson ment keresztül, így felemás maradt a nemek egyenlőségének megvalósulása. Több kutató éppen ezért azt írja, hogy a forradalom elakadt (stalled revolution), és befejezetlen maradt (Esping-Andersen, 2009), pedig, ahogy Claudia Goldin, a közgazdasági Nobel-emlékdíj 2023-as díjazottja fogalmaz, ez egy csendes forradalom volt (Goldin, 2006).

Ez a nagy társadalmi változásokat leíró makroszintű folyamat egy-szersmind számtalan, az egyén életében jelentkező, mikroszintű problémákat és konfliktusokat okoz (Hochschild & Machung, 2012). A nők növekvő munkaerőpiaci jelenlétével párhuzamosan a feminista kutatók számos általánosan tapasztalható kérdést fogalmaztak meg, mint például a gondoskodási feladatok elvégzésének vagy a munka-magánélet összehangolásának ügyét (Orloff, 2009)¹. Felmerültek azok a problémák is, hogy a gyermekvállalás és -nevelés miként oldható meg akkor, ha a háztartás felnőtt tagjai egyre több időt töltenek a munkahelyükön. Mindezek a kérdések elérték a jóléti rezsimekkel foglalkozó kutatókat is (Esping-Andersen, 2009), és megkerülhetetlen témák lettek a szociológia számára, még ha nem is mindig kerültek be a tudomány főáramába.

A rendszerváltó országokban az 1990-es évek elején szinte az egész gazdaság működése összeomlott, az ipar elvesztette legfőbb piacait, és az akkor formálódó kapitalista gazdaság alakulása eltérően érintette a nőket és a férfiakat. Mivel mindig jelentős mértékű volt a munkaerőpiac nemek szerinti szegregációja, a nők kevesebb rövidtávú veszteséget szenvedtek a főleg férfiakat foglalkoztató iparvállalatok csődje miatt. A szegregáció tehát, miközben átmenetileg a nők egy részét megóvta a munkanélküliségtől, az alacsonyan fizetett, kevésbé perspektivikus foglalkozások (egészségügy, közigazgatás stb.) gettójába zárta őket Magyarországon.

A családpolitika ugyanakkor a nők számára másik munkaerőpiaci kivonulási utat intézményesített, jelesen a hosszú ideig tartó gyermeknevelési szabadságot, amely legitimálta a nők munkaerőpiaci távollétét (Frey, 1997). Ezzel párhuzamosan a szociális intézményrendszer jelentős veszteségeket és forrásvesztést szenvedett el, megszűnt a bölcsődék állami támogatása és a korábban a munkahelyekhez kapcsolódó juttatások jelentős része is (Ferge, 1997). A munkaerőpiac jelentős szerkezetváltása és a szocializmus nőpolitikája ellenére a vertikális szegregáció

¹ A könyv a munka-magánélet összeegyeztetése, illetve a munka-család összehangolása kifejezéseket egymás szinonimájaként használja az egyszerűbb fogalmazás kedvéért.

is fennmaradt, a férfiaknak fenntartva a legfontosabb és legjobban fizető vezetői pozíciókat (Nagy, 2001; Nagy & Sebők, 2018).

Magyarországon ma marginális közéleti és szakmai kérdésnek számít a nemek helyzetének vizsgálata. Az elmúlt évtizedekben, bár igencsak hullámzóan, többnyire a külső politikai és gazdasági elvárások miatt, de egészen 2010-es évekig az ország többé-kevésbé eleget tett a nemek egyenlőségére vonatkozó formális elvárásoknak, legalábbis ami a jogi és intézményi kereteket illeti. Ezek a lépések azonban nem váltak az emberek értékrendszerének fontos részévé, így mindig felemás módon zajlott a nemek egyenlőségéről szóló vita és az intézkedések meghozatala. Legyen szó a Szovjetunió vagy az Európai Unió (EU) követelményrendszereiről, az ország lakossága, sőt felelős vezetői is csak kipipálandó célként tekintettek rá, nem pedig úgy, mint aminek valódi, önmagában is fontos értéke van. A nők politikai és gazdasági egyenlősége jellemzően üres lózunggá vált a szocializmus időszakában, amelyre sokan az erőltetett emancipáció időszakaként emlékeznek. Ezzel összefüggésben azt is tapasztalhattuk, hogy később a visszacsapás egyértelmű jeleit lehetett azonosítani a lakossági véleményekben és a szociálpolitikai lépésekben (Křížková et al., 2010). Ennek következtében Magyarországon – sok kelet-közép-európai országhoz hasonlóan – még ma is feszültség tapasztalható az egyenlőségre vonatkozó elvek és a konkrét megvalósítási lehetőségek és szándékok között.

Az ország 2004-es európai uniós csatlakozása óta pedig, bár létrejöttek az esélyegyenlőség és egyenlő bánásmód jogi feltételei, az esélyegyenlőség kérdése sematizálódott, kiürült, és lekerült a politikai napirendről (Juhász, 2012). Különösen így történt ez a nemek esélyegyenlőségének kérdésével. A személyesen megélt diszkrimináció előfordulását és megítélését vizsgáló kutatás kiemeli, hogy bár a nem miatti hátrány az öt leggyakoribb diszkriminációs ok között szerepelt, a társadalmi vélekedések szerint a nők kevesebb diszkriminációt és hátrányt szenvednek el más védett csoport tagjaihoz képest (Neményi et al., 2019). Lényeges eltérés van tehát a diszkrimináció gyakori személyes megtapasztalása és a kérdés társadalmi megítélése között.

Az utóbb néhány évben pedig, az általános konzervatív fordulattól nem elválaszthatóan, relativizálódott a nők gazdasági és döntéshoza-

tali problémáival foglalkozó kérdések fontossága. Ez a furcsa helyzet különösen érdekes szintet kapott Magyarország EU-elnöksége idején, amikor a kérdés gyakorlatilag mint a *gender mainstreaming* (nemi diszkrimináció leküzdésének beemelése a szak- és közpolitikába) és a *family mainstreaming* (a család szempontjainak beemelése a szak- és közpolitikába) szembeállítására fogalmazódott meg (Juhász, 2012).

A bevezetésnek ezen a pontján álljon itt egy fogalomtisztázás! A könyvben többször is előforduló *gender* szón (lásd például a *genderrezsim*) a nemek, azaz a férfiak és nők társadalmi helyzetét értem. A nők és férfiak egymáshoz való viszonyában meghatározó szerepet játszanak azok a gazdasági, politika és hatalmi viszonyok, amelyek mögött a patriarchátus, azaz a nők rendszerszintű elnyomása húzódik meg. A tudományos tevékenységem során annak feltárásán fáradozom, hogy tetten érjem azokat a mechanizmusokat, amelyek szisztematikusan alárendelt pozícióban tartják a nőket mint társadalmi csoportot az élet számtalan területén.

Ha összehasonlítjuk a mai helyzetet a 30 évvel ezelőtti állapottal, akkor azt mondhatjuk, hogy a rendszerváltozás pillanatában a magyarországi nők és a női vezetők több szempontból előnyösebb helyzetben voltak, mint ma. A munkavállalási korú nők nagyobb aránya dolgozott, a nők évről évre növekvő arányban kerültek menedzseri pozíciókba, és a szocializmus vége felé egyre inkább kiépítésre és elfogadásra kerültek a női munkavállalást támogató jóléti rendszerek (gyermekintézmények, szülési szabadság rendszere, közétkeztetés, egész napos gyermekfelügyelet), még ha az ellátás minőségét több szempontból is kritizálták (Szalai, 1985). A dolgozó és ugyanakkor gyermeket is nevelő nő figurája társadalmilag elfogadottá vált, bár hangsúlyozni kell, hogy a férfiak, és különösen az apák szerepe kívül maradt a vizsgálatokon. A magasan képzett nők növekvő szakmai és nyelvtudásuknak köszönhetően igen keresett munkaerővé váltak a Magyarországon megjelenő nemzetközi vállalatok körében. Ennek ragyogó példáját adta a kétszintű bankrendszerek fejlődése, és benne a női vezetők térhódítása (Nagy, 2001).

A nők rendszerváltozáskor elfoglalt vezető pozíciói azért voltak nemzetközileg szembetűnően gyakoriak, nemzeti szinten pedig sta-

bilak, mert a nők nagymértékű emberitőke-beruházást hajtottak végre, azaz magas szintű szakmai tudásra tettek szert a megelőző évtizedekben, például a közgazdasági, pénzügyi és jogi képzésben. Éppen ezért angol és német nyelvtudásuk miatt nélkülözhetetlenné váltak a külföldi tőkéjű vállalatok megjelenésekor. Mindez feljogosította és felkészítette őket a vezető állások elfoglalására. A nők igen jelentős részét képezték annak az utánpótlásnak (elite pool), ahonnan a vállalatok vezetőiket választhatták. A nemzetközi vállalatok éppen ezért magas pozíciókkal és gyors karrierrel „jutalmazták” azokat a nőket, akik a rendszerváltozást megelőzően lényegesen kisebb szakmai előmenetelre számíthattak (Nagy, 2001).

Ennek ellenére egyértelműen szegregáltak maradtak a vezetői állások: a felsőszintű vezetői pozíciók körülbelül egyhatodában voltak nők, azon belül is a második vonalban, tipikusan helyettesi pozícióban (Nagy, 2001). A nők elsősorban a feminizálódott szektorokban lettek vezetők, tehát ahol a beosztottak többsége nő volt, és így ritkán zavarták a társadalmi status quót. Érdekes módon Magyarországon ilyen terület volt például a pénzügy is, miközben Nyugat-Európában azon a területen és abban az időszakban még alig találhattunk női vezetőt. A vezetésen belül egyértelműen figyelhető vertikális és horizontális szegregáció a vezetői kereseti különbségeket is stabilizálta (Nagy, 2001). Kicsit később, az elitekre vonatkozó 2009–2010-es reprezentatív vizsgálatokból Czibere is azt a következtetést vonta le, hogy a kulturális, politikai és gazdasági elit egészében a nők aránya 17% (Czibere, 2011).

A magyar nők relatíve előnyös helyzete azonban már a múlté, és a rendszerváltás utáni évtizedekben gyakran már nemcsak stagnálásról, hanem visszaesésről is beszélhettünk. Bár a diplomások lényegesen nagyobb aránya nő, mint férfi, és a műszaki területtől eltekintve a női többség jelenléte megkérdőjelezhetetlen, ez a jelentős növekedés nem térül meg a munkaerőpiaci folyamatokban (Lannert & Nagy, 2019). Hiába magasabb a nők száma a felsőoktatásban, és hiába éri el a vezető állásban lévő nők aránya a 37%-ot, tőzsdei részvénytársaság esetében az igazgatótanácsi tagok aránya esetükben 10% körül stagnál, az igazgatótanácsok elnökei között pedig jelenleg egyetlen nő

sincs (EIGE, 2024). Magyarországról elmondható tehát, hogy igen erős „férfikvóta” létezik a gazdasági élet legbefolyásosabb pozícióira nézve.

Az utóbbi években konzervatív kezdeményezések is foglalkoztak „nőügyekkel”. Ilyen például a Mathias Corvinus Kollégium Női Közéleti Vezetőképző programja (MCC, 2023) vagy a kormányzattal szoros kapcsolatot ápoló Magyar Női Unió (MNUNIO, 2023). Ezen szervezetek megjelenése első pillantásra elég meglepő a magyar genderellenes jobboldali környezetben, ahol a nőkre mint a gondoskodást végző családtagokra, nem pedig mint nőkre tekintenek (Fodor, 2022). Fontos hangsúlyozni, hogy ezek a „női” programok nem a struktúra megváltoztatásán vagy a meglévő rendszer kritikai elemzésén, hanem a jelenlegi konzervatív női szerepmodellek felmutatásán és megerősítésén dolgoznak.

Ennek a jelenlegi „forradalmi” folyamatnak látszólag a női vezetők a haszonélvezői, akiket világszerte egyre inkább a vállalati teljesítményekhez való hozzájárulásukért ünnepelnek, és egyre kevésbé kérik számon rajtuk az anyai feladatok prioritizálását. A női vezető az „új termék”, hirdette a 2000-es évek elején a vállalati női hálózatot (women’s networköt) (GE, 2018) reklámozó videóban Jeff Immelt, a General Electric akkori vezérigazgatója (*GE Women’s Network*, 2001). A vállalat arra biztatta a nőket, hogy egy pillanatig se érezzék magukat rosszul amiatt, hogy vállalati támogatást kapnak a karrierjükhöz.

Ezt a trendet nemcsak a női emancipációban kiemelkedő szerepet játszó angolszász társadalmakban lehet megfigyelni, hanem egyre jobban kiterjed a multinacionális vállalatok nemzetközi telephelyeire is. Eléri azokat az ázsiai országokat is, amelyek egyszerre küszködnek a munkaerőhiánnyal és a csökkenő születésszámmal. A meglehetősen konzervatív nemi szerepekkel jellemezhető japán társadalomban nemzetközi tanácsadó cégek igyekeznek hirdetni és ösztönözni a nők nagyobb létszámú munkaerőpiaci megjelenését. A „womenomics” aféle segélykiáltás, hogy ha a nők nem lesznek a munka világának szerves részei, akkor se a japán gazdaság versenyképessége, se a népesség reprodukciója, termékenysége nem garantálható, ahogy Kathy Matsui adatokkal is bizonyította (*TEDxTokyo – Kathy Matsui – Womeno-*

mics, 2011). A 20 évvel ezelőtt elindított japán szakpolitikai változásokat áttekintő tanulmány is ennek az iránynak a helyességét húzta alá (Goldman Sachs, 2019). A japán példa beemelését az indokolja, hogy 2019 elején Japánban készítettem interjúkat a genderrezsim változásairól, különös tekintettel a bevezetett kvótarendelkezésekre.

Még a hosszú ideig antifeminista attitűdöket mutató posztsozialista országokban is sorra alakultak a vállalati vagy civil keretek között működő csoportok, hálózatok vagy klubok, amelyek többek között a nők vezetővé válásának ügyét is képviselik. Sokak számára valamiféle „bibliaként” vagy útmutatóként szolgált Sheryl Sandberg *Lean In!* című könyve, amelyet már a megjelenés évében a világ 20 nyelvére fordítottak le. A magyar a *Dobd be magad!* cím is pontosan kifejezi, hogyan lelkesíti a szerző a nőket a vezetői karrierre (Sandberg, 2013).

Miközben nemzetközileg sokan ünnepelték a dolgozó nők tömegessé válását, mert a nők munkaerőpiaci függetlenedésének és önállóságának garanciáját látták benne, megjelentek azok az aggodalmak is, amelyek óvtak a trendek kritikátlan üdvözlésétől. Ahogy Nancy Fraser (2016) frappánsan megfogalmazta, a nők munkaerőpiaci megjelenéséért küzdő feminizmus a kapitalizmus szolgálólányává vált. A tömegesen elérhető, olcsó női munkaerő inkább stabilizálja, semmint lebontja a patriarchátus és a kapitalizmus kialakult rendszerét. Ráadásul, miközben a kialakult új problémák és krízisek a gazdasági, politikai és társadalmi struktúrából fakadnak, és világosan visszavezethetők a keresőmunka és a gondoskodás közötti feszültségre (Fraser, 2016), a makroszintű változások, hatások és kényszerek feldolgozása és megoldása mégis egyéni feladatként definiálódik.

A helyzet tehát, finoman fogalmazva is, roppant bonyolult és elmentmondásos. A probléma gyökere viszont egyre jobban látható: hogyan tudnak a neoliberális rendben dolgozó és élő emberek, különösen a nők, megfelelni a „tehermentes” munkavállaló és a törődő, gondoskodó családtag kettős elvárásrendszerének. A bonyolult konfliktus pusztá meglétén túlmenően kutatók arra is felhívják a figyelmet, hogy az utóbbi évtized magyar valósága egyre erősebben azt üzeni a nőknek, hogy bár minden fronton szükség van rájuk, de a

kiemelt női szerep a gyermekvállaláshoz és így a gondoskodáshoz kapcsolódik (Fodor, 2022).

Amikor a kapitalista gazdaság mozgósítja és magas szinten tartja a nők munkaerőpiaci jelenlétét, de közben a családpolitika több gyermek születését is szeretné, akkor szükség van a megfelelő állami, vállalati vagy szupranacionális irányelvek megalkotására és működtetésére. Mivel szükség van arra a tudásra, hogy ez a helyzet miként oldható meg, a munka-magánélet kérdésének kutatása a világ legtöbb országában gyorsan növekvő szakterület a menedzsment- és szervezettudomány, a szociológia és a demográfia diszciplínáján belül.

A kötet a genderrezsím koncepciójára építve áttekinti, hogyan ragadható meg a nők helyzete a társadalmi viszonyok különböző dimenzióiban, különös tekintettel a vezetésben elfoglalt pozíciókra. Bemutatja, hogy milyen meghatározó elemei vannak a genderrezsímnek a női vezetők tekintetében két országban: a néhány évtizeddel korábban karrierre ösztönző Magyarországon, és a nőket jelenleg aktivizálni kívánó Japánban. A könyv empirikus elemzésének középpontjában elsősorban a női vezetők tapasztalatai állnak, akiknek az életében egyszerre van jelen az önmegvalósítás, az egyenlő karrier ígérete és a női vezetőket visszafogó, a reprodukzív feladatokkal egyenlőtlenül megterhelő patriarchális rendszer. Bár ez a kettősség gyakorta arra a kérdésre egyszerűsödik le, hogy létezik-e egyensúly a munka és a magánélet között, a kötetben szeretnék túllépni ezen az egydimenziós szemléleten.

A könyv tanulmányai tízéves kutatómunka eredményeként születtek meg. Az elmúlt évtizedben a genderrezsím fogalom alkalmazhatósága, a szervezetet és menedzsmentet érintő változások, továbbá a munka-magánélet egyensúly kérdései egyaránt foglalkoztattak. Miközben a politikai életben jelentős hangsúly helyeződött az anyaságra és a dolgozó anyák támogatására, alig volt szó a szakmai nyilvánosságban a nők munkaerőpiaci helyzetéről vagy a nemek egyenlőségével kapcsolatos kormányzati stratégiáról.

A könyv alapjául szolgáló empirikus kutatás a 2010-es évek során zajlott, amikor a magyar politikai életben megkérdőjeleződött a nemek egyenlőségéről szóló szakmai és szakpolitikai gondolkodás

legitimitása (Lannert & Nagy, 2020). Az évtized során folyamatosan erősödő genderellenes beszédmód és attitűd azonban nem ártatlan jelenség, hanem szándékos akció, amely – ahogy Fodor Éva megállapítja – „... azt a célt szolgálja, hogy elterelje a figyelmet a nemi esélyegyenlőségi politikáról és annak a lehetőségéről, hogy a nők mint nők követelhessék jogait. A kormány sikeresen hozzákapcsolta a nemi egyenlőség fogalmát a »liberalizmushoz«, azaz átpolitizálta és a politikai spektrum egy bizonyos oldalához kötötte. Mivel elutasítja a liberalizmust, így legitim módon és további magyarázat nélkül elutasíthatja a nemek közötti egyenlőségi politikákat is” (Fodor, 2022: 22).

Az írás első fejezetében annak a kérdésnek a felvázolására vállalkozom, hogy a nyugati jóléti rendszerekre kidolgozott genderrezsím koncepciója mennyiben lehet alkalmas a nők speciális társadalmi helyzetének megértésére a mai Magyarországon, harminc évvel a rendszerváltás után, illetve Japánban a womenomics-gazdaságpolitika idején. Szeretném áttekinteni, hogy milyen, nemek szerint eltérő, rendszerszintű kihívásokkal szembesülnek a munkavállalók, és bemutatni, hogy mennyiben kapnak azonos érvényesülési lehetőséget a nők és a férfiak.

A nemek közötti viszonyok makroszintű vizsgálatát a második fejezetben a szervezeti, munkahelyi környezet bemutatása követi. A szervezeteknek ugyanis erőteljes nemi mintázatai vannak, amelyek látens módon eltérő szervezeti helyet és hatalmat adnak a nők és férfiak számára. Ezeknek a szervezeti folyamatoknak a feltárása teszi lehetővé annak megértését, hogy ilyen kontextusban mennyire különbözik a menedzseri pozícióhoz vezető út a két nem számára.

Ezeknek a helyzeteknek a részletesebb bemutatására, illetve a nemek és menedzsment vita néhány modelljének felvázolására vállalkozik a harmadik fejezet. A nők és férfiak helyzete iránti érdeklődés látványosan megnövekedett nemcsak a fiatalabb generációk körében, hanem a különféle gazdasági lapok oldalain is. Ebben a fejezetben elsősorban nem arra vállalkozom, hogy új adatokat mutassak be, hanem sokkal inkább arra szeretném felhívni a figyelmet, hogy milyen megközelítési és értelmezési módjai vannak a témának, és hogy me-

lyek azok a legújabb tudományos és közpolitikai fejlemények, amelyeket a későbbiekben érdemes lesz nyomon követni.

A negyedik fejezet egy lengyel kollégákkal közös munka eredménye. Az írás arra vállalkozik, hogy összevesse Lengyelország és Magyarország vállalati szférát megcélzó nőpolitikáit. A két, genderrezsím szempontjából nagyon hasonló posztoszocialista ország eltérő utat választott a kötelező és nem kötelező (soft) intézkedések bevezetésére. A lengyel társadalom esetében már maguk a szabályozások is ambiciózusabbnak bizonyultak, ráadásul ezeket néhány befolyásos politikai szereplő is aktívan támogatta. Ezen túlmenően a lengyel civil társadalom erőforrásai és erősebb hangja is lehetővé tette, hogy határozottabb igénnyel lépjen fel annak érdekében, hogy sokkal több nő jusson jelentős hatalommal bíró döntési pozíciókba. Ezeknek a fellépéseknek a hatása mind a mai napig számszerűen is nagyobb erőt biztosít a lengyel nőknek, mint a magyaroknak.

A fentiekben jelzett koncepciók előkészítik azt a 2018-as empirikus elemzést, amely részben a munkaerő-felmérésből és adminisztratív forrásokból származó statisztikákra épül. Az elemzés alapjául szolgáló adatokat és táblázatokat Sebők Anna készítette. A statisztika világosan megmutatja, hogy a női vezetők arányát leíró egyetlen szám milyen durván elfedi a vezetői csoport nemek szerinti tagoltságát. A női vezetők jellemzően az erősen feminizálódott szakterületeken belül, a közsférában dolgoznak, ahol a kereseti lemaradásuk is kimutatható. Már a makroszintű adatokból is látható, hogy a női vezetőknek lényegesen több gondoskodási feladat jut, mint a férfiakra.

Az empirikus munka másik része a 2010-es évek közepén készült vezetői interjúk elemzését tartalmazza. A magyarországi felsővezetői interjúk elemzése során kitüntetett szerep jut a munka-magánélet egyensúly koncepció kritikai bemutatásának, a női vezetők mögött álló (családi) támogató struktúra meg(nem)létének. Elemzésre kerül az a kérdés is, hogy a digitális technológia használata milyen mértékben jelenthet könnyítést, vagy éppen ellenkezőleg: milyen mértékben növeli és fedi el a feszültséget, ami az ideális munkavállaló és a gyermekei iránt elkötelezett tökéletes, intenzív anyaság kettős szerepéből fakad.

Mivel a nők és férfiak társadalmi és gazdasági helyzetéről szóló kutatás kérdésköre óriási, ezért óhatatlanul is maradhatnak kérdések további kutatások számára is. A legfrissebb nemzetközi adatok bemutatása vagy aprólékos statisztikai elemzés helyett sokkal inkább az összefüggésekre szerettem volna fókuszálni, és azt kívántam megmutatni, hogy a női vezetők kérdése nem a női vezetők, de még csak nem is a nők ügye, hanem a társadalmi hatalmi viszonyok fontos fokmérője. Ebben a hatalmi játszmaiban a nők hatalmas ellenszélben és nagy áldozatok árán is csak ritkán tudnak ugyanolyan pozícióba jutni és maradni, mint férfi kollégáik.

További perspektívákat kínál a japán helyzet részletesebb nyomon követése. Bár sokat olvastam a sajátos japán genderrezsimről, és több interjút is készítettem Japánban női és férfi vezetőkkel, médiában dolgozó emberekkel és szakértőkkel, az angol nyelvű interjúk ritkán adtak olyan árnyalt képet a nemek közötti viszonyokról, ami alapján megbízható következtetésekre juthattam volna. Viszont szeretném meghaladni azt a szokásos megközelítést, miszerint leggyakrabban azt tudjuk, hogy mi van Magyarországon vagy a nyugati országokban, és kevésbé ismertek a nem nyugati régiókban, például Japánban zajló változások.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A tudományos publikációk sosem magányos munka eredményei. Mivel ez a kötet tízéves kutatómunkát fog át, sokaknak tartozom köszönettel. Hálás vagyok azoknak a kollégáknak, hallgatóknak és szerzőtársaknak, akikkel a kötetben szereplő témákon együtt dolgoztunk és gondolkodtunk. A *munka-magánélet összehangolásának dilemmái*, majd a *Versenyfutás az idővel* című OTKA-kutatások és a kutatócsoportok tagjai mindnyájan segítségemre voltak a téma mélyebb megértésében. Azoknak is köszönettel tartozom, akikkel konkrétan nem a vezetés és a nemek témája kapcsán, hanem párhuzamos kérdéseken dolgoztunk, legyen az a gyermekek technológiahasználata, a szubjektív jóllét öröklődése, az akadémiai élet egyenlőtlensége, a Covid-19 otthoni

egyenlőségre gyakorolt hatása vagy a felsővezetői kiválasztás. Sokat tanultam azoktól, akikkel együtt dolgozhattam, öröm volt velük együtt gondolkodni. Köszönöm a munkahelyemnek, hogy mindvégig támogatott, és így számos külföldi és hazai fórumon beszámolhattam az eredményekről. Az is sokat jelentett, hogy a munka hajrájában megadták azt a lehetőséget, hogy szinte csak a könyvre fókuszáljak.

Köszönettel tartozom az interjúalanyoknak a rám szánt idejükért, a velem megosztott történetekért, és azért a fájdalmas felismerésért is, hogy a tudományos életben is milyen akadályokba ütközik a munka és magánélet összehangolásának igénye. Rengeteg segítséget kaptam hazai és külföldi barátoktól és kollégáktól, hogy eljussak néhány interjúalanyhoz Japánban is. Ez egy különösen izgalmas periódus volt, ami megerősítette bennem a nem nyugati tapasztalatok megismerésének fontosságát.

Köszönöm a kötet lektorának és szerkesztőjének is az átdolgozási és szerkesztési javaslatokat, amelyekkel remélhetőleg követhetőbbé vált a könyv gondolatmenete. Hálás vagyok azért is, hogy nem állítottak tarthatatlan határidők elé.

Végül, de nem utolsósorban, mindez nem sikerült volna a családom nélkül, ami egyszerre volt stabil és változó. Öröm volt látni, hogy a veszteségek elszívódása ellenére a szeretet és a támogatás maradt a fő élmény. Tényleg nem gondoltam, hogy ilyen gyorsan visszakapunk a fiatalabb generációnak nyújtott támogatásból.

A genderrezsím makroszintű koncepciója

BEVEZETÉS

Amikor 2014-ben a magyar kormány bevezette a gyed extra elnevezésű családpolitikai juttatást, világossá vált, hogy a nőpolitika fordulóponthoz ért. Megnyitotta ugyanis az utat a kisgyerekes szülők előtt, hogy úgy kapják a korábbi munkabérük nagy részét kitevő gyedet (gyermekgondozási díjat), hogy közben fizetett munkát is vállalnak. Sőt, a gyed extra egyenesen azt üzenste, hogy gyermekgondozási díjon lévő szülők (anyák) úgy gondoskodjanak két év alatti gyermekükről, hogy közben térjenek is vissza dolgozni a munkaerőpiacra. Ez pedig egyértelművé tette, hogy a kisgyermekes anyák egyszerre kerültek a népesedéspolitika és a foglalkoztatáspolitikai célkeresztjébe. Nancy Fraser (2016) már idézett kifejezését használva: a tőke és a gondoskodás közötti feszültség még élesebbé vált a kisgyerekes családok hétköznapijaiban.

Pontosan ugyanebben az évben, 2014-ban a japán kormány törvényjavaslatot alkotott, hogy növelje a nők arányát a foglalkoztatottak és a vezetők körén belül is. Ennek értelmében azt a célt tűzték ki, hogy a 300 főnél több munkavállalót foglalkoztató vállalatoknál 2020-ra a női vezetők arányának el kell érnie a 30%-ot. (Ezt a célt egyelőre nem sikerült elérni, a női vezetők aránya csak 15% volt 2021-ben, ezért meg is hosszabbították a határidőt [Catalyst, 2022].)

Mivel a két példa annyira sok párhuzamot kínál, továbbá a nők (vagy nemek) helyzetének vizsgálatakor meglehetősen elfogultan a nyugati, főleg észak-európai példákat figyeljük és ismerjük, egyre fontosabbnak éreztem, hogy friss információkat mutassak be Japán tár-

sadalmi és gazdasági trendjeiről is. Ezért a fejezet több pontján külön kitérek a japán és a magyar példa sajátosságára, miközben kevesebb teret szánok az amúgy elég jól ismert nyugati példáknak.

A genderrezsim fogalma azt ragadja meg, hogy makroszinten milyen formái vannak és hogyan alakulnak a nemek között viszonyok, és hogy a történelmi változások során miként alakulnak ezek a rendszerek az otthoni, a nemek közötti magánjellegű relációkból nyilvános és modern genderrezsimmé (Walby, 2020). A genderrezsim hasznos elemzési kategória ahhoz, hogy jobban megértsük a nemi viszonyokat a társadalom egészében, illetve annak alrendszeireiben. Ez segíti azt is, hogy feltárjuk a nemek közötti egyenlőség megvalósulásának intézményi korlátait. Ebben a fejezetben a genderrezsim fogalmat a dinamikusan változó intézményrendszernek, értékrendszernek, törvényi és szakpolitikai intézkedéseknek, a nemi egyenlőtlenségek gyakorlatainak az összefoglalására fogom használni, és a rendszereket majd történeti és nemzetközi összefüggéseiben is megvizsgálom.

Magyarország és Japán a társadalmi hierarchiával és a női egyenlőséggel kapcsolatban meglehetősen eltérő véleményt valló országok. A japán társadalomban a nők szinte kizárólag a család részeként, valamint főleg háztartásbeli vagy alacsonyabb presztízsű fizetett munkákat végző személyként vannak számba véve, Magyarországon viszont garantált a formális egyenlőség a különböző társadalmi alrendszerekben. Mégis úgy tűnik, hogy hasonló típusú kérdésekkel küzdenek mindkét országban: hogyan lehetne elérni, hogy a nők be- vagy visszalépjenek a munkaerőpiacra, miközben gyermekvállalást ösztönző, úgynevezett pronatalista intézkedések meghozatalát is fontosnak tartják.

A politikai üzeneten túlmenően az is feltárható, hogy az intézkedések mögötti nemzeti vagy nemzetközi politikai akarat miért és hogyan ösztönzi a nemek egyenlőségének megvalósulását, és hol helyezi el a nőket ebben az összetett társadalmi, politika és gazdasági rendszerben. Felmerül a kérdés, hogy a domináns genderrezsimek miként befolyásolják, azaz korlátozzák vagy könnyítik a nők egyenlőségét a két országban.

A nők társadalmi szerepéről való gondolkodásban kiemelt jelentősége van annak, hogy a döntéshozók elsődlegesen milyen munkaerő-

piaci vagy demográfiai célokat támogatnak, és azok eléréséhez milyen intézkedéseket tartanak megfelelőnek. A japán és magyar példa is jól illusztrálja, hogy az elmúlt évtizedekben az egyes kormányok mit tartanak a nők számára megfelelő társadalmi pozíciónak, és ezen belül mi az elvárás a helyes női munkavállalással vagy gyermekvállalással kapcsolatban. A magyar példa a demográfia és a család felől, a japán eset pedig, miután a korábbi gyerekvállalást ösztönző nyomás nem érte el a hozzá fűzött reményeket, a nők intenzívebb gazdasági jelenléte felől közelít a kérdéshez.

Egy további érv a japán viszonyok megvizsgálása mellett az, hogy a 2014-es japán változás intenzíven előhívja a második világháború utáni közép-európai emlékeket, amikor a társadalmi szokásoktól sok ponton távol álló, ún. erőltetett emancipáció úgy határozta meg az új, munkahelyen teljes állásban dolgozó női szerepeket, hogy arról előzetesen semmilyen formában nem kérdezte meg a nőket. Arra sem történt kísérlet, hogy a férfiak feladják a társadalmi privilégiumaikat, és jobban részt vegyenek a háztartási feladatok elvégzésében.

Bár a genderrezsim-koncepció már az 1990-es években megszületett a szakirodalomban, a 2000-es évek eleje óta vált széles körben ismert és az empirikus elemzésben is általánosan alkalmazott fogalommal. A jóléti rendszereket sem lehet teljes mértékben megérteni a nemek közötti viszonyok figyelembevétel nélkül, de általában a társadalomtudományi és közpolitikai kutatásokban is egyre inkább elismert elemzési szempont a nők és férfiak pozíciója (Pascall & Lewis, 2004; Walby, 2004, 2009). Nem mondható el ugyanakkor, hogy a genderrezsim-koncepció a magyar társadalomtudományi gondolkodáson belül is a szakmai kánon részévé vált volna.

Ahhoz, hogy ne csak leírjuk, de meg is értsük a két nem helyzetét, fontos a komplex és makroszintű megközelítés alkalmazása. A nemek közötti viszonyok rendszerszintű tettenérése és magyarázóereje olyan jelentős tudományos elemzési eszközzé vált, hogy a tudományos kérdések absztrakt feltevésétől a szűkebb, empirikusan könnyen megragadható kutatási területekre való alkalmazást egyaránt magában foglalja. Nemcsak makroszinten, hanem a (gazdasági) szervezetek szintjén (mezoszint) – akár a vállalati politikákban, akár a munkavál-

lalókról alkotott domináns kép feltárásában – is láthatók a nagyobb perspektívában gondolkodás jelei (Acker, 2009).

A genderrezsimtől függ az is, hogy elsősorban milyen szerepben tartják és mire ösztönzik a szakpolitikák a heteroszexuális, házasságban élő nőket. Ahol anyaként tekintenek a nőkre, és a férfi kenyérkeresői modellt támogatják, ott inkább akadályozzák, míg ahol jellemzően a kétkeresős modellt követik, ott támogatják a női munkavállalást (Goodin et al., 2008). Ennek egy új rendszere alakult ki a 2010-es években Magyarországon, ahol – miként a bevezető bekezdésben is utaltam rá – úgy erősítették meg az anyaság- és gondoskodásközpontú nőpolitikát, hogy egyszersmind a kisgyermekes nők munkaerőpiaci visszatérését is ösztönözték.

A genderrezsím fogalma jól alkalmazható a részmunkaidős foglalkoztatás megértéséhez is. A világgazdaság centrumországaiban a részmunkaidő elterjedtsége az 1970-es évektől kezdve tükrözi azokat a nemi viszonyrendszereket is, amelyek között a gondoskodási munkát végző nők tömegesen kezdtek el belépni a munkaerőpiac másodlagos szegmensébe, amelyben a kisebb karrierlehetőséggel bíró és anyagiilag kevésbé elismert és stabil állások találhatók (Tomlinson, 2007). Mindeközben természetesen nem veszélyeztették a férfiak által birtokolt munkaerőpiaci előnyöket. A munkavállaló nők esetében a munka és magánélet egyensúlyának megvalósítási lehetőségeit együttesen magyarázza az, hogy milyen az adott országban kialakult jóléti rezsim és genderrezsím.

Mivel ezekben a rezsimekben a nők elsődleges feladata változatlanul a családon belüli gondoskodási munkák elvégzése maradt, a keresőmunka szükségszerűen másodlagos feladat volt a többség számára (Dunaway, 2018). Fodor (2022) gondoskodás alapú (*carefare*) rezsimnek nevezte az így létrejött szisztémát, amelyben a nők társadalmi elismerése és juttatásai elsősorban a gondoskodási feladatokhoz kötődnek, és a gondoskodó nők már csak ezért is csak korlátozottan, rosszul fizetett és kevés perspektívát ígérő állásokban tudnak dolgozni.

Mivel így a nők végzik a legtöbb gondoskodási tevékenységet, a munkaerőpiacon másodosztályú munkaerőnek számítanak, ahogy Fodor Éva (2022) is megállapítja: „az állam gondoskodás alapú (*care-*

fare) rendszert hozott létre: arra ösztönözte a nőket, hogy vállaljanak gyermeket, és végezzék el az ezzel járó gondoskodási munka nagy részét, miközben a fizetett munkaerőpiacon másodosztályú női munkavállalóként tartja őket számon. A szociális állampolgárságra (*social citizenship*) vonatkozó igényeket a nők ma már a szülői és a munkaügyi státusz kombinációja alapján kérhetik a legeredményesebben (Fodor, 2022: 56).

A társadalmi és gazdasági változások országos és regionális szinten is folyamatos hatással vannak a genderrezsimre. Egy nemrég megjelent írásban Lombardo (2017) azt elemezte, hogy a spanyol válságot követő megszorítások miként formálták a genderrezsimet. A spanyol állam ugyanis a pénzügyi kényszerekre hivatkozva visszarendeződést (*redomestication*) próbált elérni a nemek közötti viszonyokban és a női emancipációban. A szerző szerint az ezekkel a neoliberais kényszerekkel szembeni társadalmi ellenállás eredményesen blokkolta a nők otthoni szférába való beteretését és a női jogok csorbítását (Lombardo, 2017; Lombardo & Alonso, 2020).

A női emancipáció nemcsak lokális vagy állami szintű folyamatok eredményeként változhat és alakulhat: a kelet-közép-európai országokban az Európai Unióhoz való 2004-es csatlakozási folyamat átmenetileg újra megnövelte a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos témák láthatóságát, és talán a kérdések iránti érdeklődést is. Ennek a változásnak a legfőbb bizonyítékai a jogrendszer és az intézményrendszer EU-s elvárásoknak (*acquis communautaire*) megfelelő kialakításában voltak láthatók, de az esélyegyenlőséggel foglalkozó programok (női) civil szervezetek megjelenésében is megfoghatóvá váltak. Egyézersmind legitim kérdés lett a nemek helyzetéről való gondolkodás és kutatás.

Ugyanakkor nyilvánvaló volt, hogy a jogrendszer európai szintű egységesítése ellenére az egykori szocialista országokban igen eltérő hagyományokból építkezett a genderrezsime. Míg ezekben az „új” EU-tagországokban a rendszerváltás után a nők teljes állású és magas arányú foglalkoztatásának korábbi, több évtizedes gyakorlatától (átmenetileg) egy lényegesen alacsonyabb mértékű foglalkoztatás irányába történt az elmozdulás, és valamiféle tradicionalizálódás történt,

addig a „régí” tagországok éppen a (részmunkaidős) női foglalkoztatás jelentős növelésében látták mind a női emancipáció, mind a gazdasági növekedés zálogát. Ez utóbbi mozgás pedig teljesen egybeesett a világgazdasági trendekkel is. Ez előrevetítette azt is, hogy még egymáshoz nagyon hasonlóknak tűnő jóléti rendszerekben (például hosszú gyermeknevelési szabadságot nyújtó jóléti intézkedések, gyermekintézmények elérhetősége bizonyos életkor felett, a női munkavállalás elterjedt gyakorlata) is eltérő jellegű genderrezsimek találhatók, ahogy ezt a skandináv és közép-európai országok összehasonlítása meg is mutatta (Pascall & Lewis, 2004).

Ez a fejezet éppen ezért a genderrezsimek fogalmának részletes bemutatása után azt a kérdést elemzi, hogy Japánra és Magyarországra, a bevezetőben is említett két országra jellemző domináns genderrezsimek miként befolyásolja, korlátozza vagy támogatja a nők egyenlőségét. Először részletesen áttekintem a főbb genderrezsimek-koncepciókat, majd összefoglalom azok relevanciáját és alkalmazhatóságát néhány nem nyugati ország esetében. Végül azt vizsgálom, hogy Magyarországon és Japánban miért és hogyan lehet a fogalmat a nemek közötti egyenlőség jelenlegi helyzetére alkalmazni, és felvázolok egy keretrendszert egy jövőbeli potenciális összehasonlítás számára.

A GENDERREZSIM ELMÉLETI KONCEPCIÓJA CONNELLNÉL ÉS ORLOFFNÁL

Az elméletalkotási igénnyel fellépő társadalomtudósok többféle módon értelmezik a genderrezsimeket. Az egyik klasszikus kiindulási pontot Connell (1996) elméletében olvashatjuk, akinél a makroszintű értelmezésre nem a rezsim, hanem a társadalmi nemi rend (*gender order*) fogalom vonatkozott. Connell abból indult ki, hogy a társadalmi nemi rend a férfiak és a nők közötti hatalmi viszonyok mintázatát jelenti, ezen túlmenően a nőiességről és férfiasságról alkotott fogalmakra vonatkozik. Ehhez képest a genderrezsimek fogalmát ő az egyes alrendszerekre vonatkoztatta (Connell, 1996). A genderrezsimek az ő írásaiban tehát bizonyos kontextusokban, intézményrendszerekben

és helyzetekben, például iskola, család vagy szomszédság esetében értelmezhető.

Egyik fontos alrendszer a munkahely, amely a nemek szerinti munkamegosztás által szolgáltat világos példát a genderrezsim létezésére. A termelés és a fogyasztás egyaránt nemek szerint alakul, magába foglalva a foglalkozások nemek szerinti szegregációját, illetve a fizetett és nem fizetett munkák megoszlását. Hasonlóan fontos a nemi alapú munkamegosztás és a hatalmi viszonyok rendszere, ahogy megragadható a kontroll, az autoritás és a hatalom, beleértve a szervezeti hierarchiát, a jogi hatalmat és a kollektív vagy egyéni erőszakot. A harmadik dimenzió az érzelem és az emberi viszonyok, amely az emberek és csoportok közötti kötődés és ellenségeskedés nemek szerinti szerveződéséről szól, beleértve a szolidaritás, az előítélet és a megvetés, valamint a szexuális vonzalom és taszítás érzéseit is. Végül a genderrezsim egyik dimenziója a nemek kultúrája és jelképrendszere is, az a mód, ahogy a nemi identitás a kultúrában meghatározódik, ahogy a nemi különbségek kifejeződnek a nyelvben és a szimbólumokban, továbbá idesorolódnak a nemekre vonatkozó meggyőződések és attitűdök is (Connell, 1996: 99).

A nemeket is érintő makroszintű társadalmi folyamatok értelmezésére több irányból történtek kísérletek, de két megközelítés különösen meghatározónak bizonyult: egyrészt a jóléti rendszerek és a szakpolitikák pontosabb, nemek által strukturált megértését célzó törekvések (Pascall & Lewis, 2004), másrészt az analitikus, fogalmi tisztázást és elméletépítést megcélzó tudományos munkák. Az első megközelítésre utalt Orloff (2009), aki megjegyezte, hogy az 1990-es évekre megszületett annak az igénye, hogy a férfiak foglalkoztatására szabott jóléti modelleket átalakítsák, hogy abban mindkét nem szempontjai világosan megjelenjenek. A másik irányra pedig például szolgálnak azok az időben párhuzamos makroszintű kísérletek, amelyek lehetőséget adhatnak a nemek közötti globális és lokális viszonyok megértésére, és a genderrezsim változatainak elméleti modellezésére (Walby, 2004, 2009).

Orloff (2009) arról ír, hogy mindezt a változást két intellektuális „ősröbbanás” mozdította elő: a gender studies és a rendszerelemzés

fejlődése. Ez világosan illeszkedett ahhoz a megközelítéshez, amely szerint a nem (gender) nem egyéni attribútum, hanem társadalmi viszony. A szociális ellátórendszer és szabályzórendszer is formálja a nemek viszonyát, ami aztán visszahat magára a rendszerre. Az alábbiakban azt a megközelítést fogom követni, hogy először a jóléti rendszerek irányából kialakított elméletet fogom bemutatni, majd pedig a gender studies, a nemek közötti relációkra épülő megközelítésre fogok áttérni.

A GENDERREZSIM MINT A JÓLÉTI REZSIMEN VALÓ TÚLLÉPÉS IGÉNYE (PASCALL ÉS LEWIS MEGKÖZELÍTÉSE)

A genderrezsimekkel kapcsolatos viták egy része számára a 2000-es évek elején a kiindulópontot többnyire a jóléti rezsimek leírásai jelentették, amelyek arra vonatkoztak, hogy az állam milyen szociális, egészségügyi, munkaerőpiaci támogatást ad a rászoruló és/vagy arra jogosult állampolgárainak. Mindeközben megfogalmazódott az az igény, hogy a nemek egyenlőtlenségét a jóléti rezsimmnél összetettebb rendszerben és modellben kellene megragadni (Orloff, 2009; Pascall & Lewis, 2004; Walby, 2009). Ennek egyik legfontosabb kísérlete volt, hogy Pascall és Lewis (2004) összegyűjtötték azokat a területeket és jóléti szempontokat, ahol különösen releváns a nemek egyenlősége. Azt állították, hogy olyan modell lenne kívánatos, amelyben a fizetett és a fizetetlen munkát egyformán értékeli és egyenlően osztja meg a férfiak és a nők között. Ugyanakkor azt realitásabbnak látták, hogy a fizetett és fizetetlen munkát egyaránt figyelembe vegyék a szociális jogokhoz való hozzájutás során (Pascall & Lewis, 2004). Ez az alapmodell ma is érvényes azokban az országokban, ahol komplex jóléti rendszer van, ám a cikk néhány következtetése ma, a publikálás után húsz évvel, talán túlságosan optimistának bizonyult, ahogy ez rövidesen látható is lesz.

A szerzők alapvetően a női munkavállalás és a kenyérkeresői modellek összefüggései, illetve ehhez kapcsolódóan a gondoskodási munka felől értelmezték az (európai jóléti rendszerekre jellemző)

genderrezsimit. Modelljünkben négy elemzési szintre fókuszáltak: az egyéni, a háztartási, a közösségi/civil és a társadalmi/kollektív szinten jelen lévő aktorok szerepét és feladatait egyaránt számba vették (1. ábra). Míg Nyugat-Európában a nők növekvő foglalkoztatottsága, addig Kelet-Közép-Európában a kétkeresős modellre épülő szocialista rendszer összeomlása adta a jóléti rendszerrel kapcsolatos kihívást.

Akármelyik kontextust nézzük is (Nyugat- vagy Kelet-Közép-Európa), a változás elsődleges áldozatai a gondoskodási munkát és a fizetetlen feladatokat végzők lesznek. Még ha a jóléti rezsim jelentősen támogatta is a női foglalkoztatás feltételeinek megteremtését, például Skandináviában a jóléti intézményekhez való univerzális hozzájárulás lehetőségével, vagy a gyermekintézmények számának növelésével (Szalai, 1985), mégsem tudta megszüntetni a jelentős nemi egyenlőtlenségek fennmaradását a fizetett munka területén. Így a rendszer változatlanul eltántorította a férfiakat a gondoskodási munka végzésétől (Pascall & Lewis, 2004: 375).

A szocializmusban a kelet-közép-európai országokban az állam anyagilag is nagymértékben támogatta a jóléti szolgáltatásokat. A szerzők szerint a kelet-közép-európai országokban akár a GDP 55%-át is közkiadásokra (public expenditure) fordították. 1989 után azonban jelentős csökkenés történt, ami magával hozta a retradicionálizációt, vagyis a hagyományos nemi szerepekhez való visszatérést. Ez különösen szembetűnő azokban az országokban, ahol a rendszerváltozás során a három év alatti gyermekek gondozását végző intézmények támogatását jelentősen visszavágták vagy megszüntették, mint például Csehországban vagy Magyarországon (Křížková et al., 2010). Ez tehát az intézményrendszerre és az ideológiára is nagy hatással volt, és fontos változásokat generált a reprodukzív feladatok elvégzésével kapcsolatban, amelyeket a szerzők így foglaltak össze: „A piaci alapú demokráciára való áttérés egy új nemi rendre való áttérést jelent, és lényegi gyakorlati dilemmákat vet fel a szülőséggel és a gondozással kapcsolatban” (Pascall & Lewis, 2004: 376).

Az összehasonlítást az indokolta, hogy a Pascall és Lewis által példaként említett skandináv, illetve szocialista rendszerek a szakpolitikák és a szolgáltatások megtervezése és megvalósítása során egy-

aránt az állam markáns jelenlétére épültek. Ez az állami szerepvállalás jelentősen csökkent a szocializmus utáni új rendszerben. Pascall és Lewis (2004) amellett érveltek, hogy míg az EU által nyújtott, munka-magánélet egyensúlyra vonatkozó szakpolitikákat több nyugat-európai országban is alkalmazták a feszültségek csökkentésére, lásd részmunkavállalás vagy rugalmas munkavégzési lehetőség, addig ez egy nehezen adaptálható modell maradt a kelet-közép-európai országokban az alacsony családi jövedelem mellett. (Nem beszélve arról – miként több kutatás is bizonyította –, hogy a nők részmunkaidős foglalkoztatása jelentős munkaerőpiaci hátrányt is reprodukálhat (Oborni, 2018).

A Pascall és Lewis elemzésébe bevont nyugati országokra az volt jellemző, hogy speciális szakpolitikákkal valamilyen módon befolyásolták a keresőmunka mellett a gondoskodási munka elvégzésének lehetőségét: az Egyesült Királyságban és az USA-ban jellemzően az egyéni megoldásokra hagyatkoztak, azaz a munkaerőben való részvétel egyéni joga csak korlátozottan egészült ki állami felelősségvállalással vagy támogatással a gyermekgondozási feladatok ellátása terén. A holland példában a háztartási szinten való nemi egyenlőség irányába, jelesen az otthoni gondoskodási munka újraelosztása irányába mozdultak el a szakpolitikák (*Combination Scenario*). A lehetőségeknek egy harmadik módja a civil társadalomra való támaszkodás. A szerzők Nancy Fraser univerzális gondoskodó (*universal caregiver*) megközelítésére utalnak, amely szerint (nemtől vagy társadalmi pozíciótól függően) bármely munkavállalónak lehetnek gondoskodási feladatai (Pascall & Lewis, 2004: 378), ezért a gondoskodási feladatok ellátásában részt vállal a háztartás, az állam, de a civil társadalom is. Ez az a pont, ahol feltűnő a posztoszocialista országok gyenge civil társadalmának problematikája, továbbá a gondozásra szánható erőforrások (idő és pénz) hiánya.

A szerzők utolsóként bemutatott modellje a *két kereső – két gondoskodó* modell, amely a foglalkoztatásban való egyenlőség irányába jelent elmozdulást, ahol mind mennyiségben, mind minőségben megfelelő munka vár mindkét nem képviselőire. Ebbe a típusba leginkább a skandináv feladatmegosztást lehet felhozni, azonban még

ott sem valósult meg a nemek teljes egyenlősége. Mindenesetre ez az utolsó modell nyitna utat „a másfél keresős modell helyett a kétszer háromnegyed keresős modell irányába. Ez beteretlné a férfiakat a háztartásokban zajló gondoskodási munka elvégzésébe, ugyanakkor elismernék a háztartások szociális ellátás iránti igényét is” (Pascall & Lewis, 2004: 378).

A szerzők a genderrezsimit egy nagy, egymással összefüggő nemi egyenlőtlenségi rendszerként feltételezik, amelyben az egyéni, a háztartási, a civil társadalmi és a társadalmi/kollektív egyenlőtlenségek szintjeit egymás kölcsönhatásában kell vizsgálni. Mindezt öt különböző területen nézik, mégpedig: a fizetett munka (*paid work*), a jövedelem (*income*), a gondoskodási munka (*care work*), az idő (*time*) és a hang (*voice*). A genderrezsिम ezen kulcselemeit nemcsak a tudományos vizsgálatban, de a szakpolitikák megtervezése során is figyelembe kell venni (Pascall & Lewis, 2004).

Éppen ezért is fontos látni, hogy „a nemek közötti egyenlőség csak önmagában a munkaerőpiacon elérhetetlen, mivel rendszerszinten kapcsolódik a családban, politikában és a civil társadalom terén mutató egyenlőtlenségekhez” (Pascall & Lewis, 2004: 389).

E komplexitás ellenére a jóléti rezsiméből kiinduló megközelítések gyakorta kapcsolják össze vagy akár teszik egyenlővé a jóléti genderrezsimit a kenyérkeresői modellel. A kenyérkeresői modellek azt írják le, hogy a háztartás tagjai közül kik vannak kenyérkeresői, illetve kik gondoskodói szerepben. A kenyérkeresői modellek között általában az alábbiakat különböztetik meg: férfi kenyérkereső – női háztartásbeli (*male breadwinner – female housekeeper*), kétkeresős vagy univerzális kenyérkereső (*dual breadwinner, universal breadwinner*), két kereső / két gondoskodó (*dual earner / dual carer*) és az univerzális gondoskodó (*universal caregiver*) modellek. Ebben a tipológiában Magyarország a megszakított kétkeresős modellbe (*interrupted dual breadwinner model*) tartozik immár több évtizede (Pascall & Lewis, 2004), hiszen a teljes állású foglalkoztatást, az anyák esetében, átmenetileg megszakítja a gyermekgondozási szabadság.

GENDERREZSIM-ELMÉLETEK ÉS TIPOLÓGIÁK: WALBY MODELLJE

Ahogy a korábbiakban már jeleztem, a jóléti rezsim fogalma után az analitikus, elméletalkotó igénnyel fellépő genderrezsim megközelítések is megjelentek a 2000-es években. Ezek a munkák nemcsak a komparatív elemzés lehetőségét, de a genderrezsimek változásainak dinamikáját is igyekeztek feltárni, egyszersmind lehetőséget adtak az elméleti megalapozottságú modellezésre. Sylvia Walby a genderrezsimekről írt főbb munkáiban szintén kifogásolta a genderrezsim kenyérkeresői modellre való leegyszerűsítését (Walby, 2004, 2009). Több írásában is kifejtette, hogy túl kell lépni az egydimenziós egyenlőtlenségi felfogásokon, és meg kell teremteni a társadalmi egyenlőtlenségeket magukban hordozó intézmények rendszerszintű elemzését.

Írásai szerint a genderrezsimre vonatkozó absztrakt elképzeléseknek négy eltérő szintje van (Walby, 2004), amelyek közül a legáltalánosabb a társadalmi rendszer. A második szintet a genderrezsimek különféle formái adják, amelyek két dimenzió mentén tagolódnak: egyfelől, hogy hol helyezkednek el az otthoni-nyilvános genderrezsim-egyesen, másfelől pedig, hogy milyen a nemek közötti egyenlőtlenség mértéke. Talán ebben az értelemben a legelterjedtebb a genderrezsim-konceptió használata a szociológiai és politológiai munkákban (Lombardo, 2017; Zimmermann, 2010). Az absztrakció harmadik szintje egyes területekre koncentrál, úgymint: gazdaság (piac és háztartás egyaránt), intézményrendszer (beleértve az államokat és a transznacionális szervezeteket, például az EU-t) és civil társadalom (beleértve a szexualitást, a személyek közötti erőszakot és a társadalmi mozgalmakat). A negyedik szintet pedig a társadalmi gyakorlatok sorozata jelenti (Walby, 2004).

Bármelyik megközelítést is vesszük alapul, a rendszerszintű változás egyik legfontosabb mozgatórugója a nők munkaerőpiaci megjelenése volt, ami mögött további hajtóerők állhatnak: a megélhetési és politikai kényszerek, az önmegvalósítás igénye, vagy akár ezek kombinációja. Ez együtt járt az otthon előállított termékek piaci helyettesítésével, és az otthon végzett szolgáltatás jellegű munkák

(gyermekgondozás) nyilvános szférában fellelhető szolgáltatásokra való cserélésével. A fizetett női munkavállalás tömegessé válásával az egész világon megtörtént ez a változás, így a nemek közötti viszonyok és egyenlőtlenségek megértéséhez egyre fontosabb az otthonon kívüli viszonyok számbavétele is. Eltolódás történt tehát az otthoni genderrezsimtől a nyilvános genderrezsims irányába, amivel a következő rész foglalkozik.

ELMOZDULÁSOK AZ OTTHONI VERSUS NYILVÁNOS GENDERREZSIM TENGELYEN

Walby nemi rezsimokról alkotott koncepciójában az egyik fő különbségtétel az otthoni (*domestic gender regime*) és a nyilvános genderrezsims (*public gender regime*) között húzódik. Az otthoni és nyilvános genderrezsims rajzolta viszonyrendszer egy kontinuumként képzelhető el (Lombardo, 2017; Walby, 2004, 2009). Az otthoni formát a nők magánszférára való korlátozása, egyben a munkaerőpiaci részvétel és a politikai képviselet akadályozása jellemzi (Walby, 2004), míg a nyilvános genderrezsimokban a nők markánsabban képviseltetik magukat mind a munkaerőpiacon, mind a politikai életben. Ugyanakkor a munkaerőpiaci szegregáció továbbra is kevésbé befolyásos és erős pozíciókban tartja a nőket, még ha az ezt megkérdőjelező küzdelmek folyamatosan, bár eltérő intenzitással, jelen is vannak. Hogy mi a mozgatórugó a folyamat mögött, arra Walby három lehetséges választ ad: a nyilvános genderrezsims kialakulását és bővülését irányíthatják a piaci szereplők és mechanizmusok (*market-led*), a jóléti állam (*welfare state-led*) vagy a politikai közösség (*polity-led*).

A szerző szerint folyamatos átalakulás zajlik a genderrezsims otthoni formájától a nyilvános forma irányába, sőt erre fejlődési kérdésként is tekint (Walby, 2009: 146). Várakozása szerint a magasabb gazdasági fejlettség nagyobb eséllyel hozhatja magával a nyilvános genderrezsims gyakorlatát. Ahogy megfogalmazta: „A magasabb gazdasági fejlettséggel rendelkező országokban nagyobb valószínűséggel található meg a genderrezsims nyilvános formája, mint az alacsonyabb gazdasági

fejlettségű országok körében” (Walby, 2009: 305). Itt azonban máris ellenpéldaként említhető Japán: bár a japán gazdasági fejlettség kiemelkedő, a genderrezsim nyilvános formája mégis ellentmondásosan valósul meg. Ott az sem szükségszerű, hogy a nyilvános genderrezsim magasabb szintű nemek közötti egyenlőséget jelent, ahogy erre rövidesen visszatérek. Ezek a mozgások azonban kétségtelenül és pontosan egybeesnek a globális munkaerőpiaci igényekkel, hiszen ahogy Walby is írja: „A genderrezsim átalakulása az otthoniról a nyilvános formára fontos hajtóerő a jelenkori globális gazdaságban” (Walby, 2009: 115).

Amennyiben a nők munkaerőpiaci megjelenését a piaci szükség-szerűség mozgatja (szemben tehát a jóléti állam vagy az intézményrendszer irányította folyamattal), akkor egyáltalán nem biztos, hogy jelentősen változik a nemek közötti egyenlőtlenség mértéke. Megtörténhet ugyanis, hogy a nők a korábbi időszakokhoz viszonyítva aktívabbak a munkaerőpiacon, mégis marginalizáltak maradnak a munkaerőpiacon és más nyilvános területen is. Ezzel szemben, ha a jóléti állam által vezérelve és a jóléti forrásokra támaszkodva történik a nyilvános genderrezsim kialakulása, továbbá ha a nemek egyenlőségét szabályozó rendszer is kiépítésre kerül, akkor eltérő eredményekre számíthatunk. Ahogy fogalmaz: „Például, ha az út egy olyan intézményrendszeren keresztül vezet, amelyben a nők politikai projektjei már képviseltetik magukat és hangot kapnak, akkor valószínűleg kisebb a nemek közötti egyenlőtlenség, mint ha az átmenet a piacon keresztül történik egy olyan országban, ahol a nők ilyen politikai projektjeinek reprezentációi hiányoznak” (Walby, 2004: 11). Ezek az anomáliák azonban nemcsak a piac vezérelte átmenetnél jelentkezhetnek. Már itt is érdemes megemlíteni a szocialista tapasztalatok ellentmondásosságát. Az állam által vezérelt szocialista emancipáció ugyan magával hozta a politikai projekteket, de azok is az egydimenziós, munkaerőpiaci változást tudták előmozdítani.

A nyilvános genderrezsim két fő formájaként Walby a neoliberális és a szociáldemokrata formát nevezte meg, attól függően, hogy milyen intézményi hagyomány és politikai erőforrás áll az átalakulások mögött. Ennek a tipológiának az angolszász világon túli általánosít-

hatóságát kérdőjelezte meg több kutatási eredmény is, például a spanyol, japán vagy német példákon keresztül (Lombardo, 2017; Shire & Nemoto, 2020).

A genderrezsím átalakulását az azt körülvevő intézményrendszer is fel tudja gyorsítani. Az egyenlőbb genderrezsím felé való elmozdulás érdekében szükség van mind a munkaerőpiac és az oktatás megfelelő szabályozására (pl. diszkriminatív akadályok elhárítására), mind a megfelelő állami vagy közösségi szolgáltatások kialakítására. Ilyen például az amúgy piaci alapon elérhető gondoskodási szolgáltatás (közösségi) biztosítása (Walby, 2009: 112).

Az intézményrendszer éppenséggel vissza is tudja fogni a nyilvános genderrezsím megerősítésének folyamatát, ha nem törli el a diszkriminatív gyakorlatot, vagy pedig az otthoni genderrezsímet népszerűsíti. Japánban például 2018-ban napvilágra került az a gyakorlat, hogy az orvosi egyetemre való bejutáshoz magasabb pontszámot kellett elérni a lányoknak, mint a fiúknak, amiről nemzetközi lapok beszámolóit is lehetett olvasni, például a *The Guardian* és a *Nature* cikkeiben (Armitage, 2018; McCurry, 2018). Ez a gyakorlat nagy vitát váltott ki, és felhívta a döntéshozók figyelmét arra, hogy a japán társadalom mélyén milyen ellenállás van a nők emancipációjával szemben. A diszkriminatív gyakorlat megszüntetése után 2022-ben már több nő, mint férfi jutott be az orvosi képzésre (KYODO, 2022).

Magyarország és a többi szocialista ország gyakorlata is azt mutatja, hogy a nők formális támogatását kevésbé kísérte a valódi egyenlőség elérésére szolgáló kormányzati program a rendszerváltozás előtt, majd a jelenlegi intézményrendszer aktívan népszerűsíti az otthoni genderrezsímet, például az (1967-ben bevezetett) hároméves gyermeknevelési szabadság érintetlenül hagyásával. Azt láthatjuk tehát, hogy mind Magyarországon, mind Japánban bizonyos korszakokban a gazdaságpolitikai döntés diktálta a nők munkaerőpiaci kilépését, ám a nemek közötti egyenlőség feltételeit csak korlátozottan alakították ki.

Bár Sylvia Walby elmélete széles körben alkalmazásra talált, és gyakran idézett is, felmerült vele szemben az a kritika, hogy szinte kizárólag az európai demokratikus modernizációra koncentrált, és figyelmen kívül hagyta a konzervatív modernizáció történeteit, ami-

lyen például Németország vagy Japán esete volt (Shire & Nemoto, 2020). Shire és Nemoto egy új cikkükben arra fókuszáltak (Moore 1966-os műve nyomán), hogy a modernizáció során a két országban történetileg hogyan változott a patriarchális család társadalmi és politikai státuszára vonatkozó jogrendszer.

Moore a japán és német esetet hasonlónak tekintette, mivel a 19. század végi modernizáció során mindkét birodalom a hagyományos kötelezettségeket erősítette meg, és figyelmen kívül hagyta az egyéni jogok tiszteletét (idézi: Shire & Nemoto, 2020). Ezen túlmenően mindkét modernizáció felülről szervezett, birodalmi projektként zajlott. A 20. század során a patriarchális család feladata mindkét kontextusban az volt, hogy olyan társadalmi rendet alakítson ki, amelyben a nők férfiaknak való alárendelődése a nemzet keretein belül és annak érdekében történt (Shire & Nemoto, 2020).

A konzervatív autoriter genderrezsimek konzervatív demokratikus genderrezsimmé alakulása csak a második világháború után következett be mind a két országban. Az utóbbi évtizedekben Németországban és Japánban is elmozdult el a genderrezsimek az otthoni (*domestic*) formától a nyilvános (*public*) forma irányába, többek között azért is, mert nélkülözhetetlenné vált a női munkaerő korábbinál intenzívebb bevonása a gazdaságok működésébe.

Mindkét országban a családpolitika új hulláma szervezi a genderrezsimek annak érdekében, hogy a női munkavállalás támogatásával több gyermek is szülessen. Ahelyett, hogy a nőket otthonukba zárnák, támogatják az otthonokban zajló gondoskodás és a fizetett munka közötti egyensúly kialakítását. A családpolitika adja tehát a konzervatív demokratikus genderrezsimek sarokkövét (Shire & Nemoto, 2020), ahol a (három év alatti gyerekekről és az idősekről való) gondoskodás a háztartásra hárul, nem pedig a piaci vagy a közintézmények szereplőire. Shire és Nemoto szavai több ponton hasonlóan csengenek, mint a magyar családpolitikai üzenetek: „A családi háztartás mint a gondozás helyszíne (nem pedig a piac vagy a közintézmények) állami támogatása az, ami megkülönbözteti a konzervatív-demokratikus genderrezsimek a neoliberális és szociáldemokrata típusú genderrezsimektől (Shire & Nemoto, 2020: 443).

GENDERREZSIM AZ EURÓPAI UNIÓBAN

Ahogy arra már utaltam, a genderrezsím-koncepció nagy hatással volt arra az elméleti törekvésre, hogy a változó nemi viszonyokat rendszerszinten is megértsük, és az empirikus társadalomtudományokban felhasználjuk. Az Európai Unió stratégiákat alkotott a kevésbé hagyományos nyilvános genderrezsímek irányába történő elmozdulásra, ezért mindenképpen érdemes áttekinteni ez a kontextust. Az európai országok genderrezsímét legerőteljesebben meghatározó tényezők a következők: a nők növekvő munkaerőpiaci részvétele, a gondoskodási tevékenységek és a háztartások megnövekedett feladatai, továbbá a nemek közötti egyenlősége kereteit meghatározó (támogató vagy korlátozó) jóléti rendszerek szakpolitikáinak és szolgáltatásainak elérhetősége és hozzáférhetősége. E megközelítés alapján egyértelmű, hogy az Európai Unióban a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos szakpolitikák egymáshoz közeledése ellenére is markáns eltérések vannak a genderrezsímek között. A történeti örökségek hosszú távú hatást gyakorolnak még ma is, ezért az európai országok különböző jóléti és genderrezsímekhez tartoznak.

Az európai uniós országok speciális helyzetben vannak, hiszen az EU-szinten megfogalmazott irányelvek és útmutatások hatással vannak a tagállamokban megfigyelhető genderrezsímré. Az EU-s intézmények és szakpolitikák legalább három szinten játszanak kulcsfontosságú szerepet ebben a kérdésben: egyrészt az Amszterdami Szerződés a korábbiakhoz képest jobban részletezi a nők esélyegyenlőségének kérdését, másrészt széles értelmezést biztosít a foglalkoztatáspolitikának, és ami a legfontosabb, hogy uniós szinten explicitté tették, hogy a genderrezsímet szemlélve a gazdasági terület más szektorokkal is szorosan összekapcsolódik (Walby, 2004: 20).

Az Európai Unió azért jelent érdekes vizsgálati terepet, mert az EU intézményrendszere és szakpolitikái, például foglalkoztatás, nemek egyenlősége, társadalmi befogadás, egyaránt a nyilvános (és demokratikus) genderrezsím kialakítását támogatja. Ennek érvényre jutásában kiemelt jelentősége van a különböző országokban tapasztalható országspecifikus előzmények számbavételének: mennyire veszi át a piac

vagy az állam a korábban az otthonokban végzett (gondoskodási) tevékenységeket. A spanyol helyzetről szóló elemzésében Lombardo is megfogalmazza, hogy: „Az EU tagállamaiban működő genderrezsimek az EU és a nemzeti szakpolitikai döntéshozatal közötti kölcsönhatás alakítja” (Lombardo, 2017: 22). A tapasztalatok éppen ezért azt mutatják, hogy változatos megoldások születtek az egyes tagországokban.

Erre szintén érdekes példát nyújtanak a 2004-ben csatlakozott országok, miként azt Pascall és Lewis (2004), illetve Walby (2004) írásai is megmutatják. Az akkori „új tagállamok” a csatlakozási folyamat részeként kezdték kiépíteni az esélyegyenlőségi intézményrendszert, majd pedig több-kevesebb elszántsággal adaptálták és alkalmazták az EU által kidolgozott irányelveket. Ezért is releváns és empirikusan is tesztelhető az a kérdés, hogy a speciális uniós keretrendszer mennyiben mozdíttja elő a társadalmi befogadást és a feminizmust (Walby, 2004: 13).

Mindenképpen kiemelendő, hogy Walby – a pontosan a posztsozialista országok EU-s csatlakozásának évében született írásában – kifejezte, hogy mennyivel speciálisabb, erősebb lehet az EU-s genderrezsimek az USA-ban vagy az ázsiai országokban megfigyelhető rezsimhez képest. Ahogy fogalmaz: „Amikor a nemek közötti kapcsolatokat a genderrezsimek részeként, rendszerként, nem pedig szétszórt különálló jelenségek sorozataként értjük, akkor látható, hogy az EU miként kezelhet ilyen széles körű egyenlőtlenségeket” (Walby, 2004: 22). Tehát ő az EU-ban a genderrezsimek új típusát azonosította, amelyben kiemelt jelentősége lehet a társadalmi kohézió fenntartásának. Azonban ezeknek a megvalósítása – mint azt azóta még világosabban láthatjuk – útfüggő, és erősen függ a tágabb társadalmi környezettől (Walby, 2004: 23). „A társadalmi kohézió intézményesítése, mint elsődleges szakpolitikai cél, megkülönbözteti az EU-t mind az egyesült államokbeli, mind a japán modelltől. Különbözik az Egyesült Államoktól a társadalmi és gazdasági befogadással való foglalkozás miatt, és Japántól a politikai befogadással való törődés miatt” (Walby, 2004: 14). A társadalmi kohézió intézményesítése kulcsfontosságú tényező volt az új genderrezsimek kialakításában: ha a genderrezsimek tényleges megvalósítása különféle formákat is ölt az egyes EU-s országokban, a

társadalmi kohézió iránti társadalmi igény változatlanul erősnek tűnik. Ugyanakkor az elmúlt évtized tapasztalata azt mutatja, hogy a posztiszocialista országokban kialakult genderrezsimek is nagyon szerteágazó irányba haladtak (Fodor, 2022). Ennek a megértéséhez mindenképpen szükséges a történeti előzmények összefoglalása.

KELET-KÖZÉP-EURÓPA ÉS MAGYARORSZÁG: AZ ÁLLAM ÁLTAL ERŐTELJESEN ÖSZTÖNZÖTT NYILVÁNOS GENDERREZSIM

Az már evidencia, hogy a volt szocialista országokban a genderrezsimek – már csak a történelmi előzmények és az útfüggő fejlődés miatt is – más lehet, mint a többi európai országban. A negyven éven át tartó női emancipációs projekt miatt a posztiszocialista országok, így Magyarország is más utat futott be a nők és a keresőmunka kérdést illetően. A felülről lefelé lezajlott szocialista emancipációs kísérlet a nők teljes munkaidős foglalkoztatásán alapult, miközben a háztartási feladatok elvégzése is a nők vállán nyugodott. Ugyanakkor az állami kiadások a reprodukzív munka egy részének elvégzésére a dolgozó nők (sic!) számára a szolgáltatások viszonylag széles skáláját biztosították.

A szocialista országok bizonyos szempontból már lényegesen korábban kialakították azt a nyilvános genderrezsimeket, amit a nemi egyenlőség mai éllóvasai (WEF, 2023) közül is többen megvalósítottak. A közép-európai országokban a szocializmus időszakában a nők teljes foglalkoztatottsága, továbbá bizonyos gondoskodási és ellátási feladatok társadalmasítása jóval az északi országok, például Svédország előtt megtörtént. Ugyanakkor lényegében nem változott az otthoni feladatok egyenlőtlen megosztása, sőt a férfiak nem voltak érdekeltek a női emancipációban, ami a további változások gátjává is vált (Lőcsei, 2008). Pascall és Lewis (2004) is idézik ezzel kapcsolatban Ferge Zsuzsa (1998/1999) megállapítását, aki szerint a közéletben a nők és férfiak emancipációja előrehaladt, azonban a magánéletben a nemek közötti patriarchális viszonyok megmaradtak. „A munkában, oktatásban, kultúrában vagy akár a politikában a nők (szinte) egyenlők lettek, és

(szinte) egyenlőnek is érezhették magukat. A magánszférában azonban, a partnerkapcsolatokban, a családban, továbbá általában a személyközi viszonyokban (a közéletben is) a férfi-női szerepek alakításának hagyományos módja nagyjából változatlan maradt” (Ferge, 1999: 17).

De hogyan maradhatott ennyire aszimmetrikus a nemek helyzete a második világháború utáni, az állam által vezérelt emancipáció időszakában? A szocialista időszak genderrezsimének történeti vizsgálatában Zimmermann a köz- és magánszféra együttes számbavételével mutatott rá arra, miként fért meg egymás mellett a közszférában zajló emancipáció és a magánszférában domináns hagyományos munkamegosztás. Ennek a kulcsa bizonyos, korábban otthon végzett feladatok társadalmazása, például a gyermekek felügyelete vagy a munkahelyi és iskolai étkeztetés bevezetése.

Az intenzív feladatvállalást, a fenti eszközök alkalmazásán túlmenően, csak úgy lehetett megoldani, hogy a dolgozó nőkkel szembeni elvárások bizonyos esetekben kicsit megengedőbbek voltak, mint a dolgozó férfiakkal szembeni elvárások. Ez vezethetett oda, hogy a (kisgyermekes) nők többé-kevésbé megszokott módon és némi munkahelyi elnézéssel (vagy megértéssel) végezték a háztartási feladatokat. Ennek része volt például, hogy ünnepek előtti utolsó munkanapon a családos nők előbb elmehettek a munkahelyükről, hogy könnyebben elvégezhessék a rájuk háruló házimunkát.

Nem feltétlenül voltak tehát minden esetben teljesen terhelhető munkavállalók. „A »két kereső – egy családi jövedelem« szocialista családmódjelle a valóságban »egy férfi kereső – egy női kereső és egyben meg nem fizetett házvezetőnő – egy családi jövedelem« modelljének bizonyult” (Zimmermann, 2013: 71). A kompromisszumokkal kialakított új rendszerben nélkülözhetetlenné vált a női munkavállalás és a munkavállaló nő: egyrészt a munkaerőpiac, másrészt a női keresetekre rászoruló vagy igényt tartó családok (és esetleg a függetlenséget igénylő) egyének szempontjából. Lőcsei (2008) a női munkavállalás motívumainak összetettségét sorolva (tudatos munkaerőpiaci részvétel, a kommunista nőeszmény követése, a megélhetési kényszer, az anyagi jólét elérése és megtartása) azt is kifejti, hogy ezek részben önkéntesek, részben kényszerűek voltak.

A szocialista rendszerben nemcsak a fizetett munka megléte, de a munkaidő kiszámíthatósága is fontos volt, és a mai napig az is maradt a teljes állásban dolgozó nőknek. Ahogy azonban Fodor (2022) és Zimmermann (2010) is megjegyzi, a rendszer gyakran igyekezett figyelembe venni, hogy a nőknek szinte egyedül kellett ellátniuk az otthonnal kapcsolatos gondoskodási feladatokat, és ezért bizonyos könnyítéseket kaphattak.

Míg a szocializmus kezdeti időszakában a jóléti juttatásokból való részesedés elsősorban a foglalkoztatással függött össze, például az állami vagy vállalati bölcsődei és óvodai férőhelyre való jogosultság, illetve a munkahelyi étkeztetés. Ez annak a célnak az elérését kívánta segíteni, hogy a természetbeni juttatások révén az anyák minél jobb munkavállalók legyenek, lehetőség szerint minél hasonlóbbak a férfi munkavállalókhoz. Ennek részeként az időbeosztásban ők maguk és gyermekeik is minél jobban illeszkedjenek a szocialista termelés igényeihez. Az óvodákhoz való hozzáférés során bár sokféle igény artikulálódott, de mind közül az anyák munkaerőpiaci igazodása volt a legfontosabb, nem pedig a gyerekek fejlesztése vagy a társadalmi egyenlőség előmozdítása (Szalai, 1985). A gyermekekről való gondoskodás összességében női feladat maradt, amelyben egyéni szinten és elvétve segítséget nyújtottak egyes férfiak, illetve a fent említett szolgáltatások kialakításával bizonyos pontokon az állam (Fodor, 2022).

A későbbiekben sokkal jobban előtérbe került a gondozáshoz kapcsolódó pénzbeli jóléti juttatások bővülő köre, például az 1967-ben bevezetett gyermekgondozási szabadság lehetősége (Adamik, 2012). Ennek révén a genderrezsimben explicitté és legitimmé vált a gondoskodási feladatok nők általi elvégzése és a gyermekéről otthon gondoskodó női munkavállaló figurája. A jóléti intézkedés egyszersmind enyhített az 1968-as gazdasági reform által előrevetített munkanélküliségen és a férfiakra szabott karrierút merevségén, és jelentős időre kivonta a nőket a kereső munka világából. Az az intézkedés, aminek nyomán nagyon sok kisgyermekes nő otthon maradt gyermekeket gondozni, áthárította a nőkre a gondoskodási feladatokat, és csökkentette a bölcsődék és óvodák zsúfoltsága és minősége miatti pana-

szokat (Adamik, 2012; Szalai, 1985). Elkezdődött tehát a refamilizáció, vagyis a gondoskodással és általában a társadalmi reprodukcióval kapcsolatos feladatok visszatérése a családba.

1989 után a szocialista országok jelentős mértékben csökkentették a gondoskodást támogató állami kiadások mértékét, és – miként Pascall és Lewis (2004) fogalmazott – elfogadták a nyugati paradigmákat: gyakorta nem nyújtottak pénzbeli vagy intézményi támogatást az ápolási munkákhoz, miközben ezekben az országokban a háztartási bevétel alacsony volt (és maradt) ahhoz, hogy a családok piaci alapon jussanak hozzá ezekhez a szolgáltatásokhoz. Ez megmagyarázza a társadalmi értékek és a nemi szerepek 1989 utáni (tovább folytatódó) „retradicionálizálódását” (Blaskó, 2005; Pongrácz & S. Molnár, 2011), vagy a családi feladatok ellátásával kapcsolatban a refamilizációt szinte minden poszt szocialista országban (Pascall & Lewis, 2004; Saxonberg & Sirovátka, 2006). A folyamatot felerősítette a foglalkoztatás drámai csökkenése a rendszerváltást követően, amely magas szintű férfi-munkanélküliséget és női inaktivitást hozott magával Magyarországon, ráterhelve a családokra a rendszerváltás okozta veszteségeket (Frey, 1997).

A társadalomkutatók egyetértének abban, hogy az 1990-es rendszerváltás dacára jelentős folytonosság van a szocialista és a poszt szocialista genderrezsim között. A család nélkülözhetetlensége a mindennapi megélhetési problémák, a gondoskodási feladatok vagy a lakhatás megoldásában az 1960-as évektől napjainkig változatlanul megmaradt. Ezt a családközpontúságot jelentősen megerősítette a gyűlölet 1967-es bevezetése, ami mögött nem a női és gyermekérdekek, hanem az óvodai és bölcsődei férőhelyek erőforrásigénye állt. Ezek következtében ismét nagyobb teret kapott a hagyományos családideológia (Adamik, 2012; Szalai, 1985). Ezzel együtt a nukleáris család vált szinte az egyetlen olyan intézménnyé, amire az emberek támaszkodni tudtak szociális, pénzügyi vagy egészségügyi nehézségek esetén (Dupsik & Tóth, 2008).

A mai napig fellelhető a szocializmus öröksége a munka világában is: a nők szinte kizárólag teljes munkaidőben dolgoznak, amelyet általában egy hosszú, akár hároméves fizetett gyermekgondozási

szabadság szakít meg (Fodor, 2022; Křížková et al., 2010). A teljes munkaidős foglalkoztatás jellemzőjét fontos hangsúlyozni, hiszen a munkahelyi érvényesülés egyik elengedhetetlen feltétele a folyamatos, teljes állású munkavégzés. A nők aktív munkavállalói éveik jelentős részében teljes munkaidőben dolgoztak és dolgoznak, és a házimunka és a gondoskodási munka túlnyomó többségét nők végzik (Fodor, 2022), és a (nem középosztálybeli) nők számára ez a többes teher elviselhetetlenül nagy feladatot jelent (Gregor & Kováts, 2019). Ezeken túlmenően változatlanul, mind a mai napig jelen van a régióban a nemek közötti bérrés is. Ennek nem csak az az oka, hogy a nők rosszabbul fizetett szektorokban és foglalkozásokban dolgoznak, a különbség egy-egy munkakörben is megfigyelhető (Penner et al., 2023).

Ezek mellett a visegrádi országokban tipikusan (Lengyelország kivételével) a hosszú gyereknevelési szabadsággal jellemezhető genderrezsimek valósult meg (Křížková et al., 2010; Nagy et al., 2016). A nők a gyermekvállalásig tipikusan teljes állásban dolgoznak, majd pedig a gyermekek gyermekintézményekbe – jellemzően óvodába – kerülése után folytatják a teljes munkaidős munkát. Bár sok szó volt a régióban a rugalmas és atipikus munkavállalással kapcsolatos elképzelésekről, azok részben a munkáltatók által kínált rugalmatlan munkafeltételek, részben a részállással elérhető csekély jövedelem miatt nem kerültek megvalósításra. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a Covid-19 ebben a rigid munkaidőrendszerben jelentős és hosszú távú változásokat okozott. Összességében tehát a kelet-közép-európai (poszt)szocialista genderrezsimek megszakított kétszereplős kenyérkeresői modellen alapul (Křížková et al., 2010).

A történeti előzmények és a folytonosság bemutatása mellett fontos hangsúlyozni, hogy az elmúlt évtizedben a gondoskodással kapcsolatos, elsősorban anyai feladatok egyre inkább kitüntetett szerepet kaptak a magyar jóléti juttatásokhoz való hozzáférésben. Lásd például Fodor Éva gondoskodással kapcsolatos közpolitikák (carefare policies) fogalmát (Fodor, 2022). A nemek egyenlőségének napirenden tartása helyett a családpolitika kapott új erőre, amelynek sarokköveit a konzervatív elvárások és normák adják (Szikra, 2014). A közép-eu-

rópai családpolitikák sajátosságairól lásd Inlot, Rat és Szikra részletes áttekintését (Inglot et al., 2022).

A magyar genderrezsimről gondolkodva a magyar kutatók (Csányi, 2019; Fodor, 2022; Gregor & Kováts, 2019) is rendre utalnak Walby rezsimtipológiájára. Walby rendszerében a nyilvános genderrezsimen belül a neoliberális és a szociáldemokrata típus jelenik meg, és Magyarország esetében többen is a neoliberális genderrezsimet tartják jellemzőnek. Fodor (2022) megállapította, hogy sosem volt erős és nőközpontú a genderrezsim, amit a rendszerváltozás utáni időszak el-
lentmondásosan és inkonzisztens módon vitt tovább.

Azonban a 2010-es évek közepétől szerinte újfajta genderrezsim alakult ki: „A gondoskodással kapcsolatos közpolitikák arra kényszerítik a nőket, hogy elfogadják a megnövekedett fizetetlen gondoskodási terheket az egyenlőtlen munkaerőpiaci bánásmóddal együtt, cserébe a gazdasági túlélésért vagy – bizonyos esetekben – családjuk pénzügyi helyzetének kismértékű javulásáért” (Fodor, 2022: 16). Ebben a felállásban, ahol az állam kibújt a társadalmi reprodukcióval kapcsolatos feladatok alól, a gondoskodás szinte kizárólag női munkaként definiálódik. Ennek a munkának az elvégzésében a nők sem a férfiaktól, sem az államtól nem kapnak segítséget, és már nem is nagyon számítanak a támogatásukra (Geambaşu et al., 2022; Gregor & Kováts, 2019).

A nemek közötti egyenlőség nem vált alapértékké a magyarországi fizetett és fizetetlen munkavégzés számbavétele során. Ezt a helyzetet megerősíti a hároméves fizetett szülői szabadság, amely Csehországban, Szlovákiában és Magyarországon meghatározó családtámogatási forma maradt. Az apák korábban ritkán éltek a fizetett szülői szabadság (gyed) lehetőségével, mivel arra az időre fel kellett függeszteniük a keresőtevékenységet. A KSH adatai szerint 2013-ban 4100 férfi, 2019-ben pedig már 13 444 férfi részesült gyedben (gyed extrában). Így alakult ki az a meglepő helyzet, hogy a gyeden lévők csaknem 13%-a férfi (Makay, 2021: 125). Figyelemre méltó, hogy éppen a leghátrányosabb helyzetű járásokban a legmagasabb a gyed extrát igénybe vevő férfiak aránya: az edelényi járásban 40%, a Budapest XII. kerületben pedig mindössze 4,8%.

Ez a helyzet ékes példája annak, hogy önmagában attól, ha az apa van gyeden (gyed extrán), még nem biztos, hogy magasabb szintű lesz a szülők közötti egyenlőség. Mivel az apa keresete magasabb, ezért anyagilag jobban jár a család azzal, ha ő veszi fel a gyed extrát, viszont a gondoskodási feladatot aligha ő végzi. A demográfus feltételezése szerint tehát éppen ellentétes hatást vonhat maga után az, ha az apák maradnak gyed extrán (Makay, 2021: 125). A gyermekgondozás így változatlanul az anyára marad, de ő ezért se pénzt, se biztosítási jogviszonyt nem kap, növelve a családon belüli jelenlegi egyenlőtlenséget és a jövőbeli kiszolgáltatottságot, és nem gyarapítva a nők nyugdíjszerző éveit. Csak statisztikai emancipációt érnek el ezzel a nők, és a számok elfedik a valós családi munkamegosztás méltánytalanságát.

Mivel a magyar genderrezsim az anyák hosszú, két-három éves munkaerőpiaci távollétéen alapul, meglehetősen korlátozott maradt a hozzáférés a bölcsődékhez. 2020-ban a 0–2 éves gyermekek mindössze 11,6%-a járt bölcsődébe Magyarországon (OECD, 2024d). A hagyományos nézetet erősíti a nemek közötti egyenlőséggel foglalkozó államigazgatási apparátus gyenge struktúrája, továbbá a nemek egyenlősége helyett a családpolitikára fókuszáló politikai akarát (Fodor, 2022; Füleki et al., 2018).

Ahogy korábban jeleztem Walbyra hivatkozva, a társadalmi kohézió iránti igény változatlanul erősnek tűnik az EU-ban, és például a szolgáltatások elérhetőségével összefüggésben minden bizonnyal így van ez Magyarországon is. Ez összefügghet azzal is, hogy a lakosság jelentős részének csak korlátozott pénzügyi lehetőségei vannak egy piac által vezérelt szolgáltatási rendszer igénybevételére. Másképp fogalmazva: nem feltétlenül áldozna sokat a szolgáltatásokra a lakosság, ha fizetni kellene érte, hiszen adott esetben „ügyis” ott vannak a feladat elvégzésére alkalmas nők. Akik megtehetik, azok megvásárolják a piaci szolgáltatásokat, akik nem tehetik meg, azokban a családokban többnyire a nők vállalják magukra a feladatot, és kénytelen-kelletlen ahhoz igazítják a fizetett munka végzését (Fraser, 2016).

Összességében tehát elmondható, hogy a szocialista időszakban Magyarország is erőteljesen elmozdult a nyilvános genderrezsim irányába, mégpedig az állami igények által diktált módon. A szocializ-

mus második felében ugyanakkor erőteljes ideológiai és közpolitikai lépések történtek a családfókuszú, azaz a gondoskodási feladatokat és felelősséget a családra helyező családpolitika megvalósításának irányába (Adamik, 2012). A rendszerváltozás után lényegesen csökkent az államilag fenntartott gyermekintézményekhez, idős- és betegápoláshoz való hozzájutás lehetősége. Ennek ellenére a korábbi rendszer nem alakult vissza otthoni genderrezsimmé, hanem afféle ambivalens nyilvános genderrezsimmé, annak is a konzervatív változataként működik tovább. A politikai palettán a gondoskodás, de különösen a (középosztálybeli) gyermekvállalás nemzeti jelentőségű feladattá vált, így elmondható, hogy a magyar genderrezsimek egyre jobban hasonlít a Shire és Nemoto (2020) által leírt konzervatív típusra, szemben a Walby (2004, 2020) által bemutatott neoliberális és szociáldemokrata típusokkal. A keresőtevékenységhez való hozzájutás továbbra is lényegesen összefügg a genderrezsimek többi elemével, de a gondoskodás egyre égetőbben determinálja a keresőtevékenységben való részvétel lehetőségeit.

A GENDERREZSIMEK MEGVALÓSULÁSA MAGYARORSZÁGON ÉS JAPÁNBAN

A továbblépés előtt – és az eddigiek alapján – érdemes komplexen összefoglalni, hogy mi is indokolja a magyar és a japán példa összehasonlítását. Az elmúlt évtizedekben mindkét országban, bár egyéb más országban is, is úgy tekintettek a nőkre, mint fontos gazdasági erőforrásra, de mint a társadalmi reprodukció fő megvalósítóira és felelőseire is. Attól függően volt ösztönző vagy korlátozó a nők irányába a társadalmi és a gazdasági környezet, hogy mikor melyik feladat (termelés vagy az „élet termelése”) vált társadalmi fontosságúvá. Vagyis, mint az utolsó másfél évtized ékesen mutatja, hogyan próbálták az egymásnak feszülő célokat összeegyeztethetővé, egyszersmind „női kérdéssé” tenni.

Ezen az általános megállapításon túlmenően konkrét hasonlóságok is vannak:

1. Mindkét ország esetében kirívóan alacsony a teljes termékenységi ráta (2020-ban: Japán: 1,3; Magyarország: 1,59) (OECD, 2024e);
2. A termékenység ösztönzésére és a népességszám növelésére mindkét ország komoly pronatalista lépéseket határozott el és vezetett be;
3. Politikai szándék vezérelte módon, direktívák által mindkét országban születtek lépések a nők gazdasági jelenlétének növelésére: Japánban 2020-ra 30%-ra kívánták növelni a női vezetők arányát, Magyarországon korábban a szocializmus nőpolitikájában öltött testet ez a politikai akarat, most azonban a gyed extra szeretné („családbarát módon”) ösztönözni a két év alatti gyermeket nevelők (többnyire nők) foglalkoztatását;
4. Egyik országban sem volt a nőknek valódi hangjuk a folyamatok befolyásolására. Pedig mint Walby is megjegyzi: „a feminista politikai tevékenység nemzeti és európai uniós politikai intézményekkel való kapcsolata különösen fontos” (Walby, 2004: 15);
5. Bár több területen is munkaerőhiány lépett fel, a nőket még mindig másodlagos munkaerőként veszik számba, elsősorban a gondoskodási munka elvégzőiként tekintenek rájuk, akiknek anyagi megbecsültsége messze elmarad a férfiak által elért keresetekhez képest;
6. A fentiekben vázolt japán és német párhuzam konzervatív-demokratikus genderrezsimje (Shire & Nemoto, 2020) kiterjeszthető a magyar viszonyokra is, hiszen a családpolitikában nagyon markánsan megerősítésre kerül a családban történő gondoskodás. Különösen nagy hangsúly helyeződik a családok állami támogatására a politikai diskurzusokban, amely a gondoskodás alapú (carefare) rezsim alapját is képezi (Fodor, 2022);
7. Mindkét ország „köztes” állapotban van „Kelet” és „Nyugat” között (Szűcs, 1983). Coleman idézi Ayşe Zarakol 2011-es művét, aki azt állítja, hogy „Japán, Törökország és Oroszország legyőzött birodalmi, amelyek egyaránt »Kelet« és a »Nyugat« között vannak fogva tartva egy rétegzett nemzetközi társadalmi rendszerben, harcolnak az önbecsülés és a nemzeti hagyományokra való büszkeség megtartásáért” (Coleman, 2016: 5).

Felmerül tehát a bevezetőben felvetett kérdés, hogy a domináns genderrezsimek miként befolyásolják, azaz korlátozzák vagy könnyítik a nők egyenlőségét a két kiválasztott országban. Ezt fogja a következő rész körbejárni.

JAPÁN: A NYILVÁNOS GENDERREZSIM IRÁNYÁBA TETT LÉPÉSEK

A világ egyik legfejlettebb gazdasági szereplőjeként Japán kivívta a figyelmet a jóléti rezsimeket kutatók körében is, mivel sem a nyugati tipológiába, sem a keleti fejlődésbe nem lehetett besorolni. Esping-Andersen például úgy tekintette, hogy Japán nem az ázsiai jóléti rezsim egy jellegzetes megjelenése, hanem a konzervatív korporatista és a liberális rendszer hibrid formája (Esping-Andersent idézi (Walby, 2009: 143). A japán genderrezsim megértéséhez azonban nélkülözhetetlen legalább három alrendszer, a család, a munkaerőpiac és a nemek egyenlőségére vonatkozó szakpolitikai változások közelebbi megismerése.

Az ázsiai országgal foglalkozó szerzők rendre írnak arról, hogy Japánban a *koseki*, a családalapú regisztrációs rendszer az egyénről megszerezhető legfontosabb információ (ami tartalmazza a testvérek között elfoglalt helyzetét, házassági és válási adatokat), amelyet a helyi önkormányzat gyűjt. Ezeket az adatokat akár egy állásjelentkezéshez is mellékelni kell. Éppen ezért a családi viszonyok szerkezete és rendezettsége, nem pedig az egyéni helyzet, képesség adja a (munkavállaló) egyének megítélésének és lehetőségeinek alapját (Sugimoto, 2010: 156). Tehát a japán emberek számára csak a *koseki* rendszerben elfoglalt pozíció adhat megfelelő társadalmi státust. A nők változatlanul másodrendű szerepet töltenek be ebben a társadalmi rendszerben.

A *koseki* mögött az *ie*, azaz a háztartás ideológiája húzódik meg: „Az *ie* egy kvázi-rokonsági egység patriarchális (család)fővel és tagokkal, akik valós vagy szimbolikus vérrokonai kapcsolattal kötődnek hozzá” (Sugimoto, 2010: 157). Bár jogilag már nem létező a patriarchális rendszernek ez a nyilvánvaló formája, a mindennapokban továbbra

is nagy fontosságú maradt, és hátrányban tartja a nőket, például lehetetlenné teszi a házasságon kívüli gyerekvállalást, és elrettenti őket a válástól. Az anyagi függőség mellett a *koseki* rendszer gátolja a legjobban a változtatás és a válás lehetőségét. A jólét tehát csak a házasságon belül képzelhető el a japán nők számára.

A hagyományos család iránti elköteleződés jelének tekinthetjük az attitűdkérdésekre adott válaszokat is: amelyek szerint 2016-ban a férfiak 44%-a, a nők 37%-a értett egyet azzal, hogy a férfi legyen a fő kenyérkereső, a nő pedig a család és a háztartás gondoskodási feladatainak elvégzője. (Az 1970-es adatok még 75% és 70% voltak.) (Az adatokat idézi: Kano, 2018: 6.) A hagyományos családi eszményeknek azonban némileg ellentmond a fentebb idézett alacsony termékenységi ráta, továbbá a japán fiatalok vonakodása a házasságkötéstől. Miközben zajlik a nemek szerinti viszonyok ellentmondásos átalakulása, a patriarchális társadalom globális trendekre való reagálása is elmaradhatatlan. A diszkriminációra és a szexuális zaklatásokra adott és követelt válasz a jogalkotás és a civil társadalom részéről is fontossá vált (Hidasi, 2022).

A termékenységi adatok növelése szinte elengedhetetlen lenne ahhoz, hogy az idősödő japán társadalom elegendő munkaerővel rendelkezzen. Ezt az akut munkaerőhiányt részben a nők, részben a bevándorlók befogadása, illetve a legújabb trendek szerint a robotok elterjedése enyhíthetné (Hertog et al., 2023). A női munkavállalói csoport azonban főleg mint másodlagos, kiegészítő munkaerő jelenik meg a munkaerőpiacon: alacsony bért kap, és bizonytalan munkakörülményekben részesül (Hidasi, 2022; Sugimoto, 2010). A szerző utal arra is, hogy feminista szociológusok szerint a kapitalizmus és a patriarchátus között különféle kompromisszumok születtek az elmúlt évszázadokban. Az első az ún. viktoriánus kompromisszum volt, amikor a férfiakat a termeléshez, produktív tevékenységekhez, a nőket pedig a reprodukzív területhez rendelték. A második kompromisszum értelmében a nemek szerinti munkamegosztásban a nők másodlagos, részfoglalkoztatású munkavállalóként jelennek meg (Sugimoto, 2010: 166). Ez a státusz nem biztosít számukra függetlenséget, csak a háztartás bevételeihez való hozzájárulást teszi lehetővé. Így lesz a nő

a kapitalizmus és a patriarchátus igényeinek tárgya. Ez rámutat arra, hogy az otthoni genderrezsimből a nyilvános genderrezsime való elmozdulás nem feltétlenül jelenti az egyenlőség tényleges kialakulását.

A japán karrierút ugyanis két különböző formát ölthet: a folyamatos karrier sőgő *shoku* (all-round employees), ahol a férfiakra szabott ideális munkavállalói modell és karrierút a domináns (Acker, 2009). Itt a nőknek is a férfiak sztenderdje szerint kell dolgozniuk: rendszeres túlórázás, hosszabb kiküldetés és megszakítás nélküli karrier vár az így dolgozókra (Sugimoto, 2010). Ebbe a csoportba éppen ezért csak kevés női munkavállaló tartozik. A folyamatos karrierútra lépő nők általában olyan háttérrel rendelkeznek, ami garantálja a négyéves (jó hírű) egyetem elvégzését is, tehát a szülők rendelkeznek a támogatáshoz szükséges pénzügyi és kulturális erőforrásokkal.

Ezzel szemben az *ippan shoku* (ordinary employees) munkavállalók csoportja másodlagos munkavállalói státusszal, periferikus feladatokkal, alacsony bérrel és a karrier hiányával jellemezhető. A családi életet előnyben részesítő nők többsége számára ez a reális munkavállalási opció (Sugimoto, 2010). Ezt a rendszert a japán társadalom olyan nagy mértékben elfogadja, hogy még a nők elleni diszkriminációt is jogosnak tartja: „A munkaadók tehát a humántőkébe történő gazdasági befektetések alapján igazolják a pozíciójukat, és gazdaságilag észszerűnek találják a nőkkel szembeni statisztikai megkülönböztetés rendszerének megvalósítását” (Sugimoto, 2010: 167).

Ezt az erős belső szegregációt gyakorlatilag figyelmen kívül hagyva, csak a mennyiségi változásokra fókuszálva tette a japán Abe-kormány a womenomics koncepcióját a gazdasági felvirágzás programjának (Abenomics) részévé 2012-ben. A womenomics szándéka szerint az alacsony termékenységből fakadó gazdasági nehézségekre szeretne megoldást kínálni (Matsui, 2005, 2014). Az elképzelés Kathy Matsui nevéhez fűződik, aki a Goldman Sachs által vezényelt projekt kitalálója és szószólója (TEDxTokyo – Kathy Matsui – Womenomics, 2011). Írásai szerint három út vezethet a japán gazdasági növekedés fennmaradásához, és ahhoz, hogy legyen elegendő munkaerő: a termékenység növekedése (ez eddig nem nagyon sikerült), a külföldi munkavállalók beengedése, például a gyermek- és idősgondozás megoldására, illetve

a nők foglalkoztatásának növelése (Matsui, 2005, 2014). (Néha említésre kerül a diverzitás és a szerepmodellek hiánya is.)

Ez az állami feminizmusnak nevezhető neoliberális program felülről irányítva, a nők megkérdése nélkül igyekszik megoldani a nők munkaerőpiaci megjelenésének programját. Nem véletlen tehát, hogy a womenomics kritikusai felvetik, hogy miközben feminista projektként próbálják feltüntetni ezeket a lépéseket, a különböző kormányzati anyagokban egyáltalán nem merülnek fel a nők szempontjai és a férfiak otthoni munkamegosztásba való bevonása. Kano erre az egyik írásában konkrétan rá is mutatott: „A végeredmény az, hogy a nőket egy lehetetlen akrobatamutatványra kéri: legyenek kenyérkeresők és vezetők anélkül, hogy túlságosan fenyegetést jelentenének a férfiakra, a hagyományos családrendszerre vagy az otthon elvégzendő reprodukív munkájukra” (Kano, 2018: 6).

Még ha látszólag feminista retorikával indokolja is a kormányzat a szükséges lépéseket, a kérdés a társadalmi összefüggések közül kiragadva került bele a közbeszédbe. (Ez a hozzáállás is egyértelműen emlékeztet az államszocialista emancipációs projektekre.) Kritikusai megjegyzik, hogy a womenomics eltereli a figyelmet mind az alacsony születésszámról, mind pedig arról, hogy valójában mennyire előnytelen a japán nők helyzete. (Utóbbiról szóló fontos indikátor az, hogy a 2023-as Global Gender Gap Reportban Japán a 126. helyet foglalja el a vizsgált 146 ország között [WEF, 2023: 217].) Mindezek miatt az Abe-kormány lépése inkább gazdasági kampánynak, semmint a nemi esélyegyenlőség komolyan vételének volt tekinthető. Az akció tétje pedig nem kevesebb, mint hogy Japánt nyugati országnak tekintsék, és hogy a japán gazdaság újraéledjen (Coleman, 2016: 4).

De nem volt ez mindig így: az első Abe-kormány (2006–2007) nagyon konzervatív volt, és a népesedési kérdést a nők otthontartásával, a hagyományos családi értékek hangsúlyozásával, az otthontanítás népszerűsítésével, azaz az otthoni genderrezsím erősítésével igyekezett megoldani. Azokban az években erőteljes visszacsapás volt a korábbi munka-család összeegyeztetésére irányuló szakpolitikákkal szemben is, és erőteljes pronatalista családpolitikát folytattak, bevezetve például az első nemzeti családnapot (Coleman, 2016).

Azonban Abe Shinzo 2007-es visszavonulása, majd 2012-es újraválasztása után eltolódás történt abban, hogy miként tekintettek a szakpolitikák a nőkkel kapcsolatos kérdésekre. Mori Masako minisztert idézi Coleman (2016: 13): „A múltban a nőkre vonatkozó szakpolitikákat emberi jogoknak és szociálpolitikáknak tekintették, de mára már a gazdaságpolitikánk részévé váltak.” Az ENSZ CEDAW is kritizálta Japánt a kevés női vezető miatt, tehát javítani kellett a nemzetközi megítélésen és a gazdaság versenyképességén is.

Nem véletlen tehát, hogy a Nyugat utolérése és a demográfiai krízis remélt megoldása jegyében a japán kormány meghozta azt a törvényt, amely szerint a minimum 300 főt alkalmazó vállalatok menedzsmentjében 2020-ra a női vezetők arányának el kell érnie a 30%-ot (Warneck, 2014). Így transzformálták a nemek közötti egyenlőséget mint alapvető egyéni jogot gazdasági erőforrássá. Nem véletlen, hogy kritikusi figyelmeztetnek egyrészt a történeti szemléletmód fontosságára, másrészt pedig a jelenlegi családstruktúrára mint béklyóra.

A japán kormányzati kommunikáció meglehetősen „optimista” üzeneteket küldött a női foglalkoztatottság növeléséről mint minden probléma megoldásáról. A *Let women shine!* szlogen a női erő megvilantását ígéri. A kormány által felállított és közvetlenül a miniszterelnökséghez tartozó *Gender Equality Bureau Cabinet Office* honlapja bőségesen tartalmaz információt a stratégiáról², a férfi vezetők támogatásáról (*Supporting Women to Shine*) és a friss kutatásokról.³ A honlap pontos, számszerűsített célokat tartalmaz a nemek egyenlőségének különféle területeiről, például arról is, hogy 2020-ra a férfiaknak mennyi házimunkát kellett volna végezniük otthon.⁴

A Matsui által jegyzett 2014-es womenomics riportban felidézik a miniszterelnök öt legfontosabb vállalását a Világgaazdasági Fórum által szervezett, legmagasabb szintű üzleti találkozóról, az úgyneve-

² http://www.gender.go.jp/english_contents/pr_act/pub/pamphlet/women-and-men19/pdf/3-1.pdf

³ http://www.gender.go.jp/english_contents/mge/declaration/index.html

⁴ http://www.gender.go.jp/about_danjo/seika_shihyo/pdf/numerical_targets_2019.pdf

zett davosi csúcsról: 30%-os női arány a vezetésben 2020-ra, a női foglalkoztatási ráta további emelése, az anyák munkaerőpiaci visszatérésének ösztönzése a gyermekszülés után, a gyermekintézmények kínálatának növekedése és a várólisták felszámolása, végül az apasági szabadságot igénybe vevők arányának növelése (Matsui, 2014: 7). A demográfiai és munkaerőpiaci lépések kiszolgálójaként is tekinthetünk a nemek egyenlőségét megvalósítani szándékozó nemi esélyegyenlőségi és egyéb szakpolitikákra, amelyekről nehezen elképzelhető, hogy valóban a nemek egyenlőségét fogják szem előtt tartani. Az aktuális helyzetről, a célokról és a szakpolitikákról folyamatosan frissülő adatokat tesznek közzé a kormányzati honlapon.⁵

A valódi elmozduláshoz több gyermekintézmény is kellene. A korábbi javaslatok szerint a gyermekintézmények fejlesztése nagy terhet jelent az önkormányzatoknak, ezért a Goldman Sachs egy korábbi riportjában a privatizációt tartotta jó megoldásnak (Matsui, 2005: 8). Azóta bár történtek lépések az ingyenes óvodai ellátás irányába, de erre csak az idősebb (minimum ötéves) gyerekek családjai jogosultak, bizonyos jövedelmi határhoz kötve. Ezzel a nyilvános genderrezsimek piac vezérelte változata kerül megvalósításra, ami összhangban van a jelenleg hatalmon lévő kormány konzervatív gazdaságpolitikájával.

A GENDERREZSIM OPERACIONALIZÁLÁSA

Walby munkái nyomán gyakran felteszik azt a kérdést, hogy az otthoni-nyilvános genderrezsimek-kontinuumon hol helyezhető el egy adott ország (Lombardo, 2017; Walby, 2009). Ennek megválaszolására különféle mérőrendszerek és indikátorok is léteznek. Ez persze nem képes teljes képet adni, hiszen azt csak egy többdimenziós megközelítés tudná feltárni, ugyanakkor viszonylag korlátozott számú tényezőt érdemes figyelembe venni az elemezhetőség és összehasonlíthatóság ér-

⁵ https://www.gender.go.jp/english_contents/basic_data/indicators/pdf/numerical_targets_2023.pdf

dekében. Ez pedig szinte szükségszerűen a munkaerőpiaci megjelenés és foglalkoztatási helyzet felé viszi el a fókuszot.

A *Globalization and Inequalities* című könyvében Walby például a nők munkaerőben való részvételét, a foglalkoztatási egyenlőtlenséget, az esélyegyenlőségi jogszabályokat, a gyermekgondozási intézmények elérhetőségét, a rájuk fordított közkiadást, az oktatásban való jelenlétet, a politikai és szakszervezeti képviseletet, az állampolgári jogokat sorolta fel figyelembe veendő indikátorként (Walby, 2009: 303, Table 8.11). A globális összehasonlításhoz azonban a munkaerőben, a parlamentben és az oktatásban való részvételt, továbbá az abortusz szabadságát használta (Table 8.12).

Ahogy erről már szó volt, Walby összefüggést lát a nyilvános gender-rezsim fejlettsége és a gazdasági fejlettség között, azaz a magasabb gazdasági fejlettséget felmutató országok nagyobb eséllyel jellemezhetők nyilvános genderrezsimmel. (Ezt a gondolatot a nemzetközi viszonylatokkal foglalkozó írások is hangsúlyozzák, például Coleman [2016] utal Anne E. Towns állítására, miszerint „a második világháború óta a nők státusza a »fejlődés« diskurzusaival van összekapcsolva, és a nők szerepének erősödését mára nagyrészt »nyugati« értéknek és hagyománynak mutatják be, melynek gyökerei az európai felvilágosodás kulturális értékeiben vannak” (Coleman, 2016: 6). Walby ezen túlmenően azt is megállapítja, hogy a nyilvános genderrezsim kevésbé egyenlőtlen, mint az otthoni genderrezsim. Az alábbi idézet segít megragadni az operacionalizálhatóságot: „A nyilvános genderrezsime való áttérés magában foglalhatja az otthoni gazdaság helyettesítését a piaccal vagy a szolgáltatást nyújtó állammal, vagy a nők foglalkoztatásának útjában álló diszkriminatív akadályok felszámolásával, vagy a három valamilyen kombinálásával. Ezenkívül magában foglalja az intézményrendszerben, az erőszak kérdésében és a civil társadalomban zajló átalakulásokat” (Walby, 2009: 307).

A MAGYAR ÉS JAPÁN GENDERREZSIM ÖSSZEHAISONLÍTÁSA

Az alábbi két táblázat összefoglalja azt a keretrendszert, amely a két ország összehasonlításának alapját képezheti (1.1. táblázat), illetve azokat a konkrét indikátorokat, amelyek segítenek a két ország összehasonlításában (1.2. táblázat).

1.1. táblázat. Összehasonlítási keretrendszer

	<i>Magyarország</i>	<i>Japán</i>
Női foglalkoztatás megítélése	A nők teljes munkaidőben való foglalkoztatottsága a norma	Női foglalkoztatás a házasságkötésig tipikus. Nincs igazi karrier házas nőknek. A nő munkaerő-tartalék
Karrierutak	Hosszú szülői szabadság	'Sogo-shoku' and 'ippan-shoku' (management vs. mommy track)
Kenyérkeresői modell	Megszakított kettős kenyérkereső modell	Férfi kenyérkeresői modell
Az egyenlőségre vonatkozó jogszabályok	Az Európai Unió hatása 2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról pronatalista családpolitika A nemek közötti egyenlőségi mechanizmusok eltűnése	Egyenlő foglalkoztatási esélyekről szóló törvény (EEOL), 1985 A nemek közötti egyenlőségről szóló alaptörvény, 1999 Gyermekgondozási szabadság, 1992 Nemek közötti egyenlőséggel foglalkozó iroda (Cabinet Office) A nők munkahelyi részvételének és előmenetelének előmozdításáról szóló törvény, 2016
Családdal kapcsolatos attitűd	Familista attitűd gyed extra	Nők a felelősek a gyerekekért és az otthonért
Genderrezsim	Az EU a nemek közötti egyenlőség előmozdítója = nyilvános genderrezsim	Kormányzati kampány a womeconomics = elmozdulás az otthoni genderrezsimtől a nyilvános genderrezsim irányába
Kormányzati hozzáállás	Genderellenes attitűd a politikai életben	Hivatalos: „Let women shine”

	<i>Magyarország</i>	<i>Japán</i>
A nemek egyenlőségének ellenében történt lépések	Társadalmi nem MA program betiltása	Egyetemi felvételik diszkriminatív gyakorlata

1.2. táblázat. A genderrezsim indikátorai

	<i>Magyarország</i>	<i>Japán</i>
Foglalkoztatási ráta (%) 15–64 évesek, 2021 (OECD, 2024b)	férfi: 77,9% nő: 68,2% különbség: 9,7% a család van a központban	férfi: 83,9% nő: 71,3% különbség: 12,6% Womenomics
Foglalkoztatási ráta (%) 15–64 évesek, 2021 (OECD, 2024b) (teljes munkaidőre számolva) (full-time equivalent)	férfi: 77,9% nő: 66,1% különbség: 11,8%	nincs adat
Bérszakadék ⁶ (%), 2021 (OECD, 2024a)	12,4%	22,1%
Részmunkaidőben dolgozók aránya (%), 2021 (OECD, 2024b)	férfi: 2,7% nő: 6% különbség: 3,3%	férfi: 15% nő: 39% különbség: 24%
Ideiglenes foglalkoztatás aránya (%), 2021 (OECD, 2024b)	férfi: 5,7% nő: 6,2% különbség: 0,5%	férfi: 10,5% nő: 20,5% különbség: 10,0%
Nők aránya vezetői pozíciókban (%), 2021 (OECD, 2024b)	37,3%	13,2%
Esélyegyenlőségi jogszabályok	2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról	Equal Employment Opportunity Law (EEOC) 1964 Basic Law for Gender-Equal Society in 1999 The Act on Promotion of Women's Participation and Advancement in the Workplace 2016

⁶ Megjegyzés: A nemek közötti bérszakadék kiigazítatlan, és a férfiak és a nők mediánkeresete közötti különbségeként számítják ki a férfiak mediánkeresetéhez viszonyítva. A számításokban használt becslült keresetek a teljes munkaidőben foglalkoztatottak bruttó keresetére vonatkoznak (OECD, 2024d).

	<i>Magyarország</i>	<i>Japán</i>
Kormányzati esélyegyenlőségi mechanizmus	Az esélyegyenlőséggel foglalkozó kormányzati felelősök „eltűnése”	Gender Equality Bureau (Cabinet Office)
Gyermekintézménybe járók aránya (0–2 évesek %-a), 2019 (OECD, 2024d)	19,9%	41,3%
Gyermekellátásra költött összeg GDP arányosan (%), 2019		
összesen	3,09	1,95
pénzbeli	1,36	0,66
szolgáltatások	1,03	1,08
adókedvezmény (OECD, 2024c)	0,7	0,2
Nemek és oktatás	Formális egyenlőség	Nők diszkriminációja a felvételin
Nők a parlamentben (IPU, 2024)	14,1%	9,9%
A Világgazdasági Fórum listáján elért hely (146 országból) (WEF, 2023)	99	126

Mit láthatunk a fenti számokból és tendenciákból a két országban kialakult genderrezsime nézve? Magyarország az otthoni és a nyilvános genderrezsimgengelyen a nyilvános rezsimhez tartozik, még ha jelentős is a politikai retorika az ellenkező hangsúlyozására. A családpolitikában megfogalmazott erős pronatalista demográfiai üzenetek hangsúlyozása felülírja a nemek egyenlőségére irányuló igényeket. A gyerekszám növelése mint a népesedési problémák egyedüli megoldása dominálja a közbeszédet. Ebben a diskurzusban a nők elsősorban mint anyák, nem pedig mint független, munkavállaló egyének kerülnek megjelenítésre. Emiatt a genderrezsime ambivalens színezetet kap, hiszen azt a benyomást keltheti, hogy a magyar nők helyzetét a családon belüli pozíciójuk, az otthoni genderviszonyok révén tudjuk értelmezni.

Ugyanakkor a munkaerőpiacon jelen vannak a többnyire teljes állásban, szegregált foglalkozásokban és alulfizetett munkakörökben dolgozó női munkavállalók (lásd 1.2. táblázat vonatkozó adatai).

Mind a gazdaságnak, mind a háztartásoknak szükségük van a kétszereplős kenyérkeresői modell fenntartására, amelyet a gyermekszülés utáni, fizetett gyereknevelési szabadság szakít meg.

Amiről ugyanakkor kevés szó esik a genderrezsimek és kormányzati szándékok közös értelmezése során, hogy a gyermekgondozáson kívül megjelenő óriási gondoskodási munkát ki és hogyan fogja elvégezni, és hogy annak milyen hatása lesz a nők lehetőségeire. Még mindig nem eléggé tematizált a nők rejtett terhelése. Továbbá azt látjuk, hogy miként a szocialista rendszerben, úgy a mai magyar genderrezsimekben sem merül fel a férfiak számbavétele.

A női hang és érdekérvényesítés nagyon korlátozott: sem a civil, sem az állami szférában nincs ennek terepe, a politika élet pedig ki-mondottan ellenségesen viszonyul hozzá. Hiányoznak a kormányzat-on belül az egyenlőséget garantáló fórumok, szakpolitikák, bizottságok. Ezek hiányát még fájóbbá teszi a néhány éve megszüntetett társadalmi nemek mesterszak. A gender elleni támadás egy markáns tapasztalattá vált. Nem véletlen, hogy ha azt tapasztaljuk, hogy ma Magyarországon rosszabb a nemek egyenlőségének megvalósulása, mint korábban.

Japán az otthoni és a nyilvános genderrezsimek között húzott egyenesen még mindig nagyon közel van az otthoni genderrezsimekhez, még ha a retorika szintjén egyre jobban is közelít a (konzervatív) nyilvános rezsimhez. Ugyanakkor közvélemény-kutatások azt is mutatják, hogy a fiatalabb (női) generációk bizonyos csoportjaiban növekvő igény lenne a férfi kenyérkeresői modell megvalósítására. A kormányzat politikai szándéka éppen az, hogy a nyilvános genderrezsimek irányába mozduljon el a japán társadalom, mégpedig a kormányzat és a piac által vezérelt módon.

Míg a 2000-es évek közepén az Abe-kormányzat a pronatalista politikától várta a gyermekvállalási hajlandóság növekedését, a 2020-ig tartó Abe-kormányzat a női munkavállalástól várt széles körű pozitív változásokat. Ezért is kell a nőknek „ragyogniuk”. Meg azért is, hogy a „nyugati” országokhoz viszonyított lemaradásukat ledolgozzák ebben a tekintetben is. Bár a japán nők foglalkoztatási rátája magas, sőt az OECD-statisztikák szerint magasabb, mint a magyar nőké, de

jelentős a részmunkaidőben dolgozók aránya. Ugyancsak szembetűnő a nemek szerinti kereseti különbség nagyon magas szintje Japánban. A japán nők túlnyomó többsége másodlagos, tartalék munkaerőként van csak jelen a munkaerőpiacon, pedig a munkaerőpiaci aktivizálásra már korábban is voltak próbálkozások.

A munkaerőpiaci kilépésnek azonban vitathatatlan feltétele a gyermekgondozási feladatok ellátása. Bár Japánban is elkezdtek a bölcsődék és óvodák építését, de ezek még mindig sokkal kisebb kapacitással rendelkeznek, mint amire igény lenne. Ugyanígy nem garantált az állami és önkormányzati ellátás, így a magánintézmények mint megoldás gyakran előkerül a szakpolitikai anyagokban. Az egyéb gondoskodási feladatok, különös tekintettel az idősödő lakosok körüli feladatok elvégzésére, a japán társadalom egyre gyakrabban a külföldi munkavállalók alkalmazására gondol. Ez azonban a bevándorlóellenes társadalmi klímában csak korlátozott népszerűséget ért el.

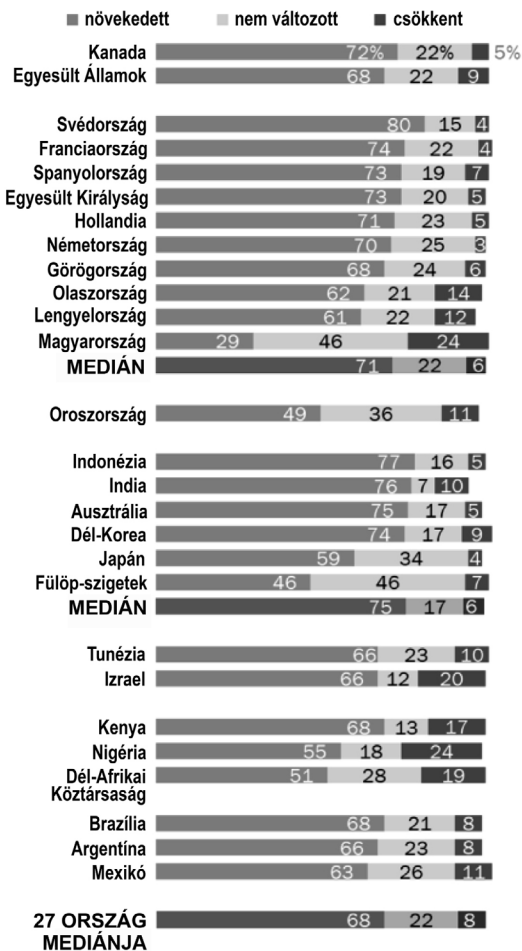
A férfiak otthoni szerepvállalása nem kerül elő, csak egy-két hivatalos kormányzati cél között. A japán férfiak a jelenleg domináns munkaidőrezsim mellett gyakorlatilag nem rendelkeznek szabadidővel, amit gyermekeikkel töltenének. A gyermeknevelési szabadságon lévő apák képe szintén inkább politikai szlogen, mint realitás a férfi kenyérkeresői modell által dominált társadalomban.

Még nem világos, hogy az intézményrendszer általános változása hoz-e módosulást a genderrezsimből is. A felsőoktatási bejutás diszkriminatív gyakorlata rámutat arra, hogy feszültség húzódhat meg a nőket előnyben részesítő kormányzati esélyegyenlőségi politika elvei és az emberek valós véleménye között. De fontos lépés, hogy megszüntették a diszkriminatív felvételi gyakorlatot. Úgy is fogalmazhatunk, hogy míg a kormányzat a nyilvános genderrezsimből gondolkodik, addig a lakossághoz gyakran közelebb áll az otthoni genderrezsimből világa. Az intézményrendszer ugyanakkor felgyorsíthatja ezeket a változásokat, mint például a női vezetők 30%-os arányáról szóló 2016-os törvény.

Éppen ezért nem meglepő, hogy a Pew Research kutatásában (2019) a japán emberek 59%-a úgy látta, hogy javult, 34% szerint nem változott, és csak 4% szerint romlott a nemek egyenlősége az

A legtöbb úgy vélik, hogy országunkban nőtt a nemek közötti egyenlőség.

Azok aránya, akik szerint az elmúlt 20 évben a férfiak és a nők közötti egyenlőség az országukban...



1.2. ábra. Hogy látják az emberek a nemek egyenlőségének megvalósulását az országukban?

Forrás: (Pew Research, 2019)

elmúlt 20 évben, addig Magyarországon a kérdezettek 29%-a szerint javult a helyzet, 46%-a szerint nem változott, és 24%-a szerint romlott (1.2. ábra). (Hasonló mértékű romlást csak Nigériában észleltek a megkérdezettek.)

KÖVETKEZTETÉSEK

Ez a fejezet szeretne volna részletesen és szisztematikusan bemutatni a genderrezsim-koncepciókat, és megnézni, hogy az elsősorban nyugati országokra tervezett fogalomrendszer mennyiben alkalmazható Magyarországra és Japánra, esetleg azok összehasonlítására. Amit egyelőre láthatunk: 1. a genderrezsim-fogalom összetett (lásd a fenn idézett eredeti szerzők), és érdemes több figyelmet szánni a pontos definícióra és az operacionalizálásra; 2. A vizsgált országok példái rámutatnak arra, hogy milyen erősen formálják a megvalósuló genderrezsimet a belső (munkaerő-kereslet és -kínálat, civil társadalom, társadalmi normák, iskolázottság, ország fejlettsége stb.) és a külső (külpolitikai és külgazdasági elvárások: Szovjetunió, Európai Unió, Nyugat, fejlődéstdiskurzusok) feltételek; 3. Nem mondhatjuk ugyanakkor azt, hogy a magasabb gazdasági fejlettség minden esetben a nyilvános genderrezsim egy markánsabb és emancipáltabb formáját jeleníti meg. Japán és Magyarország példája is cáfolja Walby ezen állítását; 4. Japán esete világos példa arra, hogy milyen „kísérletezések” zajlanak a genderrezsim különböző formáival, hogy megoldják a makroszintű (nem kimondottan a nemekkel kapcsolatos) problémákat. Mivel a konzervatív fordulat nem segített, most megpróbálják a másik véglet felé vinni a genderrezsimet, hátha ez segít például a munkaerőhiányon, a gyermekvállalási kedven, a Nyugathoz való felzárkózásban; 5. Miként korábban sem, most sem tematizálták a döntéshozók az otthoni feladatvégzés egyenlőtlenségeit; 6. A nyilvános genderrezsim konzervatív formáinak irányába halad a két ország. Magyarországon ugyanakkor még mindig nagyobb az állam szerepe a

szolgáltatások biztosításában és a családpolitikai célok megvalósításában; 7. Úgy is haladhatnak az országok a nyilvános genderrezsim irányában, hogy a női egyenlőség terén nem történik jelentős előre-lépés, és nem történik meg a nők bevonása sem.

Mivel a nemi egyenlőtlenség legnagyobb része nem az absztrakt munkaerőpiacon, hanem a konkrét munkahelyen jön létre, ezért a következő fejezet a szervezetek nemi szerkezetét fogja áttekinteni.

Szervezet és nemek⁷

BEVEZETÉS

A szervezeti dinamikához kapcsolódó, a nemek eltérő kompetenciájáról és teljesítményéről szóló ítéletek hatalmi viszonyokat tükröznek. Ezek az egyenlőtlenségek nemcsak önmagukban jelennek meg, hanem további rétegződési tényezőkkel, úgymint osztályhelyzet vagy faji és/vagy etnikai hovatartozás egyenlőtlenségi rezsimekké (*inequality regimes*) állnak össze. Jelen fejezet központi kérdése az, hogy a szervezetekben milyen – többnyire implicit – egyenlőtlenségi rendszerek vannak, és hogy ezek működését miként lehet azonosítani és elemezni annak érdekében, hogy a szervezetek hatékonyabban (*business case*) és méltányosabban (*moral case*) működjenek.

A gazdaság, a politika vagy az oktatás szervezeteiben egyre gyakrabban fordul elő a fent vázolt kérdés vizsgálata, globális szinten pedig különösen erős törekvések vannak arra, hogy a nemek közötti egyenlőtlenség explicitté tételével az egyenlőtlenség mértéke csökkenjen.⁸ Úgy tűnik, hogy jelentős változások történnek társadalmi és szervezeti szinten egyaránt, de ezek a változások nem lineárisak, azaz nem egy bizonyos fejlődési pályát követnek, hanem rendre visszatérnek a régi, aszimmetrikus, egyenlőtlen helyzetek is.

⁷ Eredeti megjelenés: Kovács Mónika (ed.) (2016). *Társadalmi nemek. Elméleti megközelítések és kutatási eredmények*. Budapest, Eötvös Kiadó.

⁸ Ilyen például az ENSZ UN Women kezdeményezésének HeforShe kampánya (<http://www.heforshe.org/en>), vagy a Világgazdasági Fórum Global Gender Gap Reportja (<https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>).

Tehát miközben nagyon sok minden jelentős változáson megy keresztül, például változik a nők részvétele a keresőmunka világában, vagy a férfiak attitűdje a gyerekneveléssel kapcsolatban, mégis sok folyamat megakad. Ilyen megakadásnak nevezhető például a nemek szerinti bérkülönbség markáns jelenléte, a munkahelyi diszkrimináció, a szexista attitűd vagy a nők elleni szervezeti erőszak szinte változatlan megléte, de ezt szimbolizálja az üvegplafon-jelenség is, amely a láthatatlan, ám nagyon erős akadályok metaforájaként ismert.

A jelentős erőfeszítések következtében apró változások ugyan folyamatosan zajlanak, mégis alig veszített a jelentőségéből az Acker által 1990-ben lejegyzett mondat, miszerint: „A legbefolyásosabb szervezeti pozíciókat szinte kizárólag férfiak töltik be, eltekintve azoktól a biológiailag nőnemű egyedektől, akik úgy viselkednek, mintha társadalmi nemük férfi lenne” (Acker, 1990: 139). Ugyanezt a jelenséget Connell úgy írta le, hogy néhány befolyásos női politikus, például Margaret Thatcher vagy Condoleezza Rice tiszteletbeli férfitvé vált (becoming honorary men) (Connell, 2009: 75).

A női vezetők alacsony jelenléte és korlátozott elfogadottsága az egész világon példázza a széles körben jelen lévő egyenlőtlenséget (ILO, 2015). Mindez ráadásul úgy történik, hogy 30-40 évnyi kiterjedt kutatás után sem lehet világosan és egyértelműen megmondani, hogy mit kellene tenni azért, hogy változzon a szervezet (Acker, 2009). Márpedig a kutatások következetesen azt jelzik, hogy a diszkriminatív esetek leggyakrabban a munkahelyeken fordulnak elő (Neményi et al., 2019).

De miért fontos ez a kérdés a társadalomtudományok számára? Több oknál fogva is: elsősorban a szervezeti folyamatok megértése érdekében, hogy lássuk, miért nem lehet eltüntetni ezeket a (diszkriminatív) jelenségeket. Másodsorban, mivel az egyenlőtlenségeket reprodukáló szervezetek akadályozzák saját maguk hatékony működését. Továbbá azért is, mert például a magas pozícióban vagy a hagyományosan maszkulinnak tekintett foglalkozásban lévő nők szerepmoddellként, személyes példájukkal nagyban tudják segíteni azokat, akik (még) a hierarchia alján vagy pályaválasztás előtt állnak. Ők tehát a változás katalizátoraivá válhatnak.

Ennek ellenére szinte minden menedzsmentelmélet ignorálja a témát, kivéve a kritikai menedzsmentelméleteket (Adler et al., 2007; Hidegh et al., 2014). A mainstream menedzsmentelméletek szerint döntések, így a szervezeti tagok felvétele, előléptetése, karrierépítése csak objektív szempontok alapján születnek. De vannak-e objektív kritériumok? A döntések és a tudomány objektivitása erősen megkérdőjelezett a kritikai menedzsmentelméletekben (Adler et al., 2007; Jeanes et al., 2011). A menedzsment- és szervezetelméletek főárama azonban nemcsak hogy ignorálja a nemek egyenlőtlenségének kérdését, hanem delegitimizálja a kérdést és a kérdezőt egyaránt (Jeanes et al., 2011). Többszörös csavar és elnyomás nyilvánul meg tehát a jelenleg általánosan elfogadott helyzetben.

A jelen írás fő célja a szervezetekben tetten érhető egyenlőtlenségi rezsimek bemutatása. Először arról lesz szó, hogy az egyenlőtlenségi mechanizmusok milyen dimenziók mentén ragadhatók meg a legmarkánsabban, majd az írás számba veszi, hogy a szervezet működési mechanizmusaiban miként termelődnek újra ezek az egyenlőtlenségek. A harmadik részben az áttekintés a fenti folyamatok eredményeként újratermelődő, ún. ideális, magánéleti feladatokról tehermentes munkavállaló mítoszát veszi górcső alá. Rámutat arra a dilemmára is, hogy ez a mechanizmus gátat szab a férfiak, különösen az apák egyenlőségének is. A fejezet konklúziója néhány továbblépési lehetőséget is felvet.

A SZERVEZETEK ÉS AZ EGYENLŐTLENSÉGI REZSIMEK

A szervezetek olyan társadalmi aggregátumok, amelyek egyénekből állnak, de messze többet jelentenek, mint az egyének összessége. A szervezetek vizsgálata során szinte elengedhetetlen a kultúra és struktúra jelenlétének és szerepének együttes megfigyelése. A szervezet működése alapvetően egy felülről lefelé irányuló (top-down) folyamat részeként formálódik a legerősebben, azaz a szervezetekből az egyén irányába érkező szabályok és elvárások formálják az egyéni lehetőségeket és interakciókat is. A szervezetek elemzése során éppen

ezért fontos a makrostrukturális megközelítés alkalmazása, hiszen az egyéni szintű, nemekhez köthető jellemzők – például hogy egy férfi vagy egy nő a szervezet melyik pontján milyen pozíciót foglal el – nagyobb strukturális folyamatok eredményei.

A szervezet vizsgálatakor mégis csak ritkán kerül sor a nemek relevanciájának, a férfiak és nők helyzetének vizsgálatára. Sokak számára úgy tűnhet, hogy a szervezet vagy még konkrétabban a bürokrácia elemzésekor ez nem lényeges kérdés, hiszen a szervezetek nemre semleges (*gender neutral*) intézmények. Az 1970-es évektől azonban egyre több kutatás hívta fel a figyelmet arra, hogy a szervezetet átszövi a nemek kérdésköre (Kanter, 1977), sőt a szervezetet egy nemileg átitatott mélyszerkezet (*gendered substructure*) alapozza meg (Acker, 1998).

Amikor azt szeretnénk leírni, hogy miként is ragadható meg, illetve hogyan írható le ez a mélyszerkezet, leginkább Joan Acker 1990-es definíciójából indulhatunk ki, amely szerint a szervezet mint nemileg átitatott (*gendered*) intézmény azt jelenti, hogy „az előny és a hátrány, a kizsákmányolás és a kontroll, a cselekedet és az érzélem, az értelem és az identitás mintázata megragadható a férfi és női, maszkulin és feminin distinkciókban, és azok vizsgálatán keresztül” (Acker, 1990: 146).

Mint a fenti definíció is jelzi, nemcsak egyetlen dimenzióban releváns az eltérő pozíciók vizsgálata, hanem ezek nagy rendszert alkotnak, így a szervezeteken belül jelentős egyenlőtlenségi rezsimek léteznek. Az egyenlőtlenségek számbavételekor a nemekre vonatkozó egyenlőtlenségek mellett az osztály- vagy a rasszjellemzők (és -pozíciók) vizsgálata is lényeges. Ezek megragadásában segít az interszekcionalitás fogalma (Crenshaw, 1991). Az interszekcionalitás fogalma, azaz a nemi, osztály és etnikai helyzet metszetének vizsgálata azért nélkülözhetetlen, mert nélküle elsősorban a középosztálybeli fehér nők helyzetéről lenne tudásunk (Acker, 2009). Így pedig kizsorulnának a számbavételből a náluk is hátrányosabb helyzetben lévő, azaz az egyenlőtlenségek metszetében található nők.

Az egyenlőtlenségi rezsim fogalom az általános definíció szerint arra utal, hogy a szervezeteken belül (is) jelen vannak azok a hét-

köznapi szokások és folyamatok, amelyek reprodukálják az egyenlőtlenségeket, megerősítik és természetesnek tüntetik fel az egymásra rétegződő egyenlőtlenségeket. Ahogy Acker fogalmazta: „Minden szervezetben vannak egyenlőtlenségi rezsimek, amelyek lazán összefonódó gyakorlatok, folyamatok, cselekedetek. Ezek végül osztály-, nemi és faji egyenlőtlenségeket tartanak fenn az adott szervezeten belül” (Acker, 2009: 201). A folyamat eredménye pedig a helyzet megkérdőjelezhetetlensége. A következőkben figyelmünket elsősorban a nemi egyenlőtlenségekre fordítjuk, és áttekintjük azokat a folyamatokat, amelyek szinte észrevétlenül létrehozják és megerősítik az egyenlőtlenségi rendszereket.

AZ EGYENLŐTLENSÉGEK REPRODUKÁLÁSÁNAK ÖT FOLYAMATA

Joan Acker klasszikus művében (*Hierarchies, Jobs and Bodies*, 1990) a nemek jelentése újratermelődésének (*gendering*) öt különböző folyamatát azonosította (Acker, 1990). Ezeknek a rövid összefoglalása következik az alábbiakban.

A szervezetek nemek szerinti megosztottsága

A nemek mind horizontálisan, mind vertikálisan, fizikailag és hatalmi szempontból is elkülönülnek egymástól a szervezeteken belül. Ez az elkülönülés folyamatosan újratermelődik és megerősítődik. A megosztottság magában foglalja a betölthető állások és pozíciók nemek szerinti szegregációját, az elfogadott és elvárt magatartásokban lévő különbségeket. Ennek a megosztottságnak az egyik legismertebb vizuális megjelenése az üvegplafon, amit a következő fejezet részletebben is taglal.

Az üvegplafon metafora eredete az 1980-as évekre vezethető vissza, de korábbi kutatások, például Rosabeth Moss Kanter *Men and Women of the Corporation* című műve már az 1970-es években be-

mutatták, hogy mennyire különböző pozícióban vannak, és mennyire mást tehetnek a nők és a férfiak a szervezetekben (Kanter, 1977). Egy amerikai vállalatnál végzett etnográfiai kutatásában a szerző rámutatott arra, hogy a nőknek korlátozott lehetőségük van a szervezeteken belüli megjelenésre. Az egyik lehetőség az, hogy felvállalják a támogató háttérszerepeket, például titkárnői állásokban dolgoznak. Ezek azok a helyzetek, amelyekben tipikusan támogató funkcióban dolgoznak, mintegy „háztartási” szerepeket töltenek be a munkaszervezeteken belül. A másik lehetőség pedig az, hogy az esetleges vezetői szerepben gyakorlatilag férfiként, férfi módra vannak jelen és dolgoznak. Ahogy Acker frappáns megjegyzése fent is olvasható volt: a befolyásos pozícióban csak biológiailag nők, társadalmilag azonban férfiak. Annak érdekében tehát, hogy a szervezet elfogadott vezető tagjai legyenek, úgy kell cselekedniük, mint a férfiaknak. Ennek része az is, hogy otthoni terhektől ’mentes’, azaz ideális munkavállalóként tűnnek fel. Ennek módja például az, hogy ezeket a családdal és háztartással kapcsolatos feladatokat valamilyen módon kiszervezik, tipikusan azon a módon, hogy más nőket alkalmaznak ezeknek a teendőiknek az elvégzésére. A megoldás megszervezése, a feladat kiszervezése tehát a nőkre hárul, és sem a szervezeti, sem pedig a családon belüli munkamegosztásra vonatkozó status quo nem változik meg jelentősen attól, hogy a nők vezetővé válnak. (A tehermentes munkavállaló fogalmának bemutatásával a tanulmány későbbi része foglalkozik.)

A foglalkozási pozíciók vertikális és horizontális szegregációját tovább erősíti az a tény, hogy vannak olyan helyzetek, amikor fizikailag is szegregálódnak a nemek: a fizikai elkülönülésben pedig megerősödnek a nemek eltérő lehetőségei. Gondoljunk az *old boys' network* (vagy *all boys network*) jelenlétére a szervezeti döntéshozatalban! Ez a kifejezés azokat a helyzeteket írja le, amikor a csak férfiak által alkotott közösségek formális (vezetői megbeszélés) vagy akár informális keretek között (szabadidős program során) egymás között megbeszélnek és egyeztetnek dolgokat, anélkül hogy a szervezet többi (tipikusan női) tagja abba beleszólást kapna. Így zárt körben megszülethetnek olyan döntések, amelyekbe a networkból kiszorulóknak nem tudnak

beleszólni, noha azok számukra is jelentőséggel és következménnyel bírnak. Összességében ezekben az apró törésvonalakban is lényegesen megerősödnek a nemek eltérő és egyenlőtlen lehetőségei.

Szimbólumok és imázsok

A fentiekben jelzett egyenlőtlenségek azáltal válnak különösen markánsná és stabillá, hogy a szervezetekben lévő szimbólumok és imázsok kifejezik és folyamatosan megerősítik őket. Számtalan forrása van ezeknek a szimbólumoknak és ábrázolásoknak: a nyelv, az ideológia, a kultúra, a ruhaviselet és a média rendre megerősíti az egyenlőtlenségi rezsimeket (Acker, 1990).

Ennek részét jelentik a szervezet kultúrájában lévő szimbólumok, de azok a vizuális elemek is, amelyeket a szervezet kifelé és befelé kommunikál. Azok a képek, amelyek kizárólag a női munkavállalókat kötik össze a szülői szerepekkel, például egy családbarát szervezet bemutatása kapcsán, a nőket nem teljes értékű munkavállalóként ábrázolják, hanem olyanokként, akik segítségre szorulnak a munkahely részéről. Ugyanígy a meglévő hierarchiát erősíti meg a nemek sztereotip helyzetekben való ábrázolása, így például amikor a vezető férfi és a titkárnő vagy esetleg kizárólag férfivezető szerepel a szervezet bemutatásának publikus anyagain.

A nemek kérdésében nem tudatos, tipikusan erős férfitolbbséget felmutató szervezetekben azonban változatlanul tetten érhetők olyan vizuális elemek is, amelyek a női testre és szexualitásra fókuszálnak. Ezek a szervezeti helyzetek eleve barátságtalan, fagyos légkört hozhatnak létre az ott dolgozó nők számára, akik mint szexuális tárgyak jelennek meg a szimbólumok szintjén. Ezek a képek sokszor elfogadottnak és szinte természetesnek tünnek a szervezet női tagjai számára is, hiszen már a kisgyerekkor kezdetétől folyamatosan a társadalmi környezet természetes részeivé váltak. A férfiak által dominált területeken emellett a műszaki és technikai tudás megléte gyakran összekapcsolódik a férfimunkások figurájával, nem hagyva teret és lehetőséget arra, hogy a nőket is ábrázolják ezekben a munkakörökben.

Ugyanígy reprodukálják a nemek egyenlőtlen helyzetét azok a szóhasználatok, amelyek skatulyákba zárják a nőket. Ilyen népszerű kép a méhkirálynő alakja, amely metafora a többi nővel nem szolidáris női vezetőre utal. Bár ennek a képnek a problémáit és korlátait tudományos publikációk is leírták már, mégis meglehetősen népszerűséget élvez a női vezetőkről való beszédben (Mavin, 2008).

Kanter fent idézett antropológiai kutatásában szintén rámutatott arra, hogy a vezetőnőkre sztereotip jelzőket igyekezett ragasztani a környezetük, amikor az anya, csábító, üdvöske vagy vasszűz kategóriákba sorolta be őket (Kanter, 1977). Ezek a képek és szimbólumok azt a világot erősítik meg, amelyben a nők aligha tudnak pozitív szerephez jutni, hiszen környezetük szerint a vezetői szerepben vagy erőteljes maskulinitást mutatnak fel, ami ellenszenvet kelt a szervezetben (lásd a vasszűz alakja), vagy pedig nem tartják őket elég határozottnak, és ezért a vezetői szerepre alkalmatlannak látják őket.

Interakció és kommunikáció

A szervezetek életében a nemekről alkotott egyenlőtlenségi rezsím megerősítésének fontos része a domináns kommunikáció és interakció. Az Egyesült Államokban végzett szociolingvisztikai kutatások azt mutatták, hogy a verbális kommunikáció során a férfiak a dominánsak és a nők alázasak (Acker, 1990: 146). Ugyanakkor fontos különbséget kell tenni kétféle kommunikáció között: az egyik a társas kapcsolatot fenntartó, szociális érintkezést szolgáló beszélgetés, ami- ben a nők aktívabbak. A másik fajta kommunikáció viszont a feladatorientált tevékenységekhez kapcsolódó beszélgetés, amelyik a szervezeti értékeléshez is szorosan kapcsolódik, azaz valamilyen – akár anyagiakban és előléptetésben is kifejezhető – tétje van. Ezekben az esetekben a férfiak magukhoz ragadják a lehetőséget, hacsak nem valamilyen egyértelműen „nőies” területről van szó, egyszersmind megerősítik a szervezetekben játszott domináns szerepüket. A nők – különösen egyes munkacsoportok esetében – gyakrabban fejeznek ki egyetértést és támogatást (Carli & Eagly, 1999).

Szociolingvisztikai kutatások hosszú sora vizsgálta azt is, hogy a hétköznapi kommunikáció során miként alakult a másik fél félbeszakítása, a beszélgetés irányítása vagy a téma meghatározása (Tannen, 2009). Munkaszervezetekben rámutattak, hogy a férfiak kezében van ennek a kommunikációnak az irányítása, így megerősödik az a kép, hogy a férfiak a szervezeteken belül a cselekvők, a nők pedig a támogatók. Ezek az előíró normák egyértelműen olyan folyamatot jeleznek, ami a meglévő társadalmi rend reprodukcióját szolgálja.

Nemileg meghatározott egyéni identitás

A fenti három folyamatból (Acker, 1990) egyértelműen levezette a szervezetben formálódó egyéni identitás kérdését, amelyhez kapcsolódóan számos kérdés felvethető. Az egyik fontos kérdés a tudatosság. A nemek szerint meghatározott identitás részét képezi, hogy mi a „megfelelő” munka, milyen foglalkozást választ egy férfi és egy nő. Idetartozik az a gondolat, hogy kinek mennyire központi tényező az életében a keresőtevékenység. Kanter (1977) utal korábbi szociológiai eredményekre, amelyek megkérdőjelezik azt a dichotóm felfogást, hogy a munka a férfiak életében centrális, míg a nők életében marginális fontosságú. Férfi gyári munkások esetében például megfigyelték, hogy számukra nagyon kevésbé központi jelentőségű a munka, míg a csak nővérekből, illetve tanárokból álló másik kutatásban, ahol egyértelmű női többség mutatkozott, intenzív volt az elköteleződés, főleg ha érezték a munkahelyi támogatást (Kanter, 1977).

Ugyancsak az identitás részét képezi a nemi szempontból tudatos nyelvhasználat, hiszen a kutatások rámutattak arra, hogy visszatekintést kelt, ha egy nő „túlságosan” magabiztosan és határozottan beszél feladatorientált helyzetekben, mert sérti a nőkkel szemben támasztott elvárásokat (Carli & Eagly, 1999). A környezet jobban kedveli a bizonytalanabban beszélő nőket, akik esetleg segítséget is kérnek valamiben. (A kompetencia és a szerethetőség közötti negatív összefüggést bemutató vizsgálatokat foglalja össze például Kovács, 2007.)

A ruházkodás szintén fontos része a szervezetben az egyéni identitásnak, amelyet a szervezeti *dress code* egyrészt pontosan szabályozhat, másrészt pedig pont a vezetők esetében lehet tapasztalni, hogy a maskulin vezető mítosza mennyire erősen meghatározhatja azt a készletet, amit a nők is használnak. Ez ismét egy olyan kérdés, ami-ben a szervezet a női tagok számára kevésbé nyújt jó megoldásokat: a férfivezetők öltözködését követő nőket maskulinnak mondják, a nőiesebb öltözködést viszont egyesek kihívónak jelölhetik.

Ezek a példák mind arra is utalnak, hogy a szervezeteken belül a mindennapokban, sőt a mindennapi interakciókban zajlik a nemek-hez kapcsolódó identitás létrehozása, megerősítése vagy akár módosítása. Tehát a szervezeti tagok a szervezeteken belül folyamatosan létrehozzák és megerősítik az elvárásokra adott reakciókban a nem-mel kapcsolatos identitásukat. A szervezetekben tehát saját maguk mint a szervezet nemek által meghatározott tagjának bemutatása történik, amit a *doing gender* fogalom fejez ki a legpontosabban (West & Zimmerman, 1987). A *doing gender* folyamat az interakciók révén egyszerre zajlik egyéni, szervezeti és társadalmi szinten, és a fogalom felhívja a figyelmet a folyamat dinamikus jellegére is.

A struktúrák értelmezése

Acker az utolsó összetevőnek azt nevezte, hogy a társadalmi struktúrák létrehozásának és értelmezésének folyamatába is bele lehet vonni a társadalmi nemet (Acker, 1990: 147), még ha adott esetben a szervezeti struktúrákban láthatatlan, vagy kevésbé tűnik megszokottnak és nyilvánvalónak. Miközben a szervezeti logika nemre semlegesnek látszódik, legalábbis a szervezet- és bürokráciaelméletek annak tüntetik fel, a tudományos elméletekben és a menedzsereknek szánt praktikus útmutatókban is tetten érhető a nemek beemelésének elkerülhetetlensége.

Ha pedig megnézünk például egy szervezeti honlapot vagy egy vállalati felelősségvállalás keretében készült beszámolót, akkor azt látjuk, hogy a szervezeti világ továbbra is dichotómiákban gondol-

codik, és a nemeket igyekszik ezekben a (sztereotíp) kategóriákban megtartani. Ez összefügg azzal, hogy akiknek módjában és hatalmában lenne a status quo változtatása, azok nem ismerik fel a sztereotípiát és az egyenlőtlenség jelenlétét, mivel nem is látják azokat. Ahogy Acker megfogalmazta: „a privilegizált egyén egyik privilégiuma, hogy nem látja a saját privilégiumát” (Acker, 2009: 211).

Az a jelenség, hogy a férfiak és nők közötti szervezeti egyenlőtlenség ilyen markánsan tovább él, nagyon nagyrészt magyarázható azzal a makroszintű status quóval, hogy a társadalmi reprodukcióval kapcsolatos, fizetetlen feladatok egyenlőtlenül oszlanak meg a nemek között. Ez a helyzet pedig odavezet, hogy vannak ideálisnak tartott munkavállalók, akik (magánéletileg) tehermentesek. Ennek a csoportnak a fő jellemzőit foglalja össze a fejezet következő része.

AZ UNIVERZÁLIS MUNKAVÁLLALÓ ALAKJA

A szervezetek elvileg nemekre semleges, egész életükben folyamatosan, teljes munkaidőben dolgozó, ideális munkavállalókat foglalkoztatnak az ún. absztrakt feladatok elvégzésére. Azonban ez a semlegesség korántsem valósul meg, mivel a modell a férfiakat tekinti ideális, azaz otthoni terhektől mentes, a gondoskodási feladatokkal nem megterhelt munkavállalónak. Ez a kép egy olyan régi beidegződöttségre nyúlik vissza, amikor az volt a férfiakkal szemben megfogalmazott egyik legfőbb elvárás, hogy a keresőmunkára összpontosítsák idejüket és energiájukat, míg a feleségük – vagy egyéb női családtagjuk – majd gondoskodik a férfi és a gyerekek személyes igényeinek kielégítéséről (Acker, 1990: 149). Éppen ezért is nevezhetjük ezt a modellt a foglalkoztatás férfias normájának, hiszen alapvetően egy férfiakra szabott elvárásrendszert tesz univerzálissá (Acker, 1998).

Ezt az ideális munkavállalót a szakirodalom testetlen (*disembodied*) vagy tehermentes (*unencumbered*) munkavállalónak is nevezi, akinek alakja leginkább a férfi munkavállalóhoz áll közel. Éppen ezért kizorolnak az ideális munkavállalók közül azok, akiknek bármilyen gondoskodási feladatuk van, akik között pedig túlnyomó többségben

nők vannak. Egészen pontosan arról van szó, hogy „Az univerzális munkavállaló elképzelése kizárja és marginalizálja a nőket, akik szinte definíciószerűen nem tudják elérni a valódi dolgozó kvalitásait, mivel ez azt jelentené, hogy olyanná kellene válniuk, mint egy férfinak” (Acker, 1990: 150). Az otthoni munkamegosztást mindenféle változás ellenére továbbra is a nőkre háruló feladatok dominanciája jellemzi. Hármass teher van a (diplomás és vezető) nőkön: a keresőmunka, az otthoni munka, továbbá a szexista munkahelyi környezettel való megküzdés feladata (Acker, 1990).

Ráadásul az utóbbi évtizedekben megfigyelhető, hogy a különböző társadalmi intézmények, legyen szó munkahelyi szervezetekről vagy akár a család intézményéről, egyre inkább mohóvá váltak (*greedy institutions*) (Coser, 1974). Ezzel a jelenséggel párhuzamosan felértékelődik az állandó elérhetőség, illetve a 7/24-es munkarend, amelyet a két nem szintén nem tud egyformán teljesíteni, ha egyenlőtlen a reprodukciós terhek eloszlása. (Hogy ezt a folyamatot mennyiben erősíti fel vagy éppen mérsékeli az infokommunikációs eszközök használata, az további kérdéseket vet fel, amelynek megválaszolására kísérletet teszünk a könyv utolsó fejezetében.)

Felvethető ugyanakkor az a kérdés is, hogy további lényeges társadalmi változások is zajlanak, amelyeknek az egyik fő helyszíne pont a szervezetekhez kapcsolódik, és amelyek – szándékaik szerint – a női munkavállalók munka-magánélet közötti összehangolását szeretnék segíteni. Ilyen változás például a családbarát szervezetek kialakulása, benne a rugalmas vagy részmunkaidős munkavállalással, a home office lehetőségével. Az eddigi vizsgálatok azt mutatják, hogy ezek a szervezeti intézkedések ambivalens következményekkel járnak. Egyrészt valami módon büntetik azokat a munkavállalókat, akik ezt igénybe veszik (Acker, 1998; Hochschild, 1997), például azt a képet erősítik, hogy a kisgyerekes nők állandó szervezeti segítségre szorulnak, különben nem tudnak megfelelően teljesíteni. Az elutasítást leíró jelenséget a szakirodalom rugalmassági stigmának (*flexibility stigma*) nevezi (Williams et al., 2013). Másrészt akár a rugalmas munkavállalás, akár a részmunkaidő mellékvágányra („*mommy track*”) helyezi a nőket, ami azt jelenti, hogy ők másodlagos munkavállalók, kevésbé

elkötelezettek a munkájuk iránt, mint a rugalmassági lehetőséggel nem élő kollégáik. Éppen ezért a tehetséges és karrierorientált nők csak elvétve élnek a felkínált rugalmasság lehetőségével, és inkább megmaradnak a gyors pályáiven („fast track”) (Hochschild, 1997).

Fontos ugyanakkor megjegyezni, hogy a női vezetőkre fókuszáló skandináv kutatások egy része sürgetőnek tartja a foglalkoztatás férfi-normájának lebontását a szakirodalom nyelvezetén belül is (Billing, 2011). A szerző arra utal, hogy a férfiak sem feltétlenül szeretik ezeket a szervezeteket, mert gátat és problémákat jelentenek számukra is, egyszersmind egyre inkább jellemző jelenség, hogy a nőknek komoly elismerést hoz a munkavégzés. További érv az is, hogy társadalmainkban a nemileg átítatott identitás is sokat változott, és egyre többen vállalják a modern, hivatásának élő, karrierorientált női identitást. Ez nem jelenti a kérdés problémamentességét, de a változását mindenképpen. A legnyomósabb szempont azonban alighanem az, hogy a Billing által vizsgált északi országokban a genderrezsím része az is, hogy a szülők közösen viselnek felelősséget a gyermekgondozásért, így egyik szülő sem tekinthető teljesen tehermentesnek (Billing, 2011).

Ez azonban egyáltalán nem azzal a következménnyel jár, hogy felértékelődnek a gondoskodási feladatokkal bíró női munkavállalók, mint ahogy számos diskurzus ezt sugallja az európai szinten (Hobson & Fahlén, 2009). Éppen ellenkezőleg, megmarad a két versengő forgatókönyv: az egyik a testetlen (*disembodied*), gondoskodási felelősséggel nem terhelt munkavállalóra érvényes forgatókönyv, a másik pedig a „testtel rendelkező” (*embodied*), akinek a gyerekvállalással és -gondozással kapcsolatos feladatokat mindig össze kell hangolnia a munkavállalással. A skandináv országokban, ahol az apák is egyre inkább részt vesznek a gyerekek körüli teendőkben, egyre gyakrabban tapasztalják meg a férfiak is ezt a második scenárió (Hobson & Fahlén, 2009). A legújabb észak-amerikai kutatások is azt mutatják, hogy az aktív, intenzív apaszerepet betöltő férfiak ugyanolyan mértékű munka-magánélet közötti konfliktusról számolnak be, mint a munkaerőpiacon aktív anyák (Williams et al., 2013).

Williams és szerzőtársai nem a szervezeti struktúra, hanem a szervezeti elkötelezettség irányából közelítettek ahhoz a kérdéshez, hogy

miért nem kérdőjeleződnek meg a szervezeti gyakorlatok (Williams et al., 2013). Az észak-amerikai kutatásokat összegző áttekintésükben bemutatják, hogy a munka iránti elkötelezettség morális elvárása ütközik azzal az általános igénnyel, hogy a munkavállaló rugalmasan dolgozhasson, még akkor is, ha az osztályjellemzőket figyelembe vesszük (Williams et al., 2013).

KÖVETKEZTETÉSEK

A fenti írás azt kívánta áttekinteni, hogy milyen egyenlőtlenségi rendszerek húzódnak meg a szervezetekben, milyen mechanizmusok tartják működésben ezeket, és miként gátolják a nemek egyenlő esélyeit a szervezeti működés során. Bár a menedzsment- és szervezetelmélet jellemző módon figyelmen kívül hagyja a témát, mégis egyre több kutatói figyelem fordul arra, hogy feltárja az absztraktnak mondott szervezeti pozíciókba jutás egyenlőtlenségeit és annak okait. Az egyes egyenlőtlenségi dimenziók egyenlőtlenségi rezsimmé állnak össze, amelyek a szervezet működése során nemcsak létrejönnek, hanem folyamatosan újra is termelődnek. Ezek az egyenlőtlenségi rezsimek a nemek, az osztály- és az etnikai hovatartozás dimenziói mentén, az intersekcionalitás koncepcionális keretén belül vizsgálhatók a legalaposabban.

Már a kezdeti vizsgálatok is rámutattak arra, hogy az absztraktnak és objektívnak vélt szervezeti pozíciók között nyilvánvalóan egyenlőtlenül helyezkednek el a férfiak és a nők (lásd menedzserek vs. titkárnők, Kanter, 1977), de a későbbi kutatások is bizonyították, hogy a női dolgozók tipikusan a kiszolgáló, kisebb előrelépési lehetőséggel és keresettel rendelkező állásokban dolgoznak. A szervezetekben elfoglalt férfi-női pozíció tehát összekapcsolódik az előny-hátrány dimenzióval is, azaz hatalmi kérdésként jelenik meg. Ahogy Acker (1998) fogalmazott: egy nemileg átitatott mélyszerkezet húzódik meg a szervezetben, amelynek stabil, szinte megingathatatlan alapja az az elképzelés, hogy az ideális munkavállaló egy gondoskodási terhektől mentes személy, aki éppen ezért jellemzően férfi. Az egyenlőtlenség-

geket azok a mindennapi szokások és folyamatok erősítik meg, amelyek teljesen természetesnek és megkérdőjelezhetetlennek tűnnek a nemek közötti viszonyokban. Ilyen például a munkák vertikális és horizontális szegregációja, a szervezeti szimbólumok és képek jellegzetességei, a szervezet tagjai közötti kommunikáció, a nemekkel átszőtt egyéni identitás, továbbá a szervezeti struktúrára vonatkozó értelmezések.

Az újratermelődő egyenlőtlenségek csökkentésére egyre gyakrabban születnek olyan szervezeti kezdeményezések, amelyek a vállalati politikák felülvizsgálatával, és igen gyakran a női vezetők támogatására vonatkozó irányelvek bevezetésével igyekeznek változást elérni. Más kezdeményezések a vállalati kultúrán belüli szemléletváltásra törekednek. Az elképzelések másik csoportja ugyanakkor makroszintű lépéseket igyekszik megvalósítani, így például a férfiak nagyobb arányú otthoni feladatvállalását, a gyereknevelési feladatok valódi megosztását tekinti megoldásnak, ami destigmatizálhatná a női munkavállalót a szervezeti folyamatok során. Ugyanakkor ez a megoldás sem garantálja, hogy a gondoskodási feladat elvégzése ne maradjon változatlanul stigmatizált. Bár lehetnek olyan tapasztalatok, amelyek azt mutatják, hogy a gondoskodási feladatot végző férfiak is hátrányosabb helyzetbe kerülnek a szervezetben a 'tehermentes' szervezeti tagokhoz képest, ez mégis progresszív kezdeményezés, hiszen egyenlő terheket helyez mindkét nem tagjai vállára.

Ezek a jelenségek arra hívják fel a figyelmet, hogy a változásoknak a fentieknél alaposabbaknak és mélyebbeknek kell lenniük: egyrészt szükség van a tudomány területén új elméletekre, amelyek képesek ezt a jelentős tematikát lefedni. Ennek része lenne az is, hogy az oktatási kánonban megjelenjen a nemek helyzetéről való gondolkodás. Ezzel párhuzamosan új kutatási kérdések kerülhetnek megfogalmazásra, amelyek bátran megkérdőjelezzik a korábbi status quót, amelyik megakadályozza a nemek közötti egyenlőség irányába való valódi elmozdulást.

Nők és férfiak a menedzsmentben – nemzetközi trendek

Miközben a rendszerváltást megelőző évtizedekben kitüntetett politikai cél volt a női munkaerő és a női vezetők számának növelése, ez a kezdeményezés teljesen elveszítette a támogatottságát a rendszerváltást követő időszakban. Ráadásul, miként azt a korábbi fejezetekben részletesen taglaltam, az elmúlt több mint egy évtizedben erős genderellenes politikai hozzáállás határozta meg a társadalmi hangulatot.

Többszörösen is ellentmondásos tehát a helyzet: egyrészt az utóbbi évtizedekben a fiatal női korosztályok képzettsége, a tudásba való befektetése egyértelműen túlszárnyalta a férfiakét, ezt a látszólagos előnyt mégsem tudják kamatoztatni a gazdasági élet különböző szektoraiban és szintjein. Ez a helyzet a vezetői pozíciók betöltését is jellemzi: különösen szembetűnő a nők hiánya a magasabb szintű menedzseri állásokban. A paradox helyzet másik része pedig az, hogy míg 25-30 évvel ezelőtt európai összehasonlításban kifejezetten magas volt a női felső vezetők aránya a szenior pozíciókban is, ez a viszonylagosan előnyös helyzet a nők növekvő képzettsége ellenére átrendeződött hazánkban.

A tőzsdei cégek igazgatótanácsain belüli női arányt tekintve mára Magyarország sereghajtóvá vált, a kérdéssel foglalkozó szakpolitikák pedig megkerülik az állami szabályozás kérdését. Hogy jobban megérthessük az alulreprezentáltság és a magyarázatok komplexitását, a jelen fejezet előbb bemutatja a nők és a vezetés viszonyát áttekintő mátrixot, majd pedig rámutat a nők útjában álló legfontosabb strukturális és kulturális tényezőkre komplexitásukra. A fejezet egy rövid szakpolitikai áttekintéssel zárul.

MEGKÖZELÍTÉSI LEHETŐSÉGEK A NŐK ÉS MENEDZSMENT TÉMÁBAN

A nők egyenlő döntéshozatali pozícióját támogató kezdeményezések legitimációja, a nagyon egyértelmű és érvényes szándék megléte ellenére fontos elgondolkodni azon, hogy mi motiválja ezeket a kezdeményezéseket, milyen szakmai vagy világnézeti álláspontok lehetnek a növekvő érdeklődés mögött. Ezt a tisztázást szolgálja az 3.1. ábra a nők és a vezetés összefüggéseiről.

Az Alvesson és Billing (2009) szerzőpáros a menedzseri, kutatói és szakpolitikai megközelítéseket rendszerezésekor két alapvető dilemmából indult ki: egyrészt, hogy a nők helyzetének megértésekor a hangsúly a nemek hasonlóságán vagy különbségén van; másrészt, amikor azt indokoljuk, hogy miért van szükség a nemek közötti egyensúlyra, akkor a társadalmi igazságosság és etika szempontjai felől vagy a szervezeti hatékonyság irányából közelítünk a témához.

Ebből a két dilemmából és kérdésfelvetésből keletkezett az alábbi mátrix, amelyben négy eltérő megközelítést találhatunk. Az így definiált megközelítések megértésével tehát ideológiai, világnézeti vagy akár üzleti érdekek analitikus szétválasztását is megtehetjük. Ennek a praktikus előnyein túlmenően pedig így már megkerülhetetlenné és jól kutathatóvá az az egyszerű kérdés, hogyan gazdagítja a társadalmi és az üzleti működést a női vezetők jelenléte. Tekintsük át röviden az egyes cellák jelentését Alvesson és Billing (2009) értelmezésében!

Etikai, politikai megközelítés (egyenlőség, munkahely humanizálása)		
Hangsúly a nemek hasonlóságán	Egyenlő esélyek	Alternatív értékek
	Meritokrácia	Speciális hozzájárulás
Szervezeti hatékonyság elsőlegessége		
Hangsúly a nemek különbségén		

3.1. ábra. Megközelítések a nők és a vezetés témájának megértéséhez

Forrás: Alvesson & Billing (2009: 180)

Az *egyenlő esélyek* álláspont abból indul ki, hogy a társadalomban és a munka világában is egyenlőtlenség van a férfiak és a nők között. A nők egyértelműen hátrányos helyzetben vannak, diszkrimináció áldozatai, nem kapják meg ugyanazokat a lehetőségeket a vezetővé válásra, mint a férfiak. Részben az előítéletek, részben pedig a konzervatív gondolkodásmód távol tartja a nőket ezektől a pozícióktól. A másik dimenziót tekintve a nemek hasonlóságán van a hangsúly: ha a férfiak és a nők hasonló módon dolgoznak, tanulnak, vezetnek, akkor ez nem lehet az akadálya annak, hogy azonos arányban legyenek a vezetésen belül. Az elsődleges feladat tehát a tisztességes szabályok felállítása és betartása, amelyre morálisan is szüksége van a társadalomnak (Cockburn, 1991).

A *meritokrácia*, a meritokratikus álláspont képviselői abban érdekeltek, hogy a társadalom és a szervezetek leküzdjék a nők útjában álló akadályokat, hiszen azok megakadályozzák az emberi képességek és erőforrások tökéletes kihasználását, s ezáltal gátolják a szervezeti hatékonyságot. Itt tehát nem a morális, etikai szempont érvényesül, hanem az az üzleti szemlélet, miszerint minden pozícióra a legjobb embert kell megtalálni, és ennek érdekében az összes potenciális jelöltet számba kell venni, nem csak a férfiakat. Ha az adott szervezet nem tud ezzel az elvvel élni, akkor rosszul fogja kihasználni emberi erőforrásait. A ranglétrán való haladás személyes érdem, nem pedig nemi, életkori, vallási, etnikai stb. hovatartozás függvénye legyen. Alvesson és Billing (2009) szerint a meritokratikus álláspontot elfogadók többnyire az üzleti, akadémiai szférában dolgoznak, míg az esélyegyenlőségi megközelítés képviselői gyakrabban társadalomtudósok vagy politikusok.

A *speciális hozzájárulás* álláspontja azt hangsúlyozza, hogy a nők és férfiak főbb jellegzetességei között nem elhanyagolható különbségek vannak. Képviselői általában a sajátos női tapasztalatokból indulnak ki, amelyek kiegészítik a férfiak tapasztalatait. Véleményük szerint a komplementer tudás, a nőies vezetés, a feminista menedzsment fontos hozzájárulás a szervezetekre vonatkozó korábbi tudáshoz. Napjaink társadalmában meglehetősen elterjedt vélemény az, hogy a nők valami lényeges, esszenciális dologgal tudnak hozzájárulni a szerve-

zetek működéséhez. Erre utal az is, hogy egyre növekvő tábora van a nőies vezetési stílus híveinek, akik abban hisznek, hogy a nők emberközpontú, demokratikus módon irányítanak, kevésbé hierarchikusak, mint a férfiak, továbbá nagyobb teret adnak a megérzéseknek, az intuíciónak. Az erről szóló írások, illetve az ezt körüljáró kutatások száma jelentősen bővült az elmúlt évtizedekben (Wajcman, 1998).

Az *alternatív értékeket* emlegetők kiindulópontja szintén az, hogy a két nem alapvetően különbözik, és így például nem ugyanaz érdeklő a férfiakat és a nőket, mások a prioritásaik és a célkitűzéseik. Az előző felfogáshoz képest itt sokkal erőteljesebben hangsúlyozzák a különbséget a tipikus férfi és a tipikus női értékek között. Ennek a feltételezésnek megfelelően úgy vélik, hogy a nők erősebben kötődnek az otthonhoz, a családdhoz, ahol gondoskodhatnak a többiekéről, kiszolgálhatják családtagjaikat. Ezzel szemben a férfiak a közszférában való szerepvállalásra szocializálódnak, és arra, hogy versenyezzenek, hogy legyenek kockázatvállalók, és ne legyenek sérülékenyek. Éppen ezért a nők és férfiak pályaválasztását is esszenciális tulajdonságokkal magyarázzák: mi férfias és mi nőies az elsajátított sztereotípiák alapján (Alvesson & Billing, 2009).

AKADÁLYOK A NŐK VEZETŐVÉ VÁLÁSÁNAK ÚTJÁBAN: ELMÉLETEK ÉS METAFORÁK

A nők és férfiak egyenlőtlen esélyeit számtalan elmélet magyarázza, amelyek figyelembe vették a társadalmi kontextust. Megvizsgálták azokat a társadalmi, kulturális és gazdasági változásokat, amelyek jelentősen meghatározzák, hogy az elit merítési bázisának (*elite pool*) nemek szerinti összetétele miként változott az utóbbi időben. Mindenképpen komplex magyarázatra van tehát szükség, ha szeretnénk megérteni az okokat és a változások mögött meghúzódó tényezőket (Nagy, 2005).

Az elmúlt évtizedekben több szintetizáló mű jelent meg a nők menedzsmentben elfoglalt pozíciójának megértésére (Powell, 2012), amelyek a statisztikai elemzések mellett a nők előtt emelkedő akadá-

lyokról, például a női vezetők korlátozottabb elfogadottságáról vagy elismeréséről szólnak. Jelen írásnak nem lehet célja az akadályokat tartalmazó sokféle korábbi modell és csoportosítás összefoglalása, de a helyzet összetettségének a megértéséhez elengedhetetlen feleleveníteni a főbb magyarázatokat.

A tudományterület rendszerszerű szemléletéhez azok a modellek nyújthatják a legnagyobb segítséget, amelyek az eltérő működési szinteket képesek egységben kezelni. Ezek közül is kiemelendő az Ellen A. Fagenson-féle GOS-megközelítés (gender-organization-system) (Fagenson, 1990), illetve az ugyancsak rendszerben gondolkodó, de elsősorban a társadalmi akadályokra fókuszáló labirintusmodell (Eagly & Carli, 2007). Míg a Fagenson-megközelítés legfontosabb jellemzője, hogy az alulreprezentáltság okainak számbavétele során az egyénre, a szervezetekre és a társadalom egész rendszerére egyaránt fókuszál, és annak eredőjeként határozza meg az akadályokat, addig Eagly és Carli elsősorban a makroszintű tényezőkből vezeti le a legfontosabb okokat. Mindkettőben közös ugyanakkor, hogy a probléma egészéhez viszonyítva relatíve kis szerepet tulajdonít az egyéni motivációk esetleges eltéréseinek. Ezzel szemben a képességek és készségek egyenlő eloszlásából és a társadalom patriarchális berendezkedéséből indul ki.

A nemek és menedzsment szakirodalom elmúlt évtizedeit áttekintő későbbi írásában Gary N. Powell (1999) a következő tényezőkre bontotta le a Fagenson-modellt:

- nemi/egyén-központú magyarázatok: idetartozik az egyén egész életén át tartó szocializációja, különös tekintettel a gyermekkori tapasztalatokra, az egyénben meglévő motiváció, azon karrierattitűdök megléte, amelyek elkerülhetetlenek a vezetői szerephez, az iskolázottság típusa, a munka és a magánélet egyensúlya, a családi háttér, a különféle demográfiai tényezők);
- szervezeti/szituáció-központú magyarázatok: milyen a szervezeti struktúra, mennyire teszi lehetővé az előléptetést, a nők (és egyéb kisebbségi csoportok tagjai) tokenek, „díszlet” pozícióban vannak, vagy saját jogon a rendszer részei, a kiválasztási folyamatban lévő hibák hátrányba hozzák a kisebbségi csoportokat, mivel a hasonlók vonzásának paradigmája szerint a többségi fe-

- hér férfi menedzserek szívesebben választják a hozzájuk hasonló jellemzőkkel rendelkezőket, a munkahelyek és a munkaidő rendszere mennyire képes befogadni és integrálni a nem tehermentes munkavállalókat: van-e flexibilis munkarend, megfelelő képzés, mennyire és milyen formában elérhető a szülői szabadságok rendszere), és
- a társadalmi rendszer-központú magyarázatok: a patriarchátus általános jelenléte a társadalmi intézményrendszerekben, a nemekre vonatkozó eltérő társadalmi elvárásrendszer, a dichotómiákba rendezett, sokszor sztereotip nemi szerepek, amelyekben az aktív női pozíció korlátozott, illetve hozzátehetjük, hogy a gondoskodási feladatok jelentős részét képezik a női szerepeknek, a nőket és férfiakat eltérő pályákon befogadó szegregált munkaerőpiac, vagy a menedzseri szerepekhez vezető kapcsolatháló megteremtésének korlátozottsága.

A modell operacionalizálásának köszönhetően látható, hogy a jelenleginél nagyobb esélyegyenlőség csak akkor teremthető meg, ha több szinten és több tényező is változik. Nem elegendő tehát a nőket ösztönözni, hogy „dobják be magukat” (Sandberg, 2013), vagy szerepmodelleket felmutatni a számukra, hanem számtalan szervezeti és társadalmi változásnak kell bekövetkezni, amelyek kialakítják azt a kedvező feltételrendszert, amelyben a nők saját jogon, nem pedig a férfiakra kialakított világban tudnak vezetőpozíciót betölteni.

A tudományos elméletek egyre komplexebbé válásával és a kutatások számának robbanásszerű növekedésével, továbbá a terület professzionalizálódásával párhuzamosan több szerző is metaforákkal igyekezett illusztrálni a tudományos és a hétköznapi élet érdeklődői számára a nők vezetésben elfoglalt pozícióit vagy éppen az akadályok jellemzőit. A legnagyobb népszerűsége kétségtelenül az üvegplafon-metaphora tett szert, mert nagyon szemléletesen mutatja be, miként ütközik láthatatlan akadályba a női vezetők tehetséges és ambiciózus csoportja. Erre a metaforára először Hymowitz és Schellhardt hívta fel a figyelmet 1986-ban a *Wall Street Journal*-ban (Hymowitz & Schellhardt, 1986).

Az üvegplafont nem úgy kell elképzelni, mint egy szimpla külső gátat, hiszen a nők az akadályokat erősen interiorizálják, ezáltal gátolva saját előrejutásukat (Powell & Graves, 2003). A dolog jelentőségére utal, hogy az USA-ban 1991–1996 között országos szinten működött az ún. üvegplafon-bizottság (*Glass Ceiling Commission*), melynek feladata volt a nők és egyéb hátrányos helyzetű társadalmi csoport útjában álló akadályok feltárása és leküzdése.

A vertikális szegregációt szimbolizáló üvegplafonnal szemben az üvegfal-metaphora a horizontális szegregáció tényét és akadályképző szerepét emeli ki. Ez a kép azt a helyzetet írja le, hogy a nemek szerinti eltérő pálya- és szakmaválasztás aligha teszi lehetővé a nőies és a férfias szakmák közötti átjárást. Mivel az átjárhatóság korlátozott, így a nőknek nincs sok esélyük arra, hogy a „nőies” pályákról, például a HR-területről vagy számvitelről olyan szakterületekre váltsanak, amelyek nemcsak hogy jobb kereseteket, de több előrejutási lehetőséget is rejtnek.

Nemzetközileg és helyi szinten is világosan látható, hogy a szervezetek vezetésén belül megtalálhatók mind az üvegplafon, mind az üvegfal jelei. Ezek a további egyéni, szervezeti és társadalmi szintű akadályokkal együtt azt eredményezik, hogy noha egyre magasabb a nők aránya a szervezetek vezetésében, még korántsem azonosak a lehetőségek (Nagy, 2007). És bár rendre vannak új metaforák, az üvegplafon képe erős szimbólum maradt a női vezetők elemzése során.⁹

Mire az üvegplafon-metaphora Magyarországon lassan kezdett elterjedni, a *Wall Street Journal* egy újabb cikke már éppen arról szólt, hogy új kép után kell nézni, hiszen egyre több olyan nő van, aki át tudott jutni az akadályokon: *Through the Glass Ceiling. How these 50 women got where they are – and why they bear watching* (Hymowitz, 2004). Ez a fejlemény új helyzetet teremtett a kutatók számára is: egyes szervezetkutatók és szociálpszichológusok arra hívják fel a figyelmet, hogy nem elég az üvegplafonnal megjeleníthető akadályra koncentrálni,

⁹ Az üvegplafon és az üvegfal mellett további metaforák is vannak a nemek elkülönülésére és a karrier korlátozottságára: üvegszikla, üvegmozgólépcső, üveg-futószalag, üveglift, méhkirálynők stb.

hanem az elfogadottság vagy éppen a nőkre vonatkozó várakozások, a kompetencia feltételezése is fontos részét kell, hogy alkossa a releváns vizsgálatoknak. (A feladatorientált, irányítási szerepet feltételező csoportok vizsgálata során rendre azzal találkoznak a kutatók, hogy a férfiak nagyobb hozzáértését feltételezik [Nagy & Vicsek, 2008].)

A labirintusmetafora jól illusztrálja, hogy egy női vezetőnek a karrier során nem egyetlen akadályon kell „áttörni”, és az előrejutása nem lineáris, hanem állandó útvesztőben találhatják magukat, amely számos, nem várt fordulattal vagy akár zsákutcával tarkított, még ha van is kiút belőle (Eagly & Carli, 2007). A labirintusban haladó nők előtt a legfőbb akadályok a következők.

A labirintus az *előítéletekkel* kezdődik, amelyek előnyben részesítik a férfiakat, és büntetik a nőket: a férfiak magasabb keresetet kapnak, majd pedig gyorsabban léptetik elő őket, még ha ugyanaz is a szakképzettségük, mint a nőknek. Így történik ez akkor is, ha hagyományosan nőies környezetről van szó: oktatás, gondozás.

Az akadályok a női vezetőknek való *ellenállással* folytatódnak: az emberek a sikeres női menedzsereket kevésbé fogadják el, mert agresszívnek, nyomulónak, önzőnek és kellemetlennek tartják őket. Ha viszont egy női vezető nem mutatja magát ugyanolyan határozottnak, mint a férfiak, akkor nem tartják őt elég rátermettnek. Ez egy kettős elvárásrendszert állít a nők elé. Ráadásul a női vezetők sikerét a környezetük sokkal inkább a szerencséének, nem pedig az érdemeknek tudja be.

Az útvesztő magában foglalja a *vezetési stílust* és hitelességet is, mivel a nőknek egyszerre kell „nőiesnek” lenniük, megértőnek mutatkozni mások iránt, de határozott, asszertív, ellenőrző vezetőnek is.

Noha sokat változtak a női vezetők életében a háztartási munka végzésével kapcsolatos elvárások, a *munka és magánélet kombinálása* örök feladatot fog jelenteni számukra. Különösen feltűnő ez, ha a férfiakhoz viszonyítjuk a helyzetüket. Még mindig a nők azok, akik átmenetileg félbeszakítják és visszafogják a karrierjüket, hogy összehangba hozzák a két területet. A gondoskodási feladatok ellátásának egyenlőtlensége jóval nagyobb terhet ró a nőkre, és kevesebb teret enged az előrejutásuknak.

A gondoskodási és az egyéb társadalmi reprodukzív feladatok elvégzése miatt a nőknek sokkal kevesebb idejük marad a szakmai, társadalmi kapcsolatok ápolására, mint a férfiaknak, pedig a szakmai networkben való részvétel elengedhetetlen az előrejutáshoz (Eagly & Carli, 2007).

A TÁRSADALMI NEMI KULTÚRA

Most pedig nézzük meg, hogy milyen nemi kultúra húzódik meg a struktúra alatt! A kvantitatív és kvalitatív vizsgálatok a női vezetők elfogadottságának ellentmondásosságára mutatnak rá. A nemek közötti egyenlőségre vagy éppen a családon belüli szerepek betöltésére vonatkozó kutatások rendre arról számoltak be, hogy a magyar társadalom hagyományos elvárásrendszerrel rendelkezik. Még ha némiképp növekedett is a női keresőtevékenység elfogadottsága és a kisgyermekes nők munkaerőpiacra való visszatérésének támogatottsága, a vélemények változatlanul a hagyományos szerepmegosztást támogatják (Pongrácz & S. Molnár, 2011).

Még inkább így van ez, ha a női vezetők társadalmi elfogadottságáról van szó. Az elmúlt években önkormányzati és forprofit szervezetekben is végeztünk kutatásokat. Mindkét esetben megkérdeztük, hogy az ott dolgozó emberek milyen képpel rendelkeznek a női és férfi vezetőkről, és kiket tartanak alkalmasnak a vezetői szerepek betöltésére. Az önkormányzatnál 2004-ben készült fókuszcsoporthoz beszélgetések során igen erős elutasításban részesültek a női menedzserek: karrieristának, férfiasnak, szinglinek jellemezték őket. Különösen a férfiak voltak elutasítók. A női vezetőkhez társított jelzők mindig negatívak voltak: kemények, kiszámíthatatlanok, befolyásolhatók, érzelmeik által vezéreltek. A vizsgált szervezetben elsősorban a hagyományos szerepmegosztást támogatták: a férfi legyen a vezető, a nő a beosztott (Nagy & Vicsek, 2008).

Bár a profitorientált szervezetben 2011-ben árnyaltabb képet rajzoltak a nők menedzsmentben betöltött pozíciójáról, nem bizonyultak sokkal elfogadóbbnak itt sem (Vicsek & Nagy, 2011). Különösen arra

az eredményre kell felhívni a figyelmet, hogy a vizsgált vállalatnál a nők szakmai hozzáértését elismerték, sőt akár magasabb szintűnek is tartották, mint a férfiakét, ugyanakkor rendre megkérdőjelezték a vezetői képességüket. Bizonyos esetekben különösen erősen támadták a női vezetőket: egyrészt akkor, ha a gyermekük születése után néhány hónappal visszatértek dolgozni. Ez kétségtelenül összefügg azzal, hogy Magyarországon a jelenleg is érvényes társadalombiztosítási szabályozások lehetővé teszik az akár három évig tartó, fizetett gyermeknevelési szabadságot, ami nyilván táplálja a hosszan otthon maradó anya ideálját. Ahogy az első fejezetben bővebben is írtam, a mai genderrezsimnek megingathatatlan alapköve a munkaerőpiacról való hároméves távollét. A gyors munkahelyi visszatérés akkor is támadás alapját képezte, ha a kisgyerekes nők kimondottan a vállalat ösztönzésére és kérésére tértek vissza dolgozni. Másrészt abban az esetben is nagyon éles kritika érte a női vezetőket, ha felsőszintű vezetői pozíciót töltöttek be. A csúcส์vezetői pozíciókban változatlanul a férfiakat látják szívesen, itt is erős tehát a „think manager – think male” fogalompar elfogadottsága.

Ha ugyanakkor a szintén 2011-ben végzett Eurobarometer 376 (*Women in decision-making positions*) kutatást nézzük, nem látunk markáns eltérést az EU átlaga és a megkérdezett magyar lakosság véleménye között (EC, 2012b). A lakosság 86%-a szerint az azonos kompetenciát feltételezve azonos eséllyel kellene a nőknek is vezető pozícióba jutniuk. A magyar megkérdezettek, különösen a férfiak, legjobban a vállalatok önszabályozásában bíznak (39%), míg a második leggyakrabban elfogadott megoldást a törvényi előírás jelenti. Az előnyben részesítés, azaz a pozitív diszkrimináció ötletét átlagosan sokkal több magyar fogadja el (83%), mint az európai minta egésze (75%), ami figyelemre méltó eredmény. Ebben az esetben a (középkorú) nők voltak a legnagyobb támogatók (86%). A nők karrierjében álló leggyakoribb akadályként Magyarországon is két dolgot neveztek meg: a férfiakat és a családi feladatokat. Mindkét esetben messze többen jelezték ezt problémának, mint az Európai Unió átlaga: *Az üzleti világot férfidominancia jellemzi, akik nem bíznak eléggé a nőkben*: EU: 76%; HU: 85%. *A nőknek kevesebb a szabadsága a családi kötelezettségeik miatt*: EU: 68%, HU: 83%.

A VÁLTOZÁSOK IRÁNYÁBA MUTATÓ ÚJ TRENDK

A gazdasági és fejlesztési kérdésekkel foglalkozó szupranacionális szervezetek közül is sok készít rendszeres elemzést a női esélyegyenlőség állapotáról a munkaerőpiacon és a vezetésben. A Világgazdasági Fórum például csaknem 20 éve publikálja a Global Gender Gap jelentést (WEF, 2023), a Világbank a nők egyenlő üzleti lehetőségének kérdéseivel foglalkozik (World Bank, 2023), az ILO pedig a foglalkoztatás terén tetten érhető nemi egyenlőtlenség okait vizsgálja (ILO, 2015). Mindez jelzi, hogy a gazdaság működőképességének szempontjából is kiemelt területnek a számít a kérdés.

A jelentős globális és regionális erőfeszítések ellenére nemzetközi adatok lassú változásról számolnak be a nők vezetővé válásával kapcsolatban: a vezetés középső szintjéig dinamikus a nők menedzseri szerepvállalása, de a csúcspozíciókba való bejutás továbbra is mérsékelt (ILO, 2015). A Catalyst által rendszeresen publikált nemzetközi összehasonlítások arra mutatnak rá, hogy még mindig a fehér férfiak dominálják a magasabb szintű vezetői pozíciókat. 1100 nemzetközi cég adatainak összegzése alapján a szervezet is azt közölte, hogy 2021-ben is egyenetlen volt a nők aránya a különböző vezetési szinteken: ügyvezetők: 23%, felsővezetők: 29%, menedzserek: 37% és az igazgatótanácsi helyek 20,6%-át foglalták el nők (Catalyst, 2022).

Korábban sosem voltak ennyire magasak ezek az értékek, ám a növekedés mértékével és a változás tempójával aligha lehetünk elégedettek. Nagy-Britanniában a 2007 elején újraalapított Esélyegyenlőségi és Emberi Jogi Bizottság *Sex and Power* című 2011-es jelentése szerint csigatempóban haladnak a dolgok. Ha ez a tempó változatlan marad, akkor további 70 évbe fog telni, hogy a 100 legnagyobb (FTSE 100) cég élén ugyanannyi női, mint férfi igazgató legyen. 70 év, azaz 14 választás kell, hogy a parlamentben azonos számban legyenek nők és férfiak (EHRC, 2011: 11). Minden bizonnyal így marad mindez, amíg a kritikus tömeget, azaz kb. az egyharmadot el nem éri a nők jelenléte a gazdasági élet felső vezetésében is.

Mivel a témában alig voltak szisztematikus adatfelvételek Magyarországon, longitudinális adatfelvételek pedig különösen nem, ezért

szintén a tőzsdén bejegyzett vállalatok adataira támaszkodhatunk. Ezek az adatok arra utalnak, hogy a Magyarországon csökkent, majd ott stabilizálódott a nők jelenléte a board pozíciókban (EIGE, 2024), tehát az ország nemcsak nemzetközi összehasonlításban áll rosszul, hanem saját korábbi eredményeit is rendre alulmúlja, és 10% körüli a nők aránya. (A legutolsó adat szerint 2023 második felében az igazgatósági tagok 10,5%-a, az elnökök 6,3%-a volt nő.)

Az Európai Unió kitüntetett módon foglalkozik a nemek közötti egyenlőség kérdésével, miként ez már a genderrezsím tárgyalásánál is említésre került. Európai szinten ennek egyik első jele a Római Szerződés volt (1957), amelyben az egyenlő munkáért egyenlő bér elvét rögzítették elsősorban gazdasági okokból, az országok közötti verseny szabályozása érdekében. Azóta egyre több, nemcsak gazdasági, hanem társadalmi és szociálpolitikai intézkedést hozott az EU, hogy a nők munkaerőpiaci jelenléte minél kevesebb akadályba ütközzön. Az EU egyre nagyobb intenzitással emlékezteti a nemzetállamokat a nemek közötti esélyegyenlőség szempontjainak érvényesítésére a döntéshozatal minden pontján, azaz a közpolitikai gondolkodás szintjén horizontális elvvé vált a *gender mainstreaming* gondolata. Még ha Magyarországon a jelenlegi politikai és gazdaságirányítási környezetben marginális kérdésként tekintenek is a nemek egyenlőségére, mégis ez az a kontextus, amit számunkra a legrelevánsabb tapasztalatokat és igazodási pontokat adja.

Ennek a folyamatnak az egyik jelenlegi eredménye a 2006-tól négyéves szakaszokra kialakított ütemterv vagy stratégia. A jelenleg érvényben lévő program *A nemek közötti egyenlőségre vonatkozó stratégia* (2020–2024) címet viseli, és főbb céljai a következőkben foglalhatók össze. A nők elleni erőszakkal szembeni fellépés, a nemi sztereotípiák elleni küzdelem, a nemek közötti bér- és nyugdíjkülönbség felszámolása, a gondoskodási feladatok ellátásában meglévő nemi különbségek csökkentése, a nemek közötti egyensúly érvényre juttatása a döntéshozatalban a vállalatok igazgatótanácsaiban és a politikában egyaránt, a munka és a magánélet közötti egyensúly előmozdítása (EC, 2020).

Senki sem rajong a kvótáért – mondhatjuk bizonyosan, és ennek apró jeleit a magyar gazdasági sajtóhírekben láthatjuk. Az ellenzők at-

tól tartanak, hogy a pozíciók betöltésénél nem a rátermettség, hanem a pályázó neme számít majd, ezáltal diszfunkcionális rendszer alakul ki. Nagyon sokan nem tartják helyénvalónak, hogy az állam vagy bármilyen más szervezet „felülről” utasítsa a vállalatokat, és hogy egy nem piaci szereplő beavatkozzon a piaci viszonyokba. Ugyanakkor egyre többen hangoztatják, hogy méltánytalan az a férfiuralmi rendszer, amelyben háttérbe szorulnak a nők, és sem az egyenlő esélyek, sem a meritokrácia elve nem érvényesül.

A vezetőkre vonatkozó adatokat tekintve sokáig érdekes kivételnek számított a norvég példa, ahol a kormányzat határozta el magát már a 2000-es évek elején a kvótarendelkezés bevezetése mellett, amelynek eredményei már egyértelműen láthatók. A norvég intézkedések más országok, illetve az Európai Unió fent vázolt irányelveire is kétségtelenül jelentős hatással voltak. Magyarország nem tartozik ezen országok közé, számunkra a követhető példákat továbbra is a vállalatok családbarát vagy éppen diverzitáspolitikáiban lehet megtalálni, amelyek úgy ígérnek inkluzív megoldást, hogy közben nem kérdőjelezzik meg a férfiuralmat.

Az Európai Bizottság megbízásából az egyenlőség megvalósulásának monitorozására készülő éves összefoglaló jelentés minden évben áttekinti, hogyan is alakult a férfiak és a nők helyzete a társadalom, a politika és a gazdaság különféle területein (EC, 2020). Már ezekből az összeállításokból is jól látható, hogy a tagországok többségében egyértelműen növekszik a nők jelenléte a vezetésen belül, főleg, ha azokat az országokat nézzük, ahol (kötelező vagy nem kötelező) szabályozásokat vezettek be a vezető pozíciók körére vonatkozóan. Az Európai Unió által működtetett European Institute for Gender Equality (EIGE) pedig interaktívan elemezhető friss adatokat, jelentéseket és ajánlásokat tartalmaz a férfiak és a nők helyzetéről. A legfrissebb európai adatok azt jelzik, hogy folyamatosan növekszik a nők aránya a vállalati igazgatótanácsokban, és 2022-ben az európai uniós átlag jelenleg 32,2%. A 40%-os ajánlást már elérte Franciaország, Olaszország, Hollandia és Dánia, a 33%-os célt pedig Németország, Finnország, Spanyolország, Svédország, Írország, Portugália és Ausztria teljesítette. Eddig nyolc tagállam állapított meg nemi kvótákat a

tőzsdén jegyzett társaságok igazgatótanácsaira nézve: Franciaország, Olaszország, Belgium, Hollandia, Portugália, Németország, Ausztria és Görögország (EC, 2023).

A nemzetközi példák mind azt mutatják, hogy a nők és férfiak vezetésben elfoglalt helyzetének vizsgálata egyre magasabb szinten jelenik meg, és egyre több befolyásos cselekvőt mozgósít. A döntéshozatalban való egyenlő nemek szerinti részvétel igénye tehát egyértelműen jelen van a hivatalos európai uniós dokumentumokban és ajánlásokban. Az elkövetkező évek egyik legrelevánsabb kérdése a nemek és vezetés témában a nemek közötti egyensúly javításáról a nyilvánosan működő részvénytársaságok igazgatói körében az Európai Parlament és a Tanács (EU) által 2022-ben elfogadott irányelv hatása lesz. Vagyis EU-szintű irányelv született a vállalati igazgatóságokban bevezetendő kvótáról [*Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2022/2381 irányelve (2022. november 23.) a nyilvánosan működő részvénytársaságok igazgatói körében a nemek közötti egyensúly javításáról és a kapcsolódó intézkedésekről (EGT-vonatkozású szöveg)*, 2022], ami nemek szerint kiegyensúlyozott állapotot szeretne elérni a következő módon:

„(7) Ezen irányelv célja, hogy biztosítsa a nők és férfiak közötti esélyegyenlőség elvének alkalmazását és elérje a felsővezetői pozíciókban a nemek kiegyensúlyozott képviseletét azáltal, hogy eljárási követelményeket állapít meg a jelöltek igazgatói pozíciókra történő átlátható és érdemeken alapuló kinevezésére vagy megválasztására vonatkozóan.

(...)

(35) Azon célkitűzések, hogy a vezetőtestületekben az alulreprezentált nem tagjainak aránya a nem ügyvezetői igazgatói pozíciókban legalább 40% vagy az összes igazgatói pozícióban legalább 33% legyen, a nemek általános egyensúlyát érintik az igazgatók körében, és konkrét esetekben nem befolyásolják az egyes igazgatóknak a férfi és a női jelöltek széles köréből való kiválasztását.”

Ez a javaslat, ami első körben a 250 főnél több munkavállalót foglalkoztató vállalatokra vonatkozik, de rövidesen kiterjed majd a kisebb vállalatokra is, vélhetően ellenállást fog kiváltani. Miként a jelen kötetben szereplő lengyel–magyar összehasonlító tanulmány is leírja, a magyar döntéshozók körében már a tíz évvel ezelőtti kvótajavaslat sem aratott osztatlan lelkesedést, és nem is került napirendre a politikai szintéren.

Magyarország arról híresült el, hogy a nők szempontjait, támogatását látványosan figyelmen kívül hagyja, társadalmi párbeszédet nem folytat, a maszkulin rendszer a nők és a szakmai szervezetek bevonása nélkül rutinból hárítja a kérdést, mintha tudná, mi felel meg a nőknek (és a férfiaknak). A külföldi tulajdonban álló vállalatok már mozgolódnak a kérdésben. Hogy mennyire lesznek eredményesek, az nemcsak rajtuk múlik, hanem a társadalom nyitottságán is. Ennek formálásában pedig hiba lenne lebecsülnünk a kormányzati üzenetek szerepét.

KÖVETKEZTETÉSEK

Ebben a fejezetben felvázoltam, hogy a nemek és vezetés összefüggései milyen szempontokból és megfontolásokból értelmezhetők. A mátrixban ábrázolt négy megközelítési lehetőséget annak alapján lehet elkülöníteni, hogy a hangsúly a két nem közötti hasonlóságon vagy különbségen van-e, illetve hogy az esélyegyenlőség megvalósítása vagy a szervezeti hatékonyság maximalizálása oldaláról vizsgáljuk a kérdést. A négy álláspont képviselői ennek megfelelően eltérő érvekre támaszkodva, de egyetértenek abban, hogy fontos, sőt elengedhetetlen a nők arányának növelése, növekedése a gazdasági élet vezetésében. Ennek ellenére az adatok mérsékelt növekedésről számolnak be. Az iskolázottsági arányok változása dacára az Európai Unióban a középvezetői pozíciók egyre nagyobb részében találunk nőket, ám a felső vezetésben szembetűnő a piramisszerkezet, azaz a nők hiánya.

A lehetséges magyarázatok köre széles és komplex, miként erről a magyarul is elérhető szakirodalmak is beszámolnak. A legteljesebb

képet csak akkor kapjuk, ha tágítjuk a vizsgálat fókuszát, és az egyéni szint mellett bevonjuk az elemzésbe a szervezeteket és a társadalmat. A szervezetek jellemzően férfiakra szabott lehetőségeket nyújtanak azoknak is, akik a rugalmatlan szervezeti struktúrába aligha illenek be, mert különböző okoknál fogva, mint például a láthatatlan gondoskodási, reprodukív munka miatt nem tehermentesek. Az elemzés társadalmi szintje meghatározó abban, hogy mennyire dinamikusan változnak a nemiszerep-elvárások, megengedik-e a nőknek és a férfiaknak is, hogy túllépjenek a sztereotip várakozásokon.

Nagy sikerük van ugyanakkor az üvegplafon-, illetve üvegfal-metforáknak, amelyeket most kezd felváltani a labirintusmetafora. Ez utóbbi arra utal, hogy a nők előrejutása nem lineáris, hanem inkább egy útvesztőben való haladásként jellemezhető, amelyben folyamatosan ott vannak a nagy akadályok: a nőkkal szembeni előítélet és ellenállás, a vezetési stílussal kapcsolatos elvárások, a magánélet és a munka kombinálásának nehézségei, illetve a vezetői networkbe való bekapcsolódás korlátozott lehetősége.

Az akadályok megtapasztalásáról és a női vezetők elfogadottságáról szóló kutatásaink meggyőzően mutatták be, hogy magyarországi önkormányzati és vállalati közösségek megkérdezett tagjai is ellentmondásos véleményt oszтанak: még ha el is ismerik a nők tudását és képességeit, sok esetben kimondottan zavart okoz, ha a női vezetők feszegetik a vélt határokat: a „túl magasra” jutott vagy a gyermekszülés után „túl korán” visszatérő nők rendszerhibát jeleznek, és elutasításra találnak a munkahelyi szervezetben. Egyszersmind bizonyítékot szolgáltatnak a patriarchátus jelenlétére a szervezeti kultúrán belül is.

Míg az adatok és magyarázatok feltárják a nők szisztematikus hátrányait, addig viszonylag keveset árulnak el arról, hogy milyen módon lehet a magasabb női jelenlét irányába mutató változásokat elindítani. A következő rész éppen ezért áttekinti, hogy a rendszerváltozás óta eltelt évtizedekben Lengyelországban és Magyarországon milyen szakpolitikai változások történtek a nők vezetésén belüli arányának a növelésére. Ha történtek is szakpolitikai lépések, akkor azok kötelező érvényű intézkedések, például kvóták voltak, vagy pedig megmaradtak az ajánlások szintjét.

Kudarcra tervezve?

Az egyenlőség képviselte a megpróbáltatásokkal szemben
Magyarországon és Lengyelországban¹⁰

BEVEZETÉS

A többi kelet-közép-európai országhoz hasonlóan Lengyelországban és Magyarországon is problémát jelent a nemek közötti egyenlőség hiánya a vállalati világban. A szocialista időkben a nők mindkét országban magasabb szintű vezetői pozíciókat töltötték be, mint a nyugat-európai nők, meghatározó részét képezték a teljes állásban dolgozóknak, és ugyanolyan szintű képzettséget értek el, mint a férfiak. A demokráciára és a piacgazdaságra való áttéréssel, az Európai Unióhoz való csatlakozással, majd pedig a populista jobboldali kormányok hatalomra kerülésével a nők általános gazdasági helyzete romlott, és meglehetősen alacsony szinten maradt az arányuk a vállalati igazgatóságokban és a felsővezetői pozíciókban (ILO, 2015; Fodor, 2004). Magyarországon 2021-ben a nők a vállalati igazgatótanácsi pozíciók 9,4%-át, Lengyelországban pedig 24,7%-át töltötték be, ami jóval az Európai Unió 30,6%-os átlaga alatt volt (EIGE, 2024).

Ráadásul mindkét országban szimbolikus, erőtlen esélyegyenlőségi politikákat fogadtak el, annak ellenére, hogy az európai uniós csatlakozási folyamat során politikai elvárás nehezedett a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó intézkedések meghozatalára, annak érdeké-

¹⁰ Eredeti megjelenés: Beata Nagy, Ewa Lisowska & Ewa Ruminska-Zimny (2022). *Designed for Failure? Advocating Equality Against Adversity in Hungary and Poland*. In Isabelle Engeli – Amy G. Mazur (eds.): *Gender Equality and Policy Implementation in the Corporate World: Making Democracy Work in Business*. Oxford University Press, 173–193.

ben, hogy a demokratikus korszakban országos szinten is foglalkozzanak ezekkel az egyenlőtlenségekkel. 2010-ben a Varsói Értéktőzsde előírta, hogy a tőzsdén jegyzett vállalatoknak jelentést kell készíteniük a nők jelenlétéről a vezető testületeikben, 2014-ben pedig a Hungarian Business Leaders Forum tűzte ki célul a nők 20%-os arányának elérését a vállalati igazgatótanácsokban és a felsővezetői pozíciókban. A vállalatok által javasolt önszabályozó, puha (soft) szakpolitikai intézkedések mellett a női szervezetek, mint például a lengyelországi Women's Congress és a Magyar Női Érdekszövetség, aktívan szerepet vállaltak abban, hogy felhívják a közvélemény figyelmét a vállalati világban meglévő nemek közötti egyenlőtlenségekre, és hogy megfogalmazzák a határozottabb szakpolitikára, például a vállalati igazgatótanácsokban alkalmazandó női kvótákra vonatkozó követeléseket. Miközben a média érdeklődése mindkét országban jelentősen megnőtt a női vezetők iránt, a lengyel érdekképviselői csoportok (advocacy groups) sikeresebbek voltak a női üzleti vezetők képzésének megszervezésében, mint magyar társaik. Lengyelország a magyarországinál nagyobb sikereket ért el abban is, hogy ténylegesen megnövelte a nők jelenlétét az igazgatótanácsokban: 13 százalékpont a különbség 2010 és 2021 között, míg Magyarországon a 2010-es 13,6%-ról 2021-re 9,4%-ra csökkent a nők aránya az igazgatótanácsokban a tőzsdén bejegyzett cégek esetében (EIGE, 2024).

Tehát mindkét országra jellemző a nemek közötti egyenlőség vállalati szintű előmozdítására irányuló kormányzati elkötelezettség hiánya. A korlátozott kísérletek a demokráciára való áttérés után visszacsapásba (backlash) ütköztek, amely a nemi szerepekkel kapcsolatos konzervatív értékek fennmaradásában gyökerezett, ahol a nőket a családról gondoskodónak, a férfiakat pedig családfenntartónak tekintik. A nőmozgalmak és más progresszív hangok szembeszálltak ezzel a visszacsapással, de viszonylagos gyengeségük megakadályozta a politikai sikereket. A progresszív erők némileg sikeresebbnek bizonyultak Lengyelországban, ahol a vállalatok által bevezetett puha szabályozás valamivel eredményesebb volt, mint Magyarországon. Ez utóbbi esetben a vállalatoktól érkező szórványos kezdeményezések nem vezettek a nők vállalati vezetői pozíciókban való tartós szerepvállalásának elő-

mozdításához. Ez a fejezet megpróbálja megmagyarázni a visszacsapás és a visszafordulás problémáját a rendszerváltás utáni időszakban, valamint azt, hogy a konzervatív visszacsapás miként és miért akadályozta jobban a szakpolitikát Magyarországon, mint Lengyelországban. Rávilágít arra, hogy milyen feltételek mellett jönnek létre a nők vállalaton belüli vezető pozícióját elősegítő kezdeményezések, hogy a nemek közötti viszonyok átalakításában a vállalatok által bevezetett kezdeményezések korlátozott hatással bírnak, és megmutatja, hogy az egyenlőség pusztá hangoztatása minden bizonnyal csak csekély mértékben fogja növelni a nők részvételét a vállalati igazgatótanácsokban.

Annak érdekében, hogy jobban megértsük a nemek közötti egyenlőséggel szembeni visszacsapást, amely környezetben a vállalati egyenlőség gondolata terjed, a fejezet első része a rendszerváltás utáni kontextust értékeli a két országban: először a nemek közötti egyenlőséget általában, majd pedig a vállalati világban. Ezután az elemzés egy olyan erősen szimbolikus, puha (soft) szakpolitika kialakulásának történetét mutatja be, amelyet mindkét országban korlátozottan hajtottak végre és értékelték, habár Lengyelországban a szakpolitikai törekvés némi eredménnyel járt. A következtetésben áttekintjük a két országgal kapcsolatos tanulságokat a vállalati egyenlőségre való törekvéssel kapcsolatban Kelet-Közép-Európában, valamint azt, hogy a lengyel szakpolitika miért volt valamivel hitelesebb és konkrétabb, mint a magyar.

A VISSZACsapÁS FELTÉRkéPEZÉSE AZ ÁTMENET UTÁNI KORSZAKBAN

A nemek közötti esélyegyenlőségi politika háttere

1989 után a magyar és lengyel kormányok megszüntették a nemek közötti egyenlőségi politikák korábbi alappilléreit – a nők teljes munkaidőben történő foglalkoztatását és munkahelyi biztonságát, valamint a szociális intézményekhez való általános hozzáférést –, mi-

közben nem vezettek be új, a piaci feltételekhez igazított egyenlőségi politikákat. Ennek eredményeképpen a nők munkaerőpiaci pozíciója jobban romlott, mint a férfiaké, különösen az átmenet első éveiben (Rumińska-Zimny, 2009). Ebben az időszakban érezhetővé váltak a nők emancipációjával szembeni konzervatív visszacsapás jelei. Az új hangok megkérdőjelezték a nők, különösen az anyák munkavállalásának helyénvalóságát, és mindkét országban idealizálták az otthon maradó anyák és a kereső apák szegregált világát (Blaskó, 2005; Lisowska, 2008). Az emancipáció és a familializmus két öröksége vegyes érzéseket keltett a nők foglalkoztatásával kapcsolatban általában, és a vezetői pozíciókban dolgozó nőkkel szemben különösen (Dupcsik & Tóth, 2014; Nagy & Vicsek, 2014).

Az Európai Unióhoz való csatlakozási folyamat mindkét országban lendületet adott a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó jogszabályok progresszív változásainak, bár az új jogszabályok végrehajtására csak korlátozott kormányzati erőfeszítéseket tettek, miután Lengyelország és Magyarország 2004-ben az Európai Unió tagjává vált. Ez a helyzet 2010 óta némileg változott, mivel egyre több kutatási eredmény jelent meg a nemek szerinti sokszínűség előnyeiről a felső vezetésben (EU, 2010; Lisowska, 2010; McKinsey, 2013). Bár a nemi alapú kvóták politikai életben való bevezetésére irányuló erőfeszítések mögött feminista csoportok is álltak – 2007-ben Magyarországon sikertelen, 2011-ben Lengyelországban sikeres kvótakezdeményezések születtek –, a vállalati nemi egyenlőség iránti növekvő érdeklődést mindkét országban elsősorban az üzleti élet szereplői kezdeményezték (Adamska et al., 2009; Fodor et al., 2019; Lisowska, 2021).

A kezdeti lépések ellenére a nemek közötti egyenlőség előmozdítására irányuló politikai akarat hiánya továbbra is meghatározó maradt mind Lengyelországban, mind Magyarországon. Magyarországon a Fidesz 2010-es választási győzelme szilárdan rögzítette a „genderideológiával” szembeni intézményes ellenállást a tudományos életben, mint például a gender studies mesterképzés 2019-es betiltását az egyetemen, és általában véve az Európai Unió nemi egyenlőséggel kapcsolatos kezdeményezéseivel való szembeszállást. Lengyelország a Jog és Igazságosság párt 2015-ös győzelme óta a magyar utat kezdte követni.

A lengyel kormány azt állította, hogy a nemek közötti egyenlőség ütközik a lengyel nemzeti keresztény értékekkel és kultúrával, míg Magyarországon a családi értékeket használják politikai érvként a nemi egyenlőség ellen, amelyről úgy vélik, hogy erodálja a hagyományos családokat, anélkül hogy pontosan megmagyaráznák, ez mit is jelent. A közelmúlt fejleménye, hogy Lengyelországban befolyásos jobboldali politikusok megkérdőjelezték a nők elleni erőszak és a családon belüli erőszak megelőzéséről és leküzdéséről szóló, már ratifikált Isztambuli Egyezményt, a magyar parlament pedig teljes mértékben elutasította a ratifikációt. E fejezet írásának idején a két ország közötti konvergencia még hangsúlyosabb volt, különösen a lengyel abortusztilalom kapcsán. Sőt, 2020 októberének végén a két ország egy olyan koalíció élén állt, amely általánosságban ellenezte az EU által vezetett nemek közötti egyenlőségi kezdeményezéseket.¹¹

A demokrácia és a piacgazdaságra való áttérés első két évtizede alatt a nemek közötti egyenlőség nem került szóba az országos politikában sem Lengyelországban, sem Magyarországon, kivéve egy rövid időszakot 2000–2004 között, az Európai Unióhoz való csatlakozás előtt. Akkor mindkét ország tárgyalásokat folytatott a tagságról, és a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó jogszabályait a progresszívebb *acquis communautaire*-hez kellett igazítaniuk. 2004 után a nemek közötti egyenlőség előmozdításának fő szereplői a nőszervezetek voltak, 2010 után pedig bizonyos mértékig a magánszektor is, különösen a külföldi vállalatok (Fodor et al., 2019).

A kormány és a politikai pártok szerepe a nemek közötti egyenlőség előmozdításában Magyarország esetében nagyon korlátozott maradt, 2015 óta pedig Lengyelországban is egyre kevésbé jellemző. A populista kormányok mindkét országban a nemek közötti egyenlőség kérdését a család és a konzervatív értékek népszerűsítésévé transzformálták. Ez Magyarországon és Lengyelországban, valamint a régió más országaiban is a familializmus hullámát eredményezte, ami

¹¹ *The Guardian*, 2020. október 28., <https://www.theguardian.com/world/2020/oct/28/hungary-andpoland-to-counter-critics-with-rule-of-law-institute> (Utolsó elérés: 2020. október 29.).

a nőkkel és a férfiakkal szembeni elkülönülő nemi szerepekhez és elvárásokhoz vezetett: a férfiakat fő kenyérkeresőként, a nőket pedig fő gondoskodóként kezelve. A familializmus és a hagyományos családi értékek a politikai, gazdasági és társadalmi intézményekbe vetett bizalom csökkenésének jelei is voltak (Dupcsik & Tóth, 2014).

A nemek közötti egyenlőséggel szembeni visszacsapás hátterében mindkét országban a konzervatív családpolitika és ideológia, valamint a támogató munkaerőpiaci megoldások hiánya, például a rugalmasság és/vagy a részmunkaidős foglalkoztatás hiánya, valamint a gyermek- és idősgondozás elégtelen volta áll (Saxonberg & Sirovátka, 2006). Magyarországon a familializmus („családközpontúság”) előtérbe kerülését a szülői szabadság számos olyan elemének fenntartása támogatta, amely hároméves fizetett szabadságot biztosít minden kisgyermekes szülőnek – a gyakorlatban az anyáknak. A teljes munkaidős foglalkoztatás helyett a teljes munkaidős anyaság eszményét hirdették. Röviddel a rendszerváltás után az egyik legextrémebb kormányzati pronatalista szakpolitikai kezdeményezés arra buzdította a legalább három gyermeket nevelő anyákat, hogy a legkisebb gyermek nyolcéves koráig maradjanak otthon fizetett gyermekgondozási támogatáson (Ferge, 1997).

Lengyelországban hasonló megközelítés érvényesült, bár 2015-ig a családoknak nyújtott pénzügyi támogatás kevésbé volt bőkezű, mint Magyarországon. A konzervatív kormány 2015-ben a bölcsődék és óvodák fejlesztése helyett közvetlen pénztranszfereket vezetett be a családoknak és a gyermekeknek (500+ program). Ma a 0–3 éves korú gyermekek több mint 90%-ának gondozását informális keretek között, általában az anyák és nagymamák biztosítják (Rumińska-Zimny & Przyborska, 2016). Magyarországon a három és hat év közötti gyermekek számára az állami gyermekgondozás elérhetősége viszonylag jó, azonban a bölcsődei férőhelyek megszerzése nehezebb feladat volt.

VÁLLALATI EGYENLŐTLENSÉGEK A POSZTSZOCIALISTA
KÖRNYEZETBEN

A két országban a nők viszonylag magas iskolázottsági szintje ellenére (GUS, 2021; KSH, 2017) a nemek közötti egyenlőség kevés támogatást élvez a felsővezetői vagy igazgatósági pozíciókat illetően. A nők alacsonyabb fizetéssel kezdenek, kevesebbet keresnek, mint az azonos pozíciót betöltő férfi társaik, és lassabban léptetik elő őket (Nagy & Sebők, 2019, illetve lásd a következő fejezetet). Magyarországon és Lengyelországban az igazgatóságokon belül az ügyvezetői és nem ügyvezetői pozíciókat betöltő nők csekély százaléka, valamint a nők alacsony aránya a miniszterek között a kulturális körülményekre és a nők és férfiak társadalmi szerepének sztereotipizálására vezethető vissza (Nagy & Vicsek, 2014).

A nők képvisellete a vállalati igazgatótanácsokban mindkét országban alacsony, és a változás évtizedek óta nagyon lassú. Ez különösen az ügyvezető (executive) tisztségviselők és a vezérigazgatók (CEO) esetében tapasztalható, míg valamivel több lehetőségük van a nőknek arra, különösen Lengyelországban, hogy a felügyelőbizottságokban helyet kapjanak. Némi előrelépés ellenére csak nagyon lassan növekszik a nők száma a vállalati igazgatótanácsokban. Ez alátámasztja azt az álláspontot, hogy a jelentős változások eléréséhez a puha intézkedések mellett célzott intézkedésekre, például kötelező kvóták bevezetésére is szükség van.

Magyarországon a kormányrendelet vegyes igazgatósági rendszert hozott létre; így a törvény lehetővé teszi, hogy az operatív vezető tisztség mellett felügyelőbizottság is működjön. Ez azonban csak akkor kötelező, ha a vállalatok 200 főnél több teljes munkaidős munkatársat foglalkoztatnak, és „...az üzemi tanács nem mondott le a munkavállalói részvételről a felügyelőbizottságban” (Nagy et al., 2017: 211). Lengyelországban kétszintű igazgatósági rendszer működik: az igazgatóság és a felügyelőbizottság elkülönül egymástól, különösen a tőzsdén jegyzett vállalatok esetében (Lisowska, 2010).

4.1. táblázat. A nők százalékos aránya
az igazgatótanácsokban a tőzsdén jegyzett legnagyobb
vállalatok esetében Magyarországon, 2004–2021

MAGYARORSZÁG						
	EU-28 Igazgató- sági tagok	Igazgató- sági tagok	Elnök	Vezérigaz- gató	Ügyvezető igazgatók	Nem ügyvezető igazgatók
2004	9,0	8,9	2,1	–	–	–
2005	9,8	9,6	4,7	–	–	–
2006	9,7	11,5	4,8	–	–	–
2007	10,5	10,8	0,0	–	–	–
2008	10,8	16,3	0,0	–	–	–
2009	11,0	13,3	0,0	–	–	–
2010	11,9	13,6	7,7	–	–	–
2011	13,7	5,3	0,0	–	–	–
2012	15,8	7,4	0,0	0,0	2,5	5,1
2013	17,8	11,3	0,0	0,0	7,3	10,7
2014	20,2	11,8	0,0	7,1	10,6	10,5
2015	22,7	17,8	7,1	21,4	11,9	15,1
2016	23,9	12,3	26,7	18,8	11,1	13,3
2017	25,3	14,5	23,5	23,5	13,3	15,6
2018	26,7	14,9	20,0	13,3	13,3	16,7
2019	28,8	12,9	20,0	6,7	20,9	14,9
2020	29,5	9,9	7,1	7,1	18,2	13,0
2021	30,6	9,4	6,3	0,0	17,9	11,8

Megjegyzés: Az adatok a magyarországi tőzsdén jegyzett 16 legnagyobb vállalatra vonatkoznak.

Forrás: EIGE Gender Statistics Database. Minden év októberi adatai [Hozzáférés: 2021. október 15.]

4.2. táblázat. A nők százalékos aránya
az igazgatótanácsokban a tőzsdén jegyzett legnagyobb
vállalatok esetében Lengyelországban, 2004–2021

		LENGYELORSZÁG				
	<i>EU-28 Igazgató- sági tagok</i>	<i>Igazgató- sági tagok</i>	<i>Elnök</i>	<i>Vezérigaz- gató</i>	<i>Ügyvezető igazgatók</i>	<i>Nem ügyvezető igazgatók</i>
2004	9,0	9,1	10,2	–	–	–
2005	9,8	10,7	8,0	–	–	–
2006	9,7	9,4	12,0	–	–	–
2007	10,4	11,9	10,5	–	–	–
2008	10,8	10,4	10,5	–	–	–
2009	11	9,5	5,3	–	–	–
2010	11,9	11,6	5,3	–	–	–
2011	13,7	11,8	10,5	–	–	–
2012	15,8	11,8	5,3	5,3	5,0	11,8
2013	17,8	12,3	15,8	0,0	4,6	12,4
2014	20,2	14,6	26,3	0,0	4,4	14,9
2015	22,7	19,4	25,0	0,0	10,5	19,9
2016	23,9	18,8	30,0	0,0	11,2	19,3
2017	25,3	20,1	30,0	0,0	13,5	21,0
2018	26,7	21,0	35,0	10,0	13,0	21,9
2019	28,8	23,5	31,6	0,0	13,6	24,5
2020	29,5	22,8	36,8	10,5	15,4	22,8
2021	30,6	24,7	31,6	10,5	15,6	24,7

Megjegyzés: Az adatok a lengyelországi tőzsdén jegyzett 20 legnagyobb vállalatra vonatkoznak.

Forrás: EIGE Gender Statistics Database éves októberi adatai [Hozzáférés: 2021. október 15.]

A nők aránya a Varsói Értéktőzsdén jegyzett összes lengyelországi vállalat vezetésében és felügyelőbizottságaiban a 2012-es 15%-ról 2018-ra 16%-ra emelkedett (Deloitte, 2022; Fundacja, 2016). A helyzet a Varsói Értéktőzsdén jegyzett legnagyobb vállalatok eseté-

ben sokkal jobbnak tűnik (4.2. táblázat). A nők képviselete ezekben a felügyelőbizottságokban a 2012-es 12%-ról 2018-ra 21%-ra, 2021-re pedig 25%-ra nőtt. A női vezérigazgatók aránya 2012-ben 5%, 2021-ben pedig 11% volt. Magyarországon még ennél is rosszabb a helyzet. Amint a 4.1. táblázat mutatja, a nők jelenléte a vállalati felső vezetésben (igazgatósági tagok) 2010 óta csökkent, majd 14% körül stagnált, és 2021-re 9%-ra esett vissza a tőzsdén jegyzett magyar vállalatok körében. A nem ügyvezetői (non-executive) igazgatósági pozíciókban (12%) és az ügyvezető (executive) igazgatósági pozíciókban (18%) a nők arányában csekély különbség van, ami azt jelzi, hogy a nők arra vannak ítélve, hogy kevésbé befolyásos feladatokat lássanak el az igazgatóságokban (EIGE, 2021).

Érdemes kiemelni, hogy az állam mint fő munkaadó és a szociális szolgáltatások biztosítójának szerepe mind Magyarországon, mind Lengyelországban jelentős maradt. A nemzeti vagyon aránya a vállalatok körében így összességében meglehetősen magas volt (Nagy et al., 2017). Ugyanakkor ezek az állami tulajdonban lévő vállalatok nem jeleskedtek abban, hogy igazgatótanácsaikban a nemek közötti egyensúly nagyobb legyen. Lengyelországban például az állami tulajdonú vállalatok felügyelőbizottsági tagjainak csupán 20%-a nő (Ministry of State Assets, 2020).

AMIKOR A VÁLLALATI EGYENLŐSÉG KÖVETELÉSEI KONZERVATÍV ELLENÁLLÁSBA ÜTKÖZNEK MAGYARORSZÁGON

A populista vétó a vállalati egyenlőség ellen

A posztszocialista időszakban a magyar döntéshozók és érintettek (stakeholderek) nem foglalkoztak komolyan a nők menedzsmentben elfoglalt kiegyensúlyozott képviseletének kérdésével. A nők vállalati igazgatóságokban való alulreprezentáltságának kérdése nem került sem az országos politikai, sem a szélesebb körű vállalati napirendre, és csak minimális figyelmet kapott a médiában. Bár a magyar közszféra

és állami tulajdonú vállalatok a 2005-ös esélyegyenlőségi és egyenlő bánásmódról szóló törvény értelmében kötelesek esélyegyenlőségi tervet kidolgozni, ezek a tervek nagyrészt szimbolikusak maradnak, kevés konkrét intézkedéssel (Kollonay, 2012: 106). Ráadásul a nemek közötti egyenlőség jogi kerete meglehetősen fellazult, és az egyenlőtlenségek minden típusára vonatkozott. A helyzet nem volt mindig barátságos. A baloldali kormány 2010 elején ambiciózus stratégiát fogadott el a nők és férfiak közötti egyenlőségről. A stratégiát Orbán Viktor populista kormánya, amely 2010 májusában került hatalomra, és azóta is hivatalban van, soha nem hajtotta végre. Ráadásul az előző kormánytól való távolságtartás ebben a kérdésben az Orbán-kormány egyik legfontosabb üzenete lett.

2020 októberében a jelenlegi kormány közzétette „A nők szerepének erősítése a családban és a társadalomban” című, 2021–2030 közötti időszakra szóló cselekvési tervet.¹² Az ebben szereplő legtöbb intézkedést és kezdeményezést a hagyományos ideológia keretezi, amelynek középpontjában a nők mint anyák állnak. Van ugyan egy rész a dokumentumban a nők vezetői szerepének vállalati szektorban való támogatásáról, de konkrét célok meghatározása nélkül. A felsorolt eszközök, amelyek célja, hogy több nő legyen a vezetésben, alapvetően a puha és homályos kezdeményezések szintjén maradnak, például karriertanácsadás a középfokú oktatásban, női vezetők példájának bemutatása, mentorprogramok indítása, díjak kiosztása, családbarát munkahelyek és családbarát megoldásokat kínáló felsőoktatási intézmények támogatása.

Az Európai Bizottság 2012-es ajánlása a vállalati igazgatósági kvóták elfogadásáról (EC, 2012a) sem volt sikeresebb a magyarországi vállalati egyenlőség előmozdításában. Az ajánlást a magyar kormány azonnal elutasította, kilenc másik tagállammal együtt – az Egyesült Királyság, Bulgária, Csehország, Dánia, Hollandia, Litvánia, Málta, Svédország és Szlovénia, amelyek megvétőzták az Európai Bizottságtól érkező előírásokat (Index, 2012). Annak idején

¹² <https://kormany.hu/hirek/a-nok-szerepenek-erositese-a-csaladban-es-a-tarsadalomban-2021-2030-akcioterv>

Halász János államtitkár-helyettes két okot is említett az elutasításra a Parlamentben.

1. A kormány nem támogatja a kvótarendszert, és más szabályozási mechanizmusokat részesít előnyben, mint például kampányok, figyelemfelkeltő akciók, önkéntes vállalati kezdeményezések.
2. A kvótarendszer bevezetéséhez képest fontosabb a dolgozó anyák körülményeinek és arányának javítása (Országgyűlés, 241. plenáris ülés 2012. november 26. Interpelláció, 184. o.).

Öt évvel később ugyanezt az álláspontot a kormány is fenntartotta. Egy 2017-es interjúban Novák Katalin akkori államtitkár-helyettes kijelentette, hogy bár a kormányzati tisztviselők konzultációt kezdtek néhány vezérigazgatóval a témában, a főbb érdekeltek nem támogatták a vállalati kvótát, ezért a javaslatot gyorsan levették a napirendről (Nagy et al., 2017).

A NŐSZERVEZETEK HATÁSA: AZ INFORMÁLIS KEZDEMÉNYEZÉSEK BÁRSONYOS STRATÉGIÁJA

Míg a magyar civil társadalom és különösen a nőszervezetek kevésbé erősek, mint lengyel és egyéb európai testvérszervezeteik, egy maroknyi nagy multinacionális vállalaton kívül kevés más szereplő lép fel a nemek közötti vállalati egyenlőségért. Az egyik legelső és legbefolyásosabb üzletasszonyi szervezet a Hungarian Women Business Leaders Network (más néven Nőfórum), amely az 1992-ben alapított Hungarian Business Leaders Forum (HBLF) részeként működik. A Nőfórum 2005-ben lépett a nyilvánosság elé a magyar Parlament épületében, amely szimbolikus lépés a csoport erős kapcsolati hálóját mutatja. A network-tevékenysége során a következőkre koncentrált: felhívja a politikai és üzleti élet figyelmét a nők alulreprezentáltságára a vezetésben és az igazgatótanácsokban, networking és szponzorálás női vezetők számára, valamint a fiatalabb generációk tehetséges üzletasszonyainak mentorálása. A csoport szándékai mögött a gazdasági hatékonyságra való törekvés áll: előnyös az üzleti élet számára, ha

több nő van az igazgatótanácsokban, mivel jobban ki tudják használni a női tehetségeket, és a sokszínűség kifizetődő. A szervezet elnöke egy nemrégiben adott interjúban fejtette ki ezt az álláspontot: „Mindig azt mondjuk, hogy ez nem esélyegyenlőségi kérdés, hanem üzleti kérdés” (Czakó, 2019).¹³

2014–2016-ban a Women Shareholders Demand Gender Equality (Női részvényesek követelik a nemek közötti egyenlőséget) elnevezésű nemzetközi projekt keretében női jogászok egy kis csoportja tőzsdén jegyzett vállalatok részvényeit vásárolta meg, majd részvényesként szólta az adott vállalat igazgatótanácsának vezetőihez, több női igazgatótanácsai tagot követelve. Ezek az ügyvédnők és jogásznők a tőzsdén jegyzett vállalatok közgyűlésein felvetették a női reprezentációval kapcsolatos kérdéseket, ami rendkívül szokatlan intervenció volt a tőzsdei cégek maskulin légkörében. Bár ez csak egyszer fordult elő, hatékony eszköz volt a közvélemény figyelmének felkeltésére és a nők szerepvállalásának növelésére (www.ewsdge.eu/).

A Magyar Női Érdekvégyesítő Szövetség (Női Érdek) (<http://noierdek.hu/2/>) is megszólalt a témában, és napirenden tartotta a nők vállalati igazgatótanácsokban való nagyobb arányú képviseletének kérdését. Az Európai Női Lobb tagjaként a magyar szervezet kifejezetten feminista megközelítést alkalmazott. A lengyel kollégák példáját követve 2013-ban megszervezte a Nőkongresszust, ahol több női vezető is hozzájárult a nemek közötti egyenlőségről szóló heves vitákhoz. A pénzügyi források hiánya miatt Magyarországon ez a rendezvény nem ismétlődött meg. A Női Érdek kiadott egy írást, valamint szakpolitikai ajánlásokat a nők vállalati világban való helyzetéről (Juhász, 2014, 2016). Ezek a szakpolitikai ajánlások a lehetséges intézkedések széles skáláját fedték le, a közvélemény figyelmének felkeltésétől a kvótaszabályozás bevezetéséig a vállalati igazgatótanácsokban (Nagy, 2016), vagyis a nemek szerint kiegyensúlyozott vezetés előmozdításának különböző módszereit.

¹³ Interjú Czakó Borbálával, a Hungarian Business Leaders Forum elnökével (2019. július 16.). Készítette Nagy Beáta.

Befolyásos üzleti szereplők, részben átfedésben a HBLF Nőfórumának tagjaival, Egyenlítő néven civil szervezetet indítottak azzal a kifejezett céllal, hogy több nő kerüljön be a vezetésbe és az igazgatótanácsokba. A fő tevékenységek erősen kapcsolódtak a hálózatépítéshez és a nők üzleti szolidaritásának kiépítéséhez, de olyan kérdésekre is összpontosítottak, mint az önbizalomhiány, az asszertív kommunikáció és a rejtett előítéletek. Mivel ez a szervezet számos befolyásos női vezetőt vonz, jelentős médiahatást is gyakorol. A 2019-es Nemzetközi Nőnapon az alapítvány néhány tagja összegyűjtötte a Magyarországon a nemek közötti egyenlőségre vonatkozó intézkedések területén legaktívabb vállalatok által alkalmazott joggyakorlatokat, és kiadta a *Nem csak a szavak szintjén. Női programok a magyarországi nagyvállalatoknál* című kötetet¹⁴. A szintén vezető- és vállalkozónőket megcélzó Professional Women's Association és a pályakezdő nőkre összpontosító Business Women's Network ugyancsak teret ad a hálózatépítési és mentorálási tevékenységeknek, főként a fővárosban. Mindezen projektek célja, hogy általában elősegítsék a nők vezetői pozíciókba kerülését, nem pedig csak igazgatósági tagságra fókuszálnak, mivel érvelésük szerint a nőknek előbb a tehetségek között kell megjelenüniük, mielőtt kiválasztják őket az igazgatósági pozíciókra.

Vállalati kezdeményezések

A magyar közpolitikából hiányzik a kötelező kvótaszabályozás, és a kormány puha intézkedések bevezetésére sem tett javaslatot. Ezért az üzleti szereplőkre hárult az a feladat, hogy proaktív intézkedéseket valósítsanak meg, amelyeket multinacionális vállalatok vagy nem kormányzati szervezetek (NGO-k) kezdeményeztek. A 4.3. táblázat összefoglalja az ebben a szakaszban tárgyalt intézkedéseket.

¹⁴ https://egyenlitoalapitvany.org/wp-content/uploads/2021/01/noi_programok_marcius_web-1.pdf

4.3. táblázat. Szakpolitikai intézkedések
a magyarországi vállalati igazgatóságokban megvalósítandó
nemek közötti egyenlőség előmozdítására

ÖNSZABÁLYOZÁS	
<i>HBLF 2020 Klub (2014)</i>	<i>Egyes multinacionális vállalatok *</i>
* A HBLF tagszervezetei	* Női hálózatok
* Ajánlás, hogy 2020-ra a nők aránya a vállalatok vezetésében és igazgatóságában legalább 20% legyen	* Mentorálás
* Négy pillérből álló stratégia: vezérigazgatói fórum, médiatudatosság, mentorálás és networking	* Tréning a női tehetségek számára
A Sokszínűségi Chartával közös szervezésben	* Diverzitástréning
	* Tudatos előítéletek leküzdésére szóló tréning
	* Belső vállalati kvóta
	* A női vezetőkre vonatkozó „megcsináld-vagy-megmagyarázd” (comply or explain) célkitűzések

* Például General Electric, Bosch, Deutsche Bank és a Magyar Telekom

A vállalati nemi egyenlőségről szóló vitát főként néhány nagy multinacionális vállalat uralja soft célkitűzéseivel, ami erős kapcsolatot mutat az üzleti feminizmus (business feminism) és a kapitalista érdekek között (Fodor et al., 2019). Az állami vállalatok hasonló intézkedései eddig nem váltak ismertté. A magánvállalatok jobban érdekelték az önszabályozás bevezetésében, mint például a „comply or explain”, mint az állami vállalatok, ami úgy tűnik, hogy összefügg a több nőt a munkaerőpiacra bevonni kívánó neoliberais lépésekkel. Az önszabályozás mögött a legszélesebb körben alkalmazott eszköz a General Electric által a 2000-es évek elején Magyarországon kezdeményezett női hálózatok (women’s network) létrehozása. Emellett kötelező kvótarendszerek is jelen vannak egyes részvénytársaságoknál, főként a németországi székhelyű, tőzsdén jegyzett vállalatoknál, mint például a Bosch és a Deutsche Bank (német DAX-vállalatok).

A Magyar Telekom is kidolgozott egy tervet, „amelynek értelmében 2015-re 30%-ra kívánják növelni a nők számát az igazgatósági és vállalati kulcspozíciókban” (Kollonay, 2012: 107).

Mivel Magyarországon elkeserítően alacsony a nők jelenléte a vállalati igazgatótanácsokban, a HBLF 2014 februárjában figyelemre méltó kezdeményezést indított el. A szervezet a Nőfórum létrehozására és a tagvállalatok nemi egyenlőség iránti érzékenyítésének fokozására irányuló korábbi munkájára alapozva elindította a HBLF2020 Klubot¹⁵, amely ezen a területen az önszabályozás egyedülálló példája. A klub víziója szerint az volt a cél, hogy 2020-ra elérjék a nők legalább 20%-os képviselését a magyarországi vállalatok vezetésében és igazgatóságaiban. A Nőfórum fő kezdeményezője és alapítója, Czakó Borbála egy interjúban elmesélte, mit tettek. „Mivel Magyarországon nagyon rossz a helyzet, nem gondoltunk arra, hogy egy 30%-os klubot kell követelni, és inkább a 20%-os célkitűzéssel kezdtük. Most ez nem fog teljesülni Magyarországon. Nyilvánvaló, hogy még mindig magas célt tűztünk ki.”

A klubot húsz befolyásos üzletasszony, főként vezérigazgatók és igazgatósági tagok indították el, majd húsz férfi vezérigazgató is támogatta. A kezdeményezés modellje az angolszász „comply-or-explain” rendszer volt – mutatott rá Czakó, aki partnereként dolgozott az Ernst and Young világcégnél Londonban, ahol a globális sokszínűségi és befogadási projektekért is felelt. Ahogy a küldetésnyilatkozat (mission statement) is hangsúlyozta, az alapítók előrelépést vártak a vezérigazgatóktól és az érintettektől.¹⁶ A klub sürgette a vállalatokat, hogy tegyenek lépéseket, és osszák meg legjobb gyakorlataikat a nők előrehaladásának elősegítése érdekében. Az alapítók elkötelezettek voltak amellest, hogy jobb nemek szerinti egyensúly jöjjön létre a szervezetekben. Emellett a vállalati kultúra megváltoztatását és a nemek szerinti sokszínűség növelését kérték a szervezetek minden szintjén.

A vállalati vezetők motivációjának növelése érdekében a HBLF 2014-ben kutatást indított a TOP 200 magyarországi vállalat körében

¹⁵ https://hblf.hu/activities/programs/hblf_202020_club

¹⁶ https://hblf.hu/content/_common/attachments/mission_vision.pdf

a nemek menedzsmentben elfoglalt helyzetéről. Az eredményeket a legnagyobb magyarországi vállalatok férfi és női vezérigazgatóiból vagy vezérigazgató-helyetteseiből és a HBLF 2020 Klub tagjaiból álló exkluzív közönség előtt mutatták be. Csakó a következőképpen foglalta össze a pontos célt: „Fontos volt, hogy azokat a vezetőket keressük meg, akiknek hatalmukban áll a nők bevonása az igazgatótanácsokba, tehát ez volt az egyik cél. A másik cél az volt, hogy hosszú távon minden más vezető figyelmét (is) felhívjuk a témára.”

Az első lépések sikerére alapozva a HBLF 2020 Klub az elkövetkező években egy stratégiai tervet követett, amely négy pillérből áll: rendszeres vezérigazgatói fórumok (évente négy-öt alkalommal férfi és női vezérigazgatókkal, hogy a téma folyamatosan napirenden maradjon), a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos kérdések folyamatos tudatosítása a médiában (stratégiai partnerség a *Forbes* magazinnal és más szakmai médiumokkal), mentorálás a különböző karrierszakaszokban a tehetségek feltérképezése érdekében (fiatal szakemberek, pályakezdő és magasan képzett nők), és végül rendszeres kapcsolattartás női szerepmodellekkel. Ezt gyakorta a Sokszínűségi Kartával együttműködve szervezték meg.

Még ha egyes férfi vezérigazgatók formálisan és hivatalosan ellen is állnak annak, hogy saját vállalatukban támogassák a női vezetőket, a HBLF 2020 Klub küldetésnyilatkozatát sokan támogatták és aláírták, és részt vesznek a vezérigazgatói fórumokon is. Bár a HBLF 2020 Klub nyitórendezvénye jelentős médiafigyelmet kapott, az alulról jövő kezdeményezések önmagukban nem képesek fenntartható változást elérni a nemek közötti egyenlőség terén. Ezek nagyon gyakran a személyes érdekektől és kapcsolathálóktól függenek, ezért szórványosak maradnak. Csakó arra is rámutatott, hogy a cél eléréséért is folyamatos és tudatos munka folyik. Úgy vélte, hogy ezek az informális megoldások sok esetben még hatékonyabbak is a formális szabályozáshoz képest, ami a társadalmi környezet változásának elősegítésére való alkalmasságukat illeti: „Szerintem kulturálisan kell megváltoztatni Magyarországot, és ez kemény lábmunka.” Megosztotta azt a negatív tapasztalatát, miszerint sokan nem kezelik valós problémaként a nemek közötti egyenlőtlenséget, és a női vezetőket alig fogadják el a HR és marketingterületeken kívül.

A SOFT SZAKPOLITIKA MESSZEBBRE JUT LENGYELORSZÁGBAN, DE KORLÁTOZOTT EREDMÉNNYEL

Visszatérés a családi értékekhez

A nemek közötti egyenlőség nyilvánvalóan hiányzott az 1989 utáni összes lengyel kormány napirendjéből és hatásköréből. Ez – legalábbis az átmenet első éveiben – a piacgazdaság kialakításával kapcsolatos kihívások nagyságával és azzal a felfogással magyarázható, hogy a nemek közötti egyenlőség már megvalósult, és a jogszabályok – különösen a 2004-es kiigazítások után – jól védik. Harminc év távlatából azonban egyértelmű, hogy a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos kérdések figyelmen kívül hagyásának egyik fő tényezője a lengyel társadalomban mélyen gyökerező, a nők szerepéről alkotott hagyományos nézetek voltak.

A különböző kormányok természetesen eltérően közelítették meg a Nemek Közötti Egyenlőségi Hivatal (Gender Equality Office) szerepét. A centrista és baloldali kormányok fenntartották a nemek közötti egyenlőségért felelős miniszter pozícióját, és nyitottabbak voltak a női szervezetekkel folytatott párbeszédre, készen álltak új területeket is megvizsgálni, például az üzleti életben való nemi egyenlőséget és az előrehaladás monitorozását, beleértve az európai uniós irányelvek – például a nemek közötti bérszakadékról szóló irányelv – végrehajtását. 2014-ben például a nemek közötti egyenlőségért felelős miniszter megbízást adott a nemek közötti bérszakadék felülvizsgálatára a közszférában, amelyet a Legfelsőbb Ellenőrző Kamara készített el (NIK, 2014). Ugyanebben az évben a Munkaügyi és Szociális Minisztérium végrehajtotta az *Egyenlőség az Üzleti Életben* elnevezésű projektet, amely áttekintette a nők helyzetét az üzleti élet a döntéshozói szintjén, és érveket adott arra vonatkozóan, hogy miért kifizetődő az egyenlőség. A projekthez gyakorlati útmutatót is mellékeltek a vállalatok számára azzal kapcsolatban, hogyan lehet elérni a nemek közötti egyenlőséget az egyes cégeknél, és hogyan lehet növelni a nők arányát a vezető pozíciókban.

2015 után, a populista Jog és Igazságosság párt választási győzelmével a nemek közötti egyenlőség politikája iránti korlátozott érdeklődés valóságos visszacsapássá változott, amelyet a családi értékekhez való visszatérés táplált. Ez abban nyilvánult meg, hogy a kormányon belül lefokozták a Nemek Közötti Egyenlőség Hivatalát (Gender Equality Office), az egyenlőtlenség más dimenzióit is felvették a portfóliójába, például a fogyatékkal élőkkel kapcsolatos ügyeket, és megszüntették a párbeszédet a nőszervezetekkel, különösen a nők elleni erőszakkal és az emberi jogokkal foglalkozókkal. A nők reprodukív jogainak korlátozására irányuló kísérletek erős társadalmi ellenállással, 2016-ban tömeges utcai „fekete tüntetésekkel” találták magukat szembe, melyek négy évvel késleltették az abortusztilalom 2020-as bevezetését.

A magyar válasszal ellentétben az Európai Bizottság 2012-es ajánlása a nemek közötti kvóták bevezetéséről Lengyelországban kampányt és vitát indított el a nők vállalati igazgatótanácsokban való részvételéről. Lengyelországot akkoriban egy liberális-konzervatív kormány irányította, amely a magyar kormánynál jobban figyelembe vette az Európai Unió által megfogalmazott kezdeményezéseket. A nyilvános vita hosszan tartó és gyakran érzelmekkel teli volt, és a nőszervezetek számos kvótapárti érvet hoztak fel. A vita a médiában és különböző konferenciákon és rendezvényeken zajlott, amelyeket a nemek közötti egyenlőségért felelős miniszter, női civil szervezetek, például a Nőkongresszus, munkáltatói szervezetek és a tudományos élet szereplői szerveztek.

A nyilvános vita azonban nem segített abban, hogy az Európai Unió javaslata átmenjen a lengyel parlamenten. A javaslatot egy évvel később elutasították, mivel nem felelt meg a szubszidiaritás elvének (a Parlament 2013. január 4-i határozata). Az Európai Bizottság elnökét Lengyelország álláspontjáról tájékoztató levélben a kormány kijelentette, hogy nincs szükség a kvóták bevezetésére, mivel a nemzeti jogszabályok garantálják az egyenlő feltételeket a vállalati világban, és „hatékonyabbak, mint a javasolt uniós jogszabály” (RPO, 2019: 8). Az Európai Unió javaslatának a lengyel parlament általi elutasítása lezárta az ügyet a kormányoldalon, még akkor is, ha a kvótákról szóló vita 2014–2015-ben folytatódott a nőszervezetek által

napirenden tartva. A nőszervezetek támogatták a kvótákat azokkal az ajánlásokkal együtt, amelyek a munka és a magánélet egyensúlyát elősegítő intézkedések bevezetésére vonatkoztak, különösen a gondozási infrastruktúrába (gyermekek és idősek számára egyaránt) történő beruházások és a családi kötelezettségek (az apai szabadságok is) nők és férfiak közötti megosztása révén (Fuszara et al., 2017).

A lengyel vitával összefüggésben meg kell jegyezni az emberi jogok lengyel biztosának – a jogi ellenőrzés és védelem más állami hatóságoktól független alkotmányos hatóságának – kvótapárti álláspontját. Miután a lengyel parlament elutasította az Európai Unió javaslatát, a biztos két alkalommal is tájékoztatást kért a kormánytól, hogy értékelje az államkincstárhoz tartozó vállalatoknál és általában a gazdaságban a nők vezető pozíciók terén elért eredményeit. Az emberi jogi biztos nemrégiben felszólította az utóbbi időkig kormányzó populista Jog és Igazságosságot, hogy tegyen lépéseket a nők és férfiak esélyegyenlőségének biztosítása érdekében a vállalatok felső vezetői pozícióiban. A biztos 2019. május 31-ei levelében arra kérte a miniszterelnököt, hogy értékelje a nemek közötti egyenlőséget, a vezető pozíciókban megcélzó rendszerszintű intézkedések hatékonyságát, hivatkozva az Európai Unió 2012 utáni jogalkotási intézkedéseire és más országok, például Norvégia, Spanyolország és Franciaország joggyakorlataira (RPO, 2019). A biztos azt is világossá tette, hogy a kvóták hatékony eszközt jelentenek az előrelépés eléréséhez, és hogy azokat mindenekelőtt az államkincstárhoz tartozó vállalatoknál kell bevezetni, amelyeknek modellként kell szolgálniuk a magánszektor vállalatai számára. Erre a levélre a kormány részéről nem érkezett reakció, sem a parlamentben, sem a médiában nem volt róla vita.

Puha szabályozások a konzervatív visszacsapás megkerülésére

Magyarországgal ellentétben a nemek egyenlőségére vonatkozó lengyel esélyegyenlőségi politika vegyes utat követett, amint azt a 4.4. táblázat mutatja.

4.4. táblázat. A nemi egyenlőségre vonatkozó esélyegyenlőségi intézkedések a lengyelországi vállalati igazgatótanácsokban

ÖNSZABÁLYOZÁS	
<i>A Varsói Értéktőzsde 2010. évi határozata</i>	<i>A Varsói Értéktőzsde 2011. évi határozata</i>
* Tőzsdén jegyzett társaságok * Ajánlás a nők részvételének előmozdítására a társaságok igazgatótanácsaiban	* Tőzsdén jegyzett társaságok * Ajánlás, hogy az éves jelentésben tüntessék fel az ügyvezető igazgató és nem ügyvezető igazgató igazgatósági tisztséget betöltő nők és férfiak számát * Ajánlás, hogy a jelentést tegyék közzé a vállalat honlapján
ÁLLAMI SZABÁLYOZÁS	
<i>Államkincstári törvény 2015</i>	<i>A Fejlesztési Minisztérium törvénye a 2014/95/EU irányelv végrehajtásáról 2017</i>
* Legalább 25%-os állami részesedéssel rendelkező vállalatok	* 250 vagy több alkalmazottat foglalkoztató nagyvállalatok
* 35%-os női tagság a vállalati igazgatóságokban	* Éves jelentés a nemi sokszínűségről
* Ötéves időszak (2020-ig)	* Kötelező magyarázatot adni az előrelépés elmaradására
* Ajánlás a nők vállalati igazgatótanácsokba történő kinevezésére	Nincs határidő
Nincs minimális éves növekedés	Nincs minimális éves növekedés
Nincs monitorozás	Nincs monitorozás
Nincs szankció	Nincs szankció

2010 és 2017 között bevezettek néhány szabályozást a nők igazgatósági pozíciókba való bekerülésének elősegítése érdekében. 2010-ben és 2011-ben a Varsói Értéktőzsde puha (soft, nem kötelező) ajánlásokat vezetett be a tőzsdén jegyzett vállalatok számára, hogy honlapjukon információkat tegyenek közzé az ügyvezető és nem ügyvezető igazgatósági pozíciókat betöltő nők és férfiak számáról (Resolution, 2010, 2011). A 2009-ben és 2010-ben végzett felmérésekből kiderült, hogy a tőzsdén jegyzett vállalatok több mint fele nyilatkozott úgy, hogy a nemek közötti egyenlőséget célzó intézkedéseket hozott.

A megkérdezett vállalatoknak azonban csak egyharmada jelezte, hogy egyértelműen meghatározott PR-célokkal rendelkezik. Csak nagyon kevés vállalat vezetett be olyan toborzással és előléptetéssel kapcsolatos szakpolitikát, beleértve a nők mentorálását és képzését is, amelyek célja a nők vezető pozíciókban való arányának növelése volt (Adamska et al., 2009; Lisowska, 2010).

2015-ben az Államkincstár bevezetett egy nem kötelező végrehajtási rendeletet, amely szerint a legalább 25%-os állami részesedéssel rendelkező vállalatoknak biztosítaniuk kell a nemek közötti egyensúlyt a vállalati igazgatótanácsokban, és 2020-ra el kell érni a 35%-os női arányt (Ministerstwo, 2015). Ezen túlmenően Lengyelországnak 2017-től kezdődően meg kellett felelnie a 2014/95/EU irányelvben foglalt, a nem pénzügyi információk és a sokszínűségi információk közzétételére vonatkozó előírásoknak. A cél az volt, hogy a (250 vagy több alkalmazottat foglalkoztató) nagyvállalatoknál érvényre juttassák a nemek szerinti adatszolgáltatásra vonatkozó jelentéstételi kötelezettséget, beleértve a menedzseri pozíciókat is (Ministerstwo, 2017).

Ezeknek a puha szabályozásoknak nagyon korlátozott hatásuk volt a nők vezető pozíciókba való bejutására. A Varsói Értéktőzsde szabályozásai csak az első néhány évben gyakoroltak némi nyomást az üzleti vezetésre. A Varsói Értéktőzsde 2016-ban tette közzé az utolsó jelentést a tőzsdén jegyzett vállalatok igazgatótanácsaiban helyet foglaló nőkről, amely jelentés a részvényesek számára bemutatott, nyilvánosan elérhető dokumentumok részét képezte. Kevés igyekezet volt az Államkincstár végrehajtási rendeletének, valamint a 2014/95/EU irányelv végrehajtásának monitorozása érdekében. Míg az állami tulajdonú vállalatok igazgatótanácsaiban a nők 35%-os arányára vonatkozó célt eddig nem sikerült elérni, addig a magánvállalatok igazgatótanácsaiban a nők száma kétszeresére nőtt, ami inkább a közvetkező részben vizsgálandó aktív beavatott érdekérvényesítésnek, mint bármelyik fenti, nem kötelező szakpolitikai intézkedésnek köszönhető.

A NŐSZERVEZETEK HATÁSA: SZAKÉRTELEM ÉS BEAVATOTT ÉRDEKÉRVÉNYESÍTÉS

Tekintettel arra, hogy a nemek közötti egyenlőség szakpolitikája a múltban nem kapott kormányzati támogatást, a lengyel nőszervezetek voltak a nemek közötti egyenlőségért folytatott lobbizás és az új megoldási javaslatok kulcsszereplői. A politikában, az üzleti és közéletben a nemekkel kapcsolatos tudatosság növelésén dolgoztak, nyilvános vitákat kezdeményeztek, valamint networköket hoztak létre a példaképek népszerűsítése és az előrehaladást monitorozó jelentések közzététele érdekében. Számos ilyen szervezet igyekezett támogatni a női vállalkozókat azáltal, hogy elősegítette a nők karrierjét a vállalati szektorban. Az üzleti életben aktív nőket támogató egyik első szervezet a Nők Nemzetközi Fóruma volt (International Forum of Women), amelyet 1993-ban az SGH Varsói Közgazdaságtudományi Egyetemen hoztak létre a női vállalkozókkal foglalkozó kutatási programként (www.mfk.org.pl/). Ma már sok más szervezet is aktív. A Női Vezetők Alapítványa (The Foundation of Women Leaders) mentorálással és vezető pozícióban lévő nőkkel való találkozók szervezésével támogatja a nőket a vállalati igazgatótanácsokban. Az alapítvány *Rúzzsal Írt Siker* (Success Written with Lipstick) címmel, évente szervez versenyt az *Év Üzletasszonya* (Women of the Year) címért különböző kategóriákban (vállalati és önálló vállalkozás), és díjat ad olyan férfi vezérigazgatóknak is, akik segítik a nőket a karrierlétrán való feljebb jutásban (<https://sukcespisanyszminka.pl/>).

A legaktívabb és legbefolyásosabb női szervezet a 2009-ben létrehozott Nőkongresszus (www.kongreskobiet.pl). Jelenleg ez a legnagyobb női civil szervezet Lengyelországban, amelynek országszerte huszonkilenc helyi képviselője van, és évente kongresszusokat szervez, amelyeken országosan mintegy 4500 nő vesz részt, hogy megvitassák és ajánlásokat tegyenek a szükséges lépések megtételére. Az egyesület aktívan támogatja a nők részvételét a döntéshozatalban, és előkészített egy állampolgári projektet is a politikai pártok listáira vonatkozó kötelező női kvótáról, amelyet aztán a lengyel parlament 2011-ben el is fogadott. Most már a választásokon érvényben van a női jelöltek

35%-os kvótája, és ennek eredményeképpen a nők aránya a parlamentben a 2007-es 21%-ról 2019-re 29%-ra nőtt. A Nőkongresszus aktívan támogatta a vállalati igazgatótanácsok kvótáiról szóló uniós irányelvet is, és számos vitát szervezett a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos kérdésekről. 2020 márciusában elkészítette az első lengyel javaslatot egy egyenlő bérezésről szóló törvényre, amely az Európai Unió bértranszparenciára vonatkozó ajánlásain alapul. A projekt máris kedvező fogadtatásra talált a parlamenti ellenzéki pártok és a média körében, és azt eredményezte, hogy a kormány javaslatot készített a munka törvénykönyvének módosítására, hogy hivatalosan is definiálják a mobbing (zaklatás) fogalmát a bérek egyenlőtlenségében.

Összességében elmondható, hogy a kedvezőtlen politikai környezet ellenére a lengyelországi nőszervezetek jelentős hatást gyakoroltak a pozitív változások előmozdítására. Kutatásokat kezdeményeztek az egyenlőtlenségek feltárására, és arra is érveket adtak, hogy miért hordoznak gazdasági lehetőséget a nők a magánszektor fejlődése szempontjából. 2015-öt megelőzően olyan kérdésekben is eredményesen lobbiztak a politikai döntéshozóknál, mint például a politikai kvóták kérdése, és nyomást gyakoroltak a konzervatív Jog és Igazságosság kormányra is. Ezzel párhuzamosan a nőszervezetek mentorálással és képzéssel, példaképek népszerűsítésével és hálózatépítéssel a nők önbizalmát is erősítették.

KÖVETKEZTETÉS: KOMPARATÍV TANULSÁGOK A VÁLLALATI EGYENLŐSÉG ELŐMOZDÍTÁSÁRA A KONZERVATÍV VISSZACsapÁS IDEJÉN

Magyarországon és Lengyelországban csak korlátozott erőfeszítések történtek a nők vállalati igazgatótanácsokban betöltött pozícióinak növelésére, és országos szinten nem is léteznek erre vonatkozó, releváns szabályozások. Lengyelország 2015 előtt puha, nem kötelező szabályozást vezetett be, amely azt ajánlotta a vállalatoknak, hogy méltányos képviselőket gyakoroljanak a menedzsmentben. Magyar-

országon csak vállalati szintű önszabályozás létezik, amelyet jellemzően a nemzetközi anyavállalatok irányítanak vagy határoznak meg. A kötelező nemzeti szabályozás hiánya mindkét országban azzal a következménnyel jár, hogy a nők alacsonyabb arányban képviseltetik magukat a vállalatok igazgatótanácsaiban, és a fejlődés üteme lassabb vagy stagnál az ilyen szabályozással rendelkező országokhoz képest. Azonban ahogy rámutattunk, Lengyelország sikeresebb volt Magyarországnál a nemek közötti egyenlőség bevezetésében a vállalati világban: a nők aránya a vállalati igazgatótanácsokban Lengyelországban megduplázódott, míg Magyarországon 2021-ben csökkent az előző évekhez képest.

Több oka is van annak, hogy a két meglehetősen hasonló ország között ilyen különbség lett az eredményekben. Először is, mivel Lengyelországban a populista jobboldali többség öt évvel később került be a parlamentbe, a nemi egyenlőség elleni populista visszacsapásnak kevesebb ideje volt arra, hogy érvényesüljön. A nők mobilizációja a vállalati nemi egyenlőség kérdései körül szintén erőteljesebben jelentkezett Lengyelországban, mint Magyarországon, különösen az országos szintéren. Tekintettel a politikai akarat hiányára, különösen, ami a jobboldali populista kormány megjelenésével erőteljessé vált, a nőszervezetek által kezdeményezett, alulról építkező önszabályozási folyamatok mindkét országban nagyon fontossá váltak. A Magyar Női Érdekszövetség által kidolgozott szakpolitikai ajánlások széles körű cselekvési lehetőségeket kínáltak a változásokat fontolgató valamennyi érdekelt fél számára. Az európai női jogászok akciói pedig joggyakorlatként szolgálhatnak a szabályozás és a kötelező kvóták előnyeiére való figyelemfelhívás terén. A lengyel nők hatékonyabbak abban, hogy egy közös cselekvési platformot teremtsenek, mivel több ezer nőt hoznak össze az éves kongresszusokon, hogy a nők közéleti szerepvállalását erősítsék, és hogy hallassák a hangjukat. A kulcskérdés ma az, hogy ki fog csatlakozni ezekhez a szervezetekhez, hogy hosszú távú erőfeszítéseket tegyenek a vállalati szektorban tapasztalható nemek közötti szakadék megszüntetését megcélzó rendszerszintű mechanizmusok kiépítésére, beleértve a kvótákat is, különösen a kormányon belüli konzervatív reakciók erősödésével összefüggésben.

Úgy tűnik, hogy a vállalati szereplők potenciális partnerei lehetnek a nőmozgalmaknak a változás elérésében, annak ellenére, hogy az üzleti szempontok és a vállalati profit vezérli őket. A vállalati szektorban dolgozó nőkre összpontosító új médiakampányok, mint például a 2019-ben Lengyelországban indított Forbes Women, szintén erőteljes szövetségesei lehetnek.

Vannak azonban közös vonások is a két ország között. A kötelező szabályozással szembeni ellenérzés történelmi előzményekben, főként a szocialista emancipációs projektekre való visszacsapásában és az utóbbi időben a konzervatív kormányok erős genderellenes hozzáállásában gyökerezik, amely blokkolja a nemi egyenlőséget előmozdító szakpolitikákat és intézkedéseket. Ebben a környezetben a hagyományos nemi szerepek implicit módon megerősödnek; ráadásul a hiányzó politikai akarat és a nem támogató környezet csökkenti a nők azon törekvéseit, hogy versenyezzenek a jelentős erőfeszítést és odaadást igénylő munkákért, és ezáltal megtörjék a társadalmi normákat. Ma Magyarországon és Lengyelországban a parlamentbe jutott politikai pártok egyike sem vette fel programjába a vállalati esélyegyenlőség témáját, nem beszélve az olyan konkrét intézkedések felvetéséről, mint a vállalati kvóták. Lengyelországban azonban a centrista és baloldali pártok programjaiban volt némi utalás a nemek közötti egyenlőségre, mint az emberi jogokon belüli alapvető értékre. Hasonló hozzáállás figyelhető meg Magyarországon, ahol egyes politikusok és politikai pártok 2007-ben nemi kvótákat kívántak bevezetni a választott tisztségek betöltésére, amit végül a parlament elutasított.

A magyar és lengyel nők tisztában vannak azzal, hogy a vállalati szektorban zajló progresszív változások sora még csak most kezdődött, és sok kihívás vár rájuk. Ahogy a magyarországi HBLF 2020 Klub alapítója, Czako Borbála mondta: „Nem tudjuk egyik napról a másikra megváltoztatni az egész társadalmat.” A vállalatok nem azért módosítják szabályzataikat, mert megváltozik a hozzáállásuk a nők felső vezető pozíciókba való előrelépéséhez, hanem azért, hogy megfeleljenek a nemzetközi vállalati központból érkező formális elvárásoknak. Ugyanakkor nem szabad alábecsülni az informális egyeztetések jelentőségét sem.

A kvótákról szóló lengyelországi vita és a puha, nem kötelező szakpolitikai intézkedések minden bizonnyal pozitív hatással voltak arra, hogy felhívták a figyelmet az üzleti élet vezető pozícióiban fennálló nemek közötti különbségre és annak gazdasági költségeire. A diverzitással kapcsolatos kontextust mostanában már gyakrabban használják a nyilvános nyilatkozatokban és vitákban annak hangsúlyozására, hogy milyen előnyökkel jár, ha több nő van a vállalati igazgatótanácsokban. A kvóták bevezetéséről és a nők vezető pozíciókba való támogatását célzó mechanizmusok létrehozásáról azonban nem vagy csak kevésbé alakult ki konszenzus. A lengyel vezérigazgatók és vezetők, férfiak és gyakran nők is, rámutatnak, hogy a nem kötelező érvényű megoldások (a vállalati kultúra megváltoztatása, önkéntes célkitűzés, a munkavégzés rugalmas ideje és helye) jobb megoldást jelentenek. A hivatalos nyilatkozatokban azt mondják, hogy a nemek közötti egyenlőség „nagyon fontos számunkra”, mint például a miniszterelnök 2019 márciusában a lengyel parlamentben elmondott beszédében. Az előző kormány, akárcsak az azt megelőző, 2012-es liberálisabb kormány azonban azt állítja, hogy a nők üzleti szférában elfoglalt helye a célkitűzéseknek megfelelő, és az országos jogszabályok már garantálják a nők és férfiak esélyegyenlőségét.

Annak ellenére, hogy a középvezetésben sok tapasztalt nő van, a nők továbbra is súlyosan alulreprezentáltak a vezetői pozíciókban mindkét országban, ami ellentétes azzal az üzleti érveléssel, hogy a nőknek helyet kellene kapniuk a vezetőségekben. Van néhány további magyarázat a két ország korlátozott fejlődésére ebben az ügyben. Az első a vállalati szektor férfiak által dominált hatalmi struktúrája, mind az érintettek, mind a döntéshozók részéről, akik nem érdekeltek a cselekvésben. A második ok az egyre ellenségesebb politikai légkör a nemek egyenlőségével kapcsolatos (gyakran genderideológiának is nevezett) témákkal és a nemzetközi kötelezettségek és szerződések végrehajtásával szemben. Ezek együttesen lassítják a nagyon is szükséges haladást.

Az előrelépés mechanizmusait illetően Lengyelország optimistább képet nyújt, még akkor is, ha megerősíti, hogy a nemek helyzetének átalakulása hosszú folyamat, és az eredmény nem tekinthető magá-

tól értetődőnek. A fejlődés nem lineáris, és a nemek egyenlőségére vonatkozó jogszabályok terén elért előrelépések nem garantálják a sikert. Az előrelépés a kormányzati, helyi és pártszintű döntéshozók politikai akaratától, valamint a vállalatoktól függ. Amint a lengyel eset is mutatja, a folyamatot a nőmozgalmak alulról felfelé irányuló akciói és a vállalati jógyakorlatok is elősegíthetik. Magyarországon, annak ellenére, hogy a civil társadalom egyes szervezetei egyre több nő igazgatótanácsokba való bejutását támogatják, a civil társadalom általános gyengesége miatt az alulról felfelé irányuló akciók kevésbé hatékonyak.

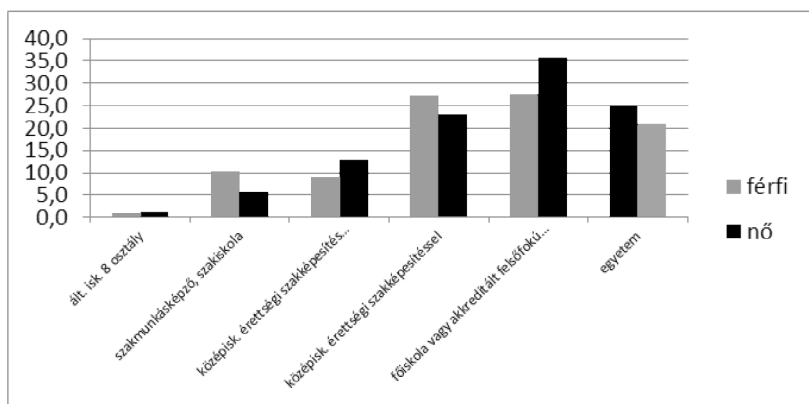
Női és férfi vezetők az adatok tükrében¹⁷

FÉRFI-NŐI ARÁNYOK A VEZETÉSBEN

A KSH munkaerő-felmérésének adatai azt mutatják, hogy a nők aránya a vezetők kategóriáján belül egyre jelentősebb. A FEOR első fő-kategóriáján belül (Gazdasági, igazgatási, érdekképviselői vezetők, törvényhozók) a női–férfi arány kiegyensúlyozott képet mutat, és a nők aránya a 2010-es években meghaladja a 41%-ot. A magas arány mögött fontos magyarázatként említhető a fiatalabb generációkon belül a felsőoktatás elnőiesedése is, ami a női vezetők bázisát növeli.

A 41%-os arány azonban elfedi a kategória nagymértékű heterogenitását, hiszen minden vezetői kategória idetartozik (legyen az miniszter, bölcsődevezető, egy vállalkozás vezetője vagy éppen vasúti állomásfőnök). Ezért láthatjuk azt, hogy a vezetők általános csoportjában a leggyakoribb iskolai végzettség a főiskolai, amelyet a középiskolai érettségi szakképesítéssel kategória követ, és az egyetemi végzettség csak a harmadik leggyakoribb végzettség mindkét nem esetében (5.1. ábra).

¹⁷ Eredeti megjelenés: Nagy Beáta & Sebők Anna (2018). Női és férfi vezetők. In Fazekas Károly & Szabó-Morvai Ágnes (eds.): *Munkaerőpiaci Tükör, 2017*. Budapest, MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet 65–68.



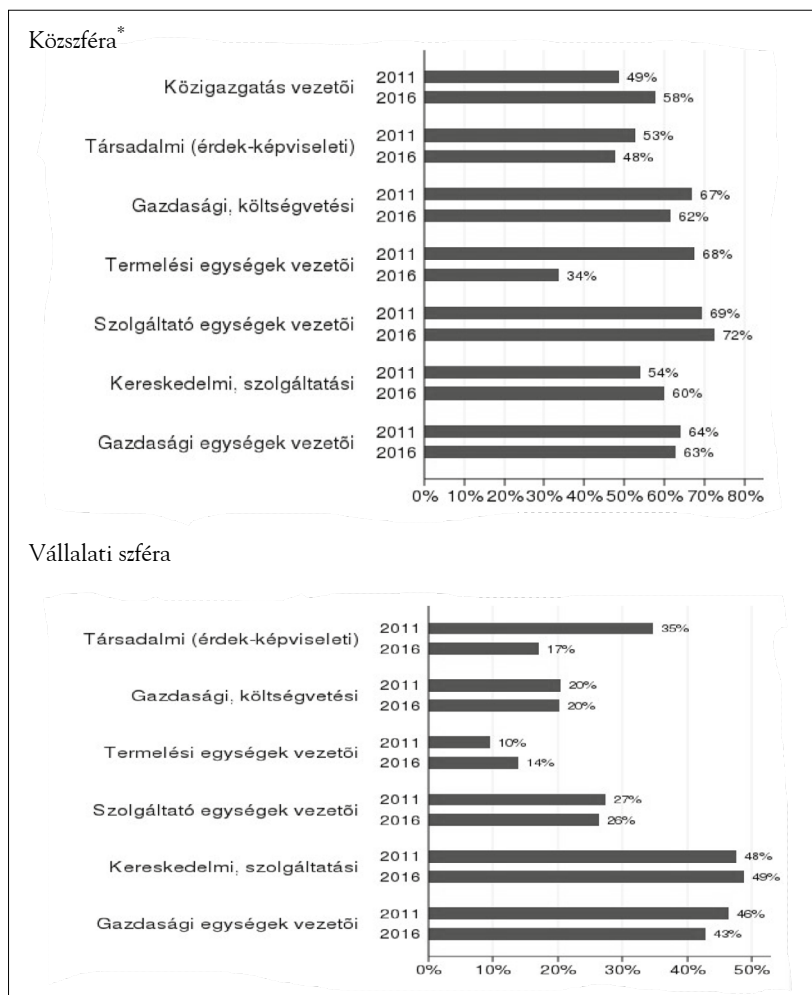
5.1. ábra. Legmagasabb befejezett iskolai végzettség alakulása a vezető kategóriákban, 2015–2017

Forrás: KSH Munkaerő-felmérés

HOL VEZETNEK A NŐK?

A nők sokkal gyakrabban töltöttek be felső vezetői pozíciót a közszférában, mint a magánszférában. Ha tovább nézzük a horizontális szegregáció jelenségét, akkor gazdasági szektorok tekintetében is szembe-tűnő a nemek eltérő eloszlása: a nők elsősorban a költségvetésben, azt követően pedig az iparban dolgoznak vezetőként, a férfiak esetében éppen fordított a sorrend. Azt láthatjuk tehát, hogy a nők és a férfiak eltérő szektorokban, és mint látni fogjuk, eltérő foglalkozási kategóriában töltöttek be vezető szerepet (5.2. ábra).

Minél részletesebb kategorizálást nézünk, annál inkább szembe-tűnő a női és a férfi vezetők elkülönülése. Az 5.3. ábra az informatikai és telekommunikációs vezetők, illetve az oktatási-nevelési tevékenységet folytató egység vezetőinek példáján mutatja be az elkülönülést.

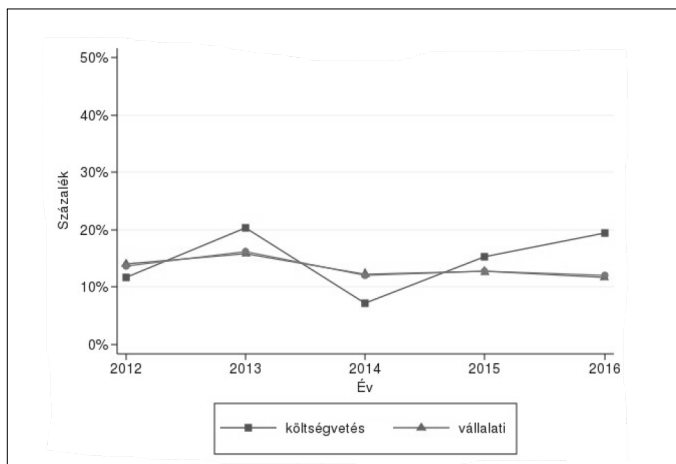


5.2. ábra. Nők aránya az egyes vezetői kategóriákban
(2011 és 2016)

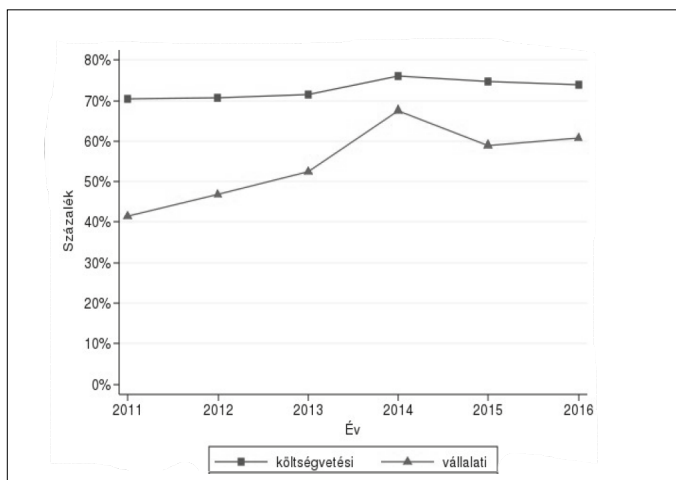
* A kis esetszám miatt ebben az ábrában nem szerepel a FEOR-111-es kategória: Törvényhozók, miniszterek, államtitkárok.

Forrás: NMH Bértarifa-felmérés.

Informatika és telekommunikáció



Oktatási-nevelési tevékenység



5.3. ábra. Női vezetők aránya az informatikai és telekommunikációs vezetők és oktatási-nevelési tevékenységet folytató szervezetek vezetői körében

Forrás: NMH Bértarifa-felmérés.

MENNYIT KERESNEK A VEZETŐK?

A férfiak és nők keresetei közötti különbség Magyarországon a Bértarifa-felmérés adatai alapján 2016-ban 16% volt, aminek jelentős részét a szegregáció, továbbá a nők családdal kapcsolatos feladataival összefüggő kevesebb ledolgozott óraszám és kisebb munkatapasztalat magyarázza. A vezetőkre vonatkozó vizsgálatban azonban homogénebb női és férfi vezetőcsoportok összehasonlítását végezhetjük el. Az 5.4. ábra a közszférában és a vállalati szférában külön mutatja a női és férfi vezetői keresetet.

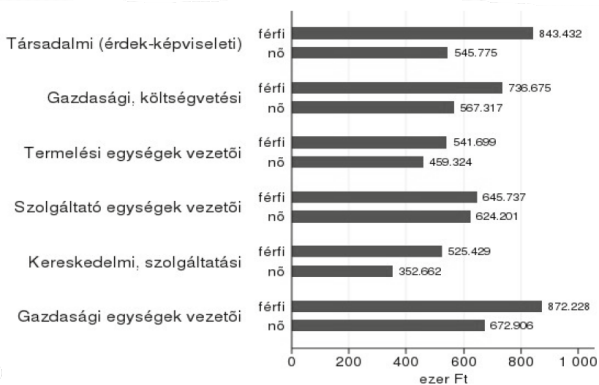
A *közszférában* a vizsgált időszakban a férfiak a legmagasabb keresetet a törvényhozók, igazgatási és érdekképviselési vezetők csoportjában érték el, míg a nők a közigazgatás, igazságszolgáltatás, országos és területi társadalmi (érdekképviselési) vagy gazdasági, költségvetési szervezetek vezetőiként (5.4. ábra). Egyetlen kategória, a szolgáltatási egységek vezetése kivételével mindenhol jelentős a férfivezetők kereseti előnye. Ha csak ez utóbbi kategóriát, azaz a szolgáltatást nyújtó egységek vezetőit nézzük, ott a férfivezetők a jellemzően pénzügyi tevékenységet folytató egység vezetőiként kapták a legmagasabb keresetet, a nők ezzel szemben az egészségügyi és oktatási-nevelési tevékenységet folytató egység vezetőiként jutottak a legmagasabb keresethez.

A *vállalati* szektorban a férfiak keresetei a gazdasági tevékenységet segítő szervezetek vezetői esetében voltak a legmagasabbak, amit követett a társadalmi érdekképviselési vezetők, majd a gazdasági tevékenységet végző szervezetek vezetőinek keresete. Ez némi átfedésben volt a nők esetében tapasztaltakkal, akik szintén a gazdasági tevékenységet segítő egységek vezetőiként érték el a legmagasabb átlagos keresetet, amit szolgáltató egységek, majd a gazdasági szervezetek vezetőinek keresetei követtek. A női vezetők által elért keresetek minden kategória esetében alulmúlták a férfiak keresetét, többségében igen jelentősen.

Közszféra*



Vállalati szféra



5.4. ábra. Vezető nők és férfiak átlagkeresete, 2016

Forrás: NMH Bértarifa-felvétel.

VAN-E CSALÁDI ÉLETÜK A NŐI VEZETŐKNEK?

Ismert összefüggés, hogy a vezetővé válás (minél magasabb szinten, annál inkább) nehezen egyeztethető össze a családi élettel. (Lásd erről: 6. fejezet.) Míg a férfiak mögött házastárs (élettárs) és gyerekek erőforrást jelenthetnek, addig a nők esetében a „második műszak” erőforrást von el. A magyar adatok is azt mutatják, hogy a női vezetők ritkábban élnek élettárral vagy házastárssal együtt: a 2010-es években a férfi vezetők 70%-a, a női vezetők 62%-a élt kapcsolatban a Munkaerő-felmérés adatai szerint.

A háztartásban/családban a nőket jobban terhelik az ellátásra szorulókkal kapcsolatos feladatok: a gyerekek és az idősek ellátása főleg a nőkre hárul. Ennek egyik jele, hogy a női vezetők veszik igénybe a gyerekneveléssel és idősgondozással kapcsolatos transzfereket. A Munkaerő-felmérés adatai arra utalnak, hogy míg a férfi vezetők körében 0%-os a gyed, gyes, gyet vagy az ápolási díj igénybevétele, addig a női vezetők körében a 2010-es években ez az arány a 6-7%-ot is elérte.

Miközben a 2017-es adatok rendkívül magas (41%-os) női vezetői arányt mutatnak Magyarországon, a munkaerőpiaci szegregáció mintái a vezetők között is megjelennek. A társadalmi normák és szerepek benntartják a nőket az elnőiesedett szektorokban és foglalkozásokban, amelyek rosszabbul fizetettek, így magyarázhatják a férfi és női vezetők közötti kereseti rések egy részét. Ugyanakkor a női vezetők kereseti hátránya – egyetlen csoporttól eltekintve – akkor is markáns marad, ha a részletesebb összehasonlítást elvégezzük. A női vezetők hátrányát megerősíti és fenntartja, hogy a családban élő eltartottak gondozásáért is sokkal gyakrabban ők és nem a férfiak felelősek.

Felmerül ugyanakkor a kérdés, hogy ha a vezetők között ilyen magas a női arány, és az elfogadottságért legalább annyit, de inkább többet kell teljesíteniük, mint a férfiaknak, továbbá a gondoskodási feladatokból is többet kell végezniük, akkor milyen feszültségek vannak jelen az életükben a tőke és a gondoskodás közötti konfliktus miatt.

Munka-magánélet egyensúly narratívák vezetői interjúkban

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

A mohó intézmények (*greedy institutions*) (Coser, 1974) egyre inkább elvárják, hogy a munkavállalók rugalmasan rendelkezésre álljanak. Különösen így van ez azokban a vezetői pozíciókban, ahol a szervezet működése miatti felelősségérzet erős belső késztetéssé és elkötelezettséggé válik. Az alábbi empirikus elemzés áttekinti, hogy milyen megközelítési lehetőségek vannak a munka-magánélet egyensúly értelmezésére ebben a magasan képzett foglalkozási csoportban. Különös figyelmet érdemes szánni a határok menedzselésének problematikájára (*boundary management*) és a rugalmasságot biztosító megoldásokra.

A nyugati, főleg angolszász országokban számos cikk jelent meg a (női) vezetők munka és magánélet egyensúlyáról, azonban a poszt-szocialista régióban szinte feltáratlan maradt. Az első részben arra fókuszál, hogy értelmezhető kérdés-e egyáltalán a fizetett munka és a magánélet összeegyeztetése a vezetők életében. A fejezet először

áttekinti azokat az elméleteket és kutatási előzményeket, amelyek a munka-magánélet egyensúlyára és a két terület közötti határok fenntartására vonatkoznak. Az elméleti keretek és korábbi kutatási eredmények összefoglalását felsőszintű vezetőkkel 2014–2015 során készített, féligstrukturált interjúk elemzése követi azért, hogy kiderüljön, hogy a magyar felső vezetők milyen véleményeket formálnak és milyen stratégiákat követnek a kérdésben, és hogyan értelmezik saját megoldásaikat. Ebben a fejezetben az összesen 30 férfi és női vezetői interjú elemzése rámutat az egyensúly különféle értelmezési lehetőségeire, és a nemek szerinti értelmezés fontosságára.

A második részben a vezetői mintában megkérdezett nők elbeszéléséből tárom fel, hogy milyen személyes és családi erőforrásokra támaszkodnak a sikeres nők, és hogy milyen mértékben tekinthető a férfiakkal szimmetrikusnak a helyzetük. A senior pozícióban dolgozó nők a munka és magánélet közötti határok elmosódásáról és a társas támogatás fontosságáról beszélnek. Korábbi kutatások eredményeihez hasonlóan a nők az érzelmi támogatás, az odafigyelés és a meghallgatás fontosságát hangsúlyozzák, amit a családtagok, elsősorban a gyerekekkel kapcsolatos feladatok elvégzése követ. A támogatási hierarchia aljára a háztartás körül elvégezhető feladatok kerülnek, mivel azok szükség esetén könnyen kiszervezhetők és megvásárolhatók. A női vezetők rendre szembesültek a sztereotip társadalmi nemi elvárásokkal, amelyeket bár folyamatosan kritizálnak, fennmaradásukhoz gyakran ők is hozzájárulnak.

A harmadik részben arra térek ki részletesebben, hogyan jellemzik a női vezetők a digitalizáció hatását a munka és magánélet egyensúlyban tartására: mennyire türemkednek be a munkával kapcsolatos feladatok a magánszférába, és viszont, és hogyan értékelik ennek az előfordulását a megkérdezettek. Az elemzés mélyebben vizsgálja a nők által kifejtett felfogásokat és narratívákat. A fejezet áttekintést ad arról, hogy a magyar női vezetők miként használják a mobiltechnológiát mindennapi tevékenységeik során, ahol nemcsak a „vállalati gyarmatosítás” jelei vannak jelen, hanem az anyasággal kapcsolatos elvárásrendszer is fontos szerepet játszik. A kutatási eredmények megerősítik a mobiltechnológia ellentmondásos hatását a munka és a

magánélet egyensúlyára, mivel ezek az eszközök egyszerre garantálják a nagyobb rugalmasságot, és járulnak hozzá a magán- és a munkaszféra közötti határok elmosódásához. Az eredmények hozzájárulnak a modern technológia munka és magánélet egyensúlyára gyakorolt paradox hatásairól folyó vitához.

MÓDSZERTAN ÉS AZ INTERJÚALANYOK

A fenti kérdések megvizsgálására összesen harminc felső vezetővel (20 nő és 10 férfi) készített féligstrukturált interjú ad lehetőséget. A kapcsolatfelvétel személyes ismeretségen keresztül vagy vállalati vezetők ajánlásával történt. Az interjúalanyok rekrutációjához fontos kiindulópontot nyújtott egy női felső vezetőket tömörítő szervezet. A további interjúalanyok felkeresése hólabdamódszerrel történt. A férfi vezetők megközelíthetőségét szintén a személyes kapcsolatok biztosították. Az interjúalanyok jellemzően nagyvállalatok első és második vezetői szintjén dolgoztak, többségük a szolgáltató szektorban, néhányan pedig az iparban. A legtöbb interjú budapesti munkahelyeken készült. A beszélgetésre a kérdezettek irodájában került sor, zavartalan körülmények között. Néhány interjúalany a főváros agglomerációjában dolgozott, korábban esetleg külföldön élt és dolgozott. Az interjúalanyok jellemzően közgazdasági végzettséggel rendelkeztek.

Az interjúalanyok az interjú időpontjában 34–50 év közöttiek voltak. Ami demográfiaiilag közös jellemző volt, hogy mindenkinek született gyermeke. A gyermekek életkora széles skálán mozgott: a legfiatalabbak általános iskola alsó tagozatára jártak, a legidősebbek pedig különélő fiatal felnőttek voltak. A rekrutáció során nem volt kiválasztási szempont, hogy az interjúalanyoknak legyen gyermeke. Hogy mégis csak gyermeket nevelők kerültek a mintába, az azt mutatja, hogy a rendszerváltás környékén pályakezdők esetében az életút magától értetődő, természetes eseménye volt a gyermekvállalás.

A nők többsége (80%) férjezett volt vagy élettársi kapcsolatban élt, míg néhány elvált. A házasságban élő interjúalanyok esetében a férjek szintén diplomás állásban, gyakran szintén vezetőként dol-

goztak. A férjek között találtunk példát arra is, hogy a gyerekek miatt visszafogtak a karrierjükből, így megoldva például az iskolán kívüli programokra való szállítást, illetve egy esetben a férj volt gyesen a gyermekekkel.

A férfiakkal kivétel nélkül mind házasságban voltak. A férfi interjúalanyok esetében a feleségek egy része az interjú időszakában vagy otthon volt a gyerekekkel, vagy részmunkaidőben ment vissza dolgozni, ami már önmagában előre jelezte a munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatban követett férfi „megoldásokat”.

Az interjúkészítés fázisa 2014 június elejétől 2015 júliusáig tartott. A kutatási folyamat megtervezése és a kérdések megfogalmazása kevert módszertanon alapult. A kvantitatív és kvalitatív módszerek keverése a kutatási és interjúkérdések kialakítása, illetve az interpretáció szakaszában történt (Király et al., 2014). Az összetartó párhuzamos felépítést az indokolta, hogy a kutatómunka 2014 tavaszán a magyar lakosság reprezentatív mintájának megkérdezésével kezdődött, és ezzel párhuzamosan, a kvantitatív kutatás eredményeit ismerve készült az egyéni interjúk vázlatának kidolgozása.

A strukturált interjúvázlat első részében az egyensúly fogalmával, megélésével és megvalósításával kapcsolatos tapasztalatokra, majd a két terület egymással való érintkezésére, az interfészre irányultak a kérdések. Egy következő részben történt annak feltárása, hogy kik azok a támogató személyek a magánéletben, akik segítették a vezető karrierjét. A kérdések harmadik blokkja az infokommunikációs technológiáknak a munka-magánélet egyensúly megvalósításában játszott szerepére vonatkozott. Végül pedig az egyensúly érdekében hozott lemondásokról és áldozatokról kérdeztem az interjúalanyokat.

Az interjúk hossza feltűnően különbözött, 20–55 percesek voltak. A nőknek lényegesen több és többféle mondanivalója és története volt a témával kapcsolatban. Ezzel is magyarázható, hogy bár kevesebb interjú készült férfiakkal, az ő esetükben jóval korábban lehetett tapasztalni, hogy az interjúk során elérték a szaturációs pontot. A szaturációs pont azt jelenti, ahol kirajzolódnak a tipikus mintázatok, és nem kapunk lényegesen új információt a korábban elhangzottéhoz képest. Az összes interjúról diktafonnal hangfelvétel készült. A legépelt

változat kódolása NVivo11 szoftverrel történt, amit az interjúk tematikus elemzése követett (Braun & Clarke, 2006).

A kutatási korlátok számos tényező kapcsán felmerültek: az interjúk száma erősen korlátozza az eredmények általánosíthatóságát, annak ellenére, hogy bizonyos motívumok már néhány interjú után elkezdtek ismétlődni. További korlátot jelent, hogy a kérdezettek többnyire a versenyszférában dolgoznak, jellemzően multinacionális cégek alkalmazottai, tehát a közsféra tapasztalatairól egyáltalán nem kapunk képet.

Az alábbi három nagy részben a fentiekben jelzett témák kifejtésére kerül sor: releváns-e a munka-magánélet egyensúly kérdésének felvetése a vezetők életében, ki támogatja a női vezetőket a többes teher elvégzésében, illetve hogy a digitalizáció nyújtotta eszközöknek milyen hatásuk van a női vezetők egyensúlyozási kísérleteire.

1. LÉTEZHET-E MUNKA-MAGÁNÉLET EGYENSÚLY VEZETŐ ÁLLÁSBAN?¹⁸

A vezetők vizsgálata a csoport helyzetének pusztá leírásánál messzeemenően több szociológiai tudást nyújthat: a munka-magánélet egyensúly kialakításának gyakorlata és percepciója, miközben egy hétköznapi, sokak által magánügynek vélt aspektusra fókuszál, már önmaga is lenyomata egy olyan elvárás- és szokásrendnek, amelyet a társadalmi norma, a nemekkel kapcsolatos ideológiák és többnyire multinacionális vállalati kultúra keretez. A nyugati, multinacionális vállalati kultúrák és vállalatpolitikák importálása gyakran magával hozza a munka-magánélet egyensúlyáról (továbbá a nemek egyenlőségéről) kialakított nyugati koncepciók átvételét is, amelyek hiteles adaptálása szintén vezetői feladat. Beágyazódik továbbá abba a nemzetközi és magyar közpolitikai környezetbe is, amelyben bár a munka-magánélet egyensúly az egyik leggyakrabban kutatott témává vált, az intézkedések tekintetében mégis kevésbé veti fel az azt elősegítő intézményrendszer szerepét és állapotát (oktatás, gyermek- és idősgondozás, hogy csak a legégetőbbeket említsük), sem pedig a rendszerváltás előtti sajátosságok (bizonyos, reprodukcióval kapcsolatos feladat vállalati kötelezettségként való megjelenítését, lásd például vállalati óvodák) teljes eltűnését.

A rendszerváltozást jellemző átalakulás során a sokak által magánügynek gondolt munka-magánélet összehangolási feladat klasszikus liberális témának és szabad választásnak tűnt, amellyel kapcsolatban igen ritkán merül fel a munkaadók felelőssége, mégis világosan kitapintható az újraszerveződő gazdaságban nemcsak a tőke, hanem a nyugati tőke által képviselt értékrendszer világos importja is. Mivel a munkaerő – az átmenet előtti időszakhoz képest – kevésbé védett helyzetbe került, és a teljesítményelvárás jelentősen emelkedett, szinte szükségyszerűvé vált minden területen az új rendszerhez való igazodás. Ennek a folyamatnak fontos közvetítői és példát mutató ak-

¹⁸ Eredeti megjelenés: Nagy Beáta (2017). Létezhet-e munka-magánélet egyensúly vezető állásban? *Szociológiai Szemle*, 27(3): 75–103.

torai voltak a vezetők. A gazdasági (felső)vezetők kutatása Közép-Európában azonban nagyrészt az élitek átalakulására fókuszált (Lengyel, 2007; Szelényi & Szelényi, 1995).

Nem a munka és a magánélet összehangolása az egyetlen olyan terület, ahol világosan tetten érhető a multinacionális szervezeti kultúrákba ágyazott nyugati fogalmak és koncepciók automatikus, kritika nélküli átvétele. A női munkavállalók – különösen a magasan képzett női vezetők – visszatérően a nagyvállalati intézkedések célkeresztjébe kerülnek: a munka-magánéletet érintő intézkedések és a vállalati feminizmus (*corporate feminism*) importja egyaránt arra fókuszál, hogy erős, megkérdőjelezhetetlen és zavartalan legyen a keresőmunka melletti (női) elkötelezettség. Ez a tendencia a feminista mozgalmak törekvéseinek ellentmondásos eredményeire és a neoliberalizmus erőteljes jelenlétére is utal (Fraser, 2009). Bár vannak érvek amellett, hogy ezeket a változásokat az átmeneti országok társadalmi különösen erőteljesen importálták, és így a neoliberalizmus kitüntetett „áldozatai” lettek (Jessop, 2013), sokan óvnak a neoliberális koncepció kritika nélküli általános és reflektálatlan használatától (Clarke, 2008). A fejezet a jelzett kereteket figyelembe véve, ám a tudományos vita klasszikus elméleteire alapozva kívánja bemutatni a munka-magánélet összehangolásának fő koncepcióit és magyarországi leképeződését.

A munka és magánélet összehangolását vizsgáló középszintű elméletek hagyományosan a konfliktusok felől közelítették a helyzet megértéséhez, különösen így volt ez a nagy időbeli elfoglaltsággal, stresszel és asszertív/agresszív magatartással járó menedzseri foglalkozások esetében (Greenhaus & Beutell, 1985). A szerepek közötti konfliktus annak ellenére alapvető kérdés maradt, hogy a kutatók egyre gyakrabban vizsgálják az összeegyeztethetőség, a komplementer jelleg és az integratív jellemzők jelenlétét is (Greenhaus & Powell, 2006).

Bár a kutatások kezdeti szakaszában úgy tűnt, hogy a munka és magánélet közötti egyensúly megteremtése elsősorban női kérdés, többek között a női foglalkoztatás szintjének folyamatos emelkedése miatt, az elmúlt évtizedben az aktív apaság eszményének és gyakorlatának terjedésével, és természetesen a szférák átjárhatóságának

növekedésével fokozatosan a férfiak is a kutatások fókuszába kerültek (Hobson et al., 2011). Egyértelműen lehet látni, hogy miközben kultúránként továbbra is eltérően, de jelen van a nemek feladatára és képességeire vonatkozó hagyományos meggyőződések rendszere, fokozatosan változott a férfiak munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos elvárások rendje. Ezek az igények régiókban ellentmondásosan vannak jelen, mivel az intenzív apaságra vonatkozó elvárások ellenére a fiatal férfiak továbbra is csak korlátozottan tudják megélni az apaságukat (Hobson et al., 2011), és folyamatosan szembesülnek a hagyományos kenyérkeresői szerepre vonatkozó elvárásokkal is (Spéder, 2011).

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

Elméleti keretek

A munka-magánélet egyensúlyának értelmezése

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

Az egyre komplexebb kutatásoknak köszönhetően jelentős elmozdulás történt a negatív hatásokat hangsúlyozó konfliktuselméletek

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

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

De ez a fent vázolt folyamat csak egy korábban elkezdődött változásnak, a „munka határai leomlásának” kontextusában értelmezhető (Voswinkel & Kocyba, 2007). A posztfordista munkaszervezés rendjének lényeges elemévé vált, hogy a korábban időben, térben, mentálisan vagy kognitívan relatíve jól elkülönülő intézményrendszerek közötti határok egyre átjárhatóbbá válnak. Az eredményközpontúság

fokozódása együtt járt az autonómia növekedésével. Például annak hangoztatása, hogy az a fontos, hogy kész legyen a feladat, nem pedig az, hogy hol és mikor csinálod meg, magában rejtje a munka határainak lazulását. Ahogy Voswinkel és Kocyba (2007) megjegyzik, minél fontosabb a munkához kapcsolódó kapcsolatrendszer kiépülése és ápolása, annál jellemzőbb például a baráti és instrumentális kapcsolatok egymásba csúszása.

A határok fenntartására szolgáló stratégiák

A munka-magánélet egyensúlyának megvalósíthatóságában központi elem a területek közötti határok megalkotása és fenntartása. A határok menedzselésére vonatkozó elmélet (*boundary management theory*) azt a kérdést tette fel, hogy a munkavállalók inkább integrálni vagy szeparálni szeretnék-e életük e két nagy területét. Az utóbbi évtizedek jelentős fejleményei, úgymint a rugalmas munkavállalás gyakorlata (akár a vállalati politikák rendelkezésre állása, akár a valódi hozzáférés tekintetében) és a mobiltechnológiák elterjedése alaposan átrajzolta a határmenedzsment korábbi kereteit (Kossek et al., 2006). Ahogy a korábban ismertetett elméletek mutatják, egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy a két szféra egymásra hatásának vizsgálatán túl fontos foglalkozni az elmosódó határok (*blurring boundaries*) kérdésével is (Hochschild, 1997). Ezek az elméleti megközelítések azonban könnyen azt sugallják, hogy egyéni szándék kérdése, kinek miként sikerül menedzselnie a határok megtartását, miközben figyelmen kívül hagyják a jelenség mögött meghúzódó strukturális okokat (Gregor & Kovács, 2019; Voswinkel & Kocyba, 2007).

A fenti dilemma nyomán kialakított határelmélet szerint a munka és családi élet úgy létezik egymás mellett, mint két „ország”, ahol eltérőek a szabályok, a szokások és a használt nyelv is (Clark, 2000). Az országokat fizikai, időbeli vagy éppen pszichológiai határ választja el egymástól. A határral kapcsolatban releváns az a kérdés, hogy mennyire erős, rugalmas és átjárható, tehát mennyire keveredhetnek a különböző területek. Fontos továbbá az is, hogy ki lépheti át a határt

a munka és a magánélet között, illetve ki mennyire és hogyan védi meg a határokat (Clark, 2000). A határátjárók mozgása tehát szimbolizálja az intézmények közötti (aszimmetrikus) viszonyt is. A határátlépés könnyebbé tétele tehát formája az intézményeket és az intézmények közötti relációkat. Ahogy Voswinkel és Kocyba (2007) írták: „Az egyének határokon való átjárása tehát nemcsak következménye a határok leomlási folyamatának, hanem előidézője is egyben” (Voswinkel & Kocyba, 2007: 142).

Láthatók tehát az eltérő koncepcionális megközelítések. Clark nemcsak a modellt kidolgozásával lépett túl a korábbi megközelítéseken, hanem azzal is, hogy előtérbe került az elégedettség kérdése és a minimális konfliktus melletti jó működés fogalma (Clark, 2000: 751). Ennek szerves része a kontroll érzésének fontossága, továbbá a munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos érzések és a kapcsolódó ideológia. Ugyanakkor Clark teljesen figyelmen kívül hagyta a helyzetben lévő aszimmetriát és a munkához kapcsolódó, részben az autonómia okozta fokozódó követelményrendszer kialakulását, és a határok és idők menedzselésének egyénre hárított, álságos voltát (Voswinkel & Kocyba, 2007).

A munka-magánélet egyensúlya a vezetők életében

A munka és magánélet összekapcsolására vonatkozó megközelítés központi jelentőségű a menedzserek esetében, ha mélyen elkötelezettek mind a családi életük, mind karrierjük iránt, és ez utóbbi jelentős (időbeli) áldozatokat követel (Hochschild, 1997). A munka és a magánélet szférájának szétválasztása (szeparáció) nehezen megvalósítható, és nem feltétlenül kívánatos cél a vezetők esetében. Az egyensúly megteremtése szinte lehetetlen feladat elé állítja a női vezetőket, akik bár érzik az ellentmondó elvárásokat, gyakran – éppen a vállalati kultúra hatására – még több időt töltenek el a munkahelyükön, hogy bizonyítsák rátermettségüket (uo.).

Hochschildnak egy családbarát vállalatnál végzett amerikai vizsgálata azt mutatta, hogy az idő szorítását (*time bind*) az is fenntartja,

ha a munkahely gondoskodó szolgáltatásokat nyújt, hogy minél elkötelezettebb és a munkájára fókuszáló dolgozót kapjon, miközben a munkavállalónak nem biztosít elegendő lehetőséget és időt arra, hogy gondoskodjon a saját családjáról. Így gyorsan kialakulhat az a helyzet, hogy a munkahely több sikerélményt és elismerést ad, mint az otthoni élet: „a munkahely válik otthonná és az otthon munkahellyé” (Hochschild, 1997). Ezt a paradox helyzetet erősítheti a nemek szerinti egyenlőtlenség is, azaz hogy az ún. „második műszak” miatt az otthon sokkal kevésbé a pihenés helye a nők, mint a férfiak számára.

A különböző kultúrák közötti kutatások arra is rámutattak, hogy a munka-magánélet egyensúly a karrierkilátásokat is befolyásolja. Lyness és Judiesch 33 országban végzett vizsgálatának központi kérdése az volt, hogy a saját egyensúllyal kapcsolatban pozitívan vélekedők karrierpotenciálja jobb-e azokénál, akik kevésbé kiegyensúlyozottak, és inkább csak a munkára fókuszálnak. Ez az összefüggés érvényesnek bizonyult, azaz a magukat egyensúlyban érzők karrierkilátásait jobbnak ítélték kollégáik és vezetőik is. A GLOBE-adatok¹⁹ bevonásával azt az eredményt kapták, hogy a nemek szempontjából erősen egalitárius kultúrákban (*high egalitarian cultures*) a munka-magánélet egyensúlyának érzete a nők előrelépési potenciáljára pozitív hatással volt, és nem befolyásolta a férfiak előrelépési potenciáljának megítélését. Ezzel szemben a gyengén egalitárius kultúrákban (*low gender egalitarian cultures*) a munka-magánélet egyensúly érzete a férfiak karrierpotenciálját erősítette, a nők előrelépési esélyeinek megítélésére pedig nem volt hatással (Lyness & Judiesch, 2008).

Lyness és Judiesch következő elemzésükben 36 ország összehasonlításával azt vizsgálták, hogy a különböző kultúrákban miként gondolkodnak a vezetők saját és beosztottaik munka-magánéletének egyensúlyáról (Lyness & Judiesch, 2014). Várakozásuk szerint azokban az országokban, ahol a vezetők kevésbé egalitáriusan gondolkodnak a

¹⁹ A GLOBE-kutatás (*Global Leadership Effectiveness and Organizational Behavior*) egy nemzeti és szervezeti kultúrákat vizsgáló projekt, amely 2004 óta 62 országban zajlik (<http://globeproject.com/>).

nemi szerepekről (GLOBE: *low egalitarian countries*), a beosztottaik esetében is nagy különbségeket feltételeznek. Az eredmények azt mutatták, hogy a vezetők saját munka-magánélet egyensúlyáról adott értékelését kevésbé, míg a beosztottakéről adottat erősen befolyásolta ez a kulturális meghatározottság. Ehhez hasonlóan a nők munka-magánélet összehangolásáról alkotott vezetői vélekedéseket jelentősen magyarázta az ország nemi kultúrája, míg a nők önbevalláson alapuló egyensúlyérzete az objektív nemi egyenlőtlenségekhez kötődött.

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

Állami és magánvállalatok körében készült norvég reprezentatív adatfelvétel elemzésekor Knudsen (2009) arra a kérdésre fókuszált, hogy a férfi és női vezetők miként szembesülnek a munka-magánélet konfliktusával, van-e ebben nemek szerinti különbség, illetve hogy a konfliktusra való reagálásként változtatnak-e a vezetők a munkaterheiken. Az eredmények azt mutatták, hogy a mintában szereplő női vezetők kisebb munkateherről és munka-család konfliktusról számoltak be. Ez a meglepő eredmény jelentős részben azzal magyarázható, hogy a női vezetők úgy kezelték a várható, potenciális konfliktusokat, hogy már eleve kevesebb időbeli elfoglaltságot vállaltak, és ez így kisebb konfliktust eredményezett. Ezt a reagálást Knudsen a racionális választás jeleként értelmezi, miként a tanulmányában is írja: „Eredményeinket úgy értelmezzük, mint azon racionális nézet alátámasztását, ami a megküzdési stratégia részének tekinti a férfi és női vezetők

időbefektetését annak érdekében, hogy minimálisra csökkentsék a munkaszerep és a családi szerep között várható ütközéseket” (Knudsen, 2009: 264).

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

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

fennmarad egy hierarchia a karrierrel és a gondoskodással kapcsolatos feladatok között (Halrynjo, 2009a).

A norvég vizsgálatok is rámutattak arra, hogy a szakmájuk iránt elkötelezett nők a gyerekvállalás után visszafogják karrierjüket, hogy csökkentsék a család és munka közötti konfliktust, és hogy minél inkább a családra és a gyerekekre tudjanak koncentrálni (Halrynjo & Lyng, 2009). Halrynjo és Lyng ezt a hozzáállást kulturálisan konstruált racionalitásnak nevezi, amelyet a nagyvonalú norvég gyermek-gondozási szabadság rendszere is megerősít. Különösen érdekesek és fontosak ezek a tapasztalatok, mivel Norvégiában az attitűdök másik irányban is változtak: az aktív apaság intézménye és a kötelező apasági szabadság széles körben elterjedt, így az apák egyre nagyobb része használja fel a gyermeknevelési szabadság egy részét, és a partnerek közötti egyenlőbb otthoni feladatvállalás is egyre gyakoribb (Halrynjo & Lyng, 2009; Knudsen, 2009).

Mint a fenti példák is mutatják, míg a nőkkel szemben erős az a társadalmi elvárás, hogy összeegyeztessék a karriert és a magánéletet, addig a férfivezetők esetében az egyensúly hiányát jobban tolerálják (Geszlér 2014). A nőknek ezzel szemben a hagyományos nemi normákat is követniük kell, amelyek gyakran ellentmondanak a szakmai elvárásoknak. Kellő társas támogatás hiányában és a feltételezett konfliktusok csökkentése érdekében a nők inkább lemondanak további karrierjükről, vagy módosítanak azon.

Guillaume és Pochic (2009) francia női vezetők helyzetét elemezte. A vizsgált vállalatnál a fentiekben már említett férfi karriermodell létezését azonosították, ami azt az elvárást is jelenti, hogy a munkavállaló tartósan elérhető a vállalat számára, hosszú munkaórákat dolgozik, azaz korán érkezik és későn távozik a munkahelyéről. A nőknek is így kell tenniük, még akkor is, ha a minta követésére kevesebb idő áll a rendelkezésükre. A szerzők három különböző stratégiát azonosítottak, amelyek közül a vezetőnők választhatnak: az első megoldás szerint igyekeznek követni a (férfi) karrierszabályokat, és elfogadják a túlóra szükségességét. A fiatal nők esetében ez gyakran vezet késői gyerekszüléshez és a házimunka intenzív kiszervezéséhez. A második stratégia a családi és magánélet elsőbbségét hangsúlyozza a két terü-

let összeegyeztetése során. Ez különösen igaz a kisgyermekes anyákra, akik szigorúan ellenőrzik ledolgozott munkaóráik számát. A karrier és a családi élet kiteljesítése érdekében alkalmazható harmadik lehetőséget új vagy innovatív megoldásnak nevezték a kutatók. Az innovatív jelző arra utal, hogy elvárják partnereiktől, hogy egyenlően végezzék a házimunkát és a gyermekgondozási feladatokat, továbbá a munkahelyükön rugalmas rendelkezésre állási rendszert hoztak létre. Ez azt jelenti, hogy fegyelmezett menetrendet alakítottak ki, amelyik különös figyelmet fordít a kompetenciákra és az eredményekre, és az egészet a gyermekek időbeosztásához illesztették (Guillaume & Pochic, 2009). A következő rész a határok menedzselésével kapcsolatban született kutatásokat tekinti át.

A határok „menedzselése”

Egy svéd telekommunikációs vállalatnál abból a szempontból elemezték a határok menedzselésének preferenciáit, hogy az ott dolgozók inkább szeparálták vagy integrálták a munkát és a magánéletet (Mellner et al., 2014). Megvizsgálták azt is, hogy az alkalmazottak mennyire érezték képesnek magukat a kívánt határoknak és a munka-magánélet egyensúlyának a kontrollálásra. Az elemzés során azt tapasztalták, hogy az önszabályozásra vonatkozó egyéni kapacitás összefüggött az erős határkontrollal. Azoknál az erős határkontrollt gyakorló férfiaknál volt a legjobb a munka-magánélet egyensúlya, akik szétválasztják a szférákat.

Egy ír szervezetben dolgozó felső vezetők munka-magánélet egyensúllal kapcsolatos stratégiáit elemezte Drew és Murtagh (2005). A munka-magánélet egyensúly kérdése a női karriert gátló fontos témaként volt jelen. A kutatás során azt tapasztalták, hogy a felső vezetők az egyensúly egyik legfontosabb akadályának a hosszú munkaórákat nevezték meg. A hosszú munkaidőre vonatkozó elvárással nem fért meg a rugalmas megoldások használata, úgymint az otthoni munkavégzés vagy *home office*, a csökkentett óraszám vagy a rugalmas időbeosztás. Sok felső vezető férfi követte a hagyományos

kenyérkeresői modellt, és feleségének delegálta a családdal és gondoskodással kapcsolatos feladatokat. Hasonló megoldással viszont a legtöbb felső vezető nő nem tudott élni. A rugalmas munkavégzés igénybevételével a férfiak az ingázás kontra munkaidő dilemma megoldását tartották fontosnak, a nők viszont családjuk és életminőségük javítása érdekében szerettek volna ilyen munkavégzési lehetőségekhez jutni. A férfiak és a nők egyaránt arról beszéltek, hogy komolyan veszélyeztetné a karrierjüket, ha élnének a munka-magánélet összeegyeztetésére irányuló vállalati lehetőségekkel (Drew & Murtagh, 2005).

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

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

Korábbi magyarországi vizsgálatok

Az elmúlt évtizedekben Magyarországon is megjelentek azok a kutatások, amelyek a fenti kérdés különböző aspektusait elemezték. Az attitűdvizsgálatok rendre a hagyományos értékek primátusát támasztották alá. A svéd és magyar szülőket összehasonlító tanulmányban Hobson, Fahlén és Takács azt vizsgálták, hogy az anyák és apák mennyiben tudják érvényesíteni a munka-magánélet összehangolására vonatkozó érdekeiket a két országban. A magyar és svéd munkavállalókkal készített interjúk eredmények arra mutattak rá, hogy bár a kérdezettek mindkét országban hasonló problémákról, például az idő szűkösségéről számoltak be, Magyarországon az interjúalanyok sokkal korlátozottabbnak érezték a saját szempontok érvényesítési lehetőségeit a munka-magánélet egyensúly megteremtésére a munkahelyeken. A svéd szülők sokkal inkább érezték azt, hogy joguk és módjuk van a munkahelyi nemi normák megváltoztatására, míg a magyar szülők, különösen az apák, nem érezték reálisnak, hogy élhetnének a gyermekgondozási szabadság lehetőségével. A magyar anyák különösen erősen megtapasztalták a munka-magánélet egyensúlytalanságát és az érdekük érvényesíthetőségében (*agency*) megjelenő egyenlőtlenséget, mivel ők végzik a fizetetlen gondoskodási és háztartási munka nagy részét (Hobson et al., 2011). Emellett még a társadalmi nemi normák is erősen beszűkítették a férfiak egyenlő részvételét például a gyermeknevelési feladatokban (Hobson et al., 2011).

Egy korábbi kutatásban egy multinacionális vállalat vezetői körében tárták fel a munka és a magánélet egyensúlyozásának kérdéseit, és azt tapasztalták, hogy a női vezetőknek alig marad idejük a pihenésre, főleg ha már gyermekük is van (Tóth, 2005). Az Unilever vezetői körében végzett interjúkból kiderült, hogy a kérdezettek főleg női ügynek tartották a munka és magánélet összeegyeztetését, továbbá hogy alapvetően egyéni problémaként és felelősséggként tekintettek rá (Tóth, 2005). Bár a vállalati kultúra nagyban meghatározza, hogy milyen mértékben lehet családbarát életet élni, ezt a kérdést nem tematizálták a kérdezettek, megtartva azt egyéni és főleg női problémának, és nem tárgyalva a szervezet felelősségét.

A magyar családbarát vállalatokat vezető férfiak történetei viszont arról adtak képet, hogy a saját maguk által követett stratégiákba nem fért bele a családbarát élet. Jól látható volt a férfiak és nők közötti aszimmetrikus helyzet is, és hogy a férfi vezetők legtöbbször családtagjaik támogatása révén, sokszor azzal visszaélve irányították a rájuk bízott szervezetet.

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

Más vizsgálatok a női vezetők elfogadottságát elemezték, és azt állapították meg, hogy stagnál a nők jelenléte a vezetésben (Nagy, 2012), továbbá a vezetői pozíció magánéletbeli áldozatokat kíván, amelyért a munkahelyi kollégák elsősorban a vezető nőket, nem pedig a munkakörnyezetet hibáztatják. A férfi vezetők esetében nem merült fel az áldozathozatal és az elfogadottság kérdése (Nagy & Vicsek, 2014).

A vállalati szférában a munkavállaló-barát szervezetek jellemzőit kutatták Primecz és munkatársai (Primecz et al., 2014). A munka-magánélet egyensúlyra vonatkozóan megállapították, hogy a kisgyermekes nők rövid távú kedvezményeket, például rugalmas munkavégzési lehetőséget kaptak, amelyek a férfiakra nem vonatkoztak, és növelték a munka és a magánélet közötti határ átjárhatóságát, egyszersmind a negatív hangulat beáramlását a magánszférába.

*Interjúk kutatási eredmények**A munka-magánélet egyensúlyának értelmezése*

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

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

Már az első kérdésre adott válasznál nyilvánvalóvá vált, hogy a férfiak és a nők tapasztalatai több ponton is világosan különbözni fognak. A nők által elmondott történetek összetett képet mutattak be, valamint lényegesen hosszabbak is voltak. Az interjúk során így az derült ki, hogy a nők többsége számára ez a kérdés már régóta ismert volt a közbeszédből és a saját tapasztalataikból is, hiszen a két terület közötti egyensúly problematikája gyakran előfordult az elmúlt időszak közbeszédében, tipikusan a nőkre fókuszálva.

A fentiekén túl a női válaszadók sokszor megemlítették, hogy a munka és a magánélet egyensúlya mást jelenthet a női és a férfi vezetők számára, mivel a háztartási és gyerekneveléssel kapcsolatos munkákból nagyobb rész hárul a nőkre, mint a férfiakra, még ha igénybe is vesznek fizetett segítséget is. Utaltak arra, hogy a férfi kollégák feladatai gyakran nem végeznek keresőtevékenységet, esetleg gyermeknevelési szabadságon vannak, így elvégzik az otthoni feladatok nagy részét. (Ezt a tapasztalatukat a mintában szereplő férfiak családi helyzete tényleg igazolta.) Ezt az egyenlőtlenséget többnyire olyan tény-

ként állapították meg, ami nagyobb nyomás alatt tartja a nőket, és csak ritkán tekintettek rá problémaként. Míg a női válaszadók ezt az aszimmetrikus helyzetet legalább megemléstették, a férfiak részéről ez ritkábban fordult elő, sőt volt olyan négygyerekes apa, aki úgy látta, hogy bár most éppen ez a feladatleosztás náluk is, de bármikor lehetne ennek a fordítottja.

Van-e egyensúly vezető állásban?

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

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

A legnépesebb csoportot azok alkották, akik elégedettek voltak az elért egyensúllyal, mert már több éve stabil munkahelyi pozíciót foglaltak el, így kialakították életükben a jól működő feltételeket. Ugyanakkor többen is kifejezték, hogy az év során nagyon egyenlőt-

len a feladatok eloszlása, és vannak időszakok, amikor szinte csak a munkájuknak élnek. Ezek az emberek egyértelműen kijelentették, hogy habár elégedettek a jelenlegi egyensúllyal, a gyerekeik nem biztos, hogy egyetérténnének velük. („Ha a gyerekeimet kérdeznéd, akkor mindig a munka felé dőlt volna el... a mérleg nyelve.” N8.) Szintén fontosnak tartották kifejezni, hogy más nem feltétlenül hívná egyensúlyinak ezt a munkabeosztást, mivel nagyon sokat kell dolgozni a vezetői pozícióban.

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

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

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

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

„Nyilván vannak olyan élethelyzetek, amikor több időt fordít az ember munkára, aztán következnek olyan időszakok, amikor ez lecsökken. Nálam is volt olyan időszak, hogy nagyságrendekkel többet fordítottam

munkára, most van egy ilyen békésebb időszak, amit nem azt mondom, hogy 8 órában dolgozom, de nem ilyen eszeveszett időben. Volt olyan, amikor heti 70-80 órát dolgoztunk, de most már ez 60 alatt van. De abszolút nem nyomasztó, nem rossz, nem élem meg rosszul” (F1).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ezekben a történetekben rendre visszaköszött az a magyarázat, hogy csak úgy lehet megoldani a zsonglőrködést, hogy prioritást kell felállítani a különböző feladatok között. Ez a sorrend rendszerint úgy szólt, hogy az első helyen a család, a másodikon a munka, a harmadikon pe-

dig ők maguk vannak: „*a család mindenek előtt*” (N16). Ezt a sorrendet mondták még azok a férfiak is, akik kevés időt töltöttek családjukkal, még ha a konkrét példák ennek ellentmondtak is:

„*7-8-ra hazaesek, akkor lefektetem a gyerekeket, utána meg még egy kis e-mailezés*” (F5).

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

Mit jelent az egyensúly?

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

Az időalapú meghatározás

A kutatás során tehát azt lehetett tapasztalni, hogy nagyon sokan még mindig az idő mennyiségéből indultak ki az egyensúly meghatározása során. Ezt tették akkor is, ha ők maguk – saját elbeszélésük szerint – nem időben mérték az egyensúlyt. Előfordult, bár nem volt tipikus, hogy valaki a rövid munkanapot tartotta ideálisnak, bár nem

véletlenül utalt ezzel kapcsolatban a szocializmus idejére, egyszerűen el is távolította az arra az időszakra jellemző rövidebb munkaidőnek a lehetőségét.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A feszültségalapú meghatározás

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

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

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

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

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

Az idő mellett tehát előkerült az a kérdés, hogy van-e feszültség a szerepek és feladatok között, és hogy milyen percepciók és érzetek kapcsolódnak hozzájuk. Kiemelten fontos volt mindenki számára, hogy a különböző területek ne zavarják egymást, tehát valamennyire elváljanak.

Ebből a pozitív hozzáállásból logikusan következett, hogy az öröm, a boldogság és az önmegvalósítás fontossága, továbbá a párkapcsolat minősége is rendre előkerült az interjúkból. Figyelemre méltó, hogy a férfiak közül többen is jelezték a társsal való együttlét fontosságát.

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

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

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

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

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

A határok „menedzselése”

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

rendszert (Clark, 2000). Ez nem volt egyszerű, hiszen, ahogy megfogalmazták: „...*nagyon vékony mezsgye, és nagyon nagy művészet ezt ott tartani*” (F5).

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

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

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

A gyermekvállalás hatása

Mindannyian egyetértettek azonban abban, hogy a munka és a magánélet egyensúlya mást jelenthet a női és a férfi vezetők számára, nagyobb nyomás alatt tartva a nőket. Ennek a feltevésnek az volt az alapja, hogy úgy tudták, legtöbb vezető kollégájuk felesége nem

dolgozik: a gyermeknevelési szabadságon vagy akár azon túl is otthon maradó feleségek az interjúalanyok szerint mentesítik a menedzser férfiakat az otthoni feladatok végzése alól. A női interjúalanyok között egyetlen olyan eset sem volt, akinek a férje az interjú időszakában főállásban otthon lett volna. Ez a tapasztalat egybecseng azzal, amit az amerikai vizsgálatok mutattak (Hochschild, 1997), és jelzi az egyenlőtlen elvárásokat: miközben a női vezetők több szintéren is igyekeznek megfelelni a többes feladatoknak, a férfi kollégáik egy része extra erőforrásokra is számíthat a házastársa részéről.

A munka-magánélet egyensúly megteremtése a női vezetők narratívái szerint jellemzően a gyerekszülés, különösen a gyermekgondozási szabadságról való visszatérés kapcsán lett komoly kérdés. Ennek oka az, hogy a gyerekvállalás előtt szinte csak a munka és bizonyos fokig a párkapcsolat kialakítása volt fontos az életükben, tehát alapvetően a foglalkoztatás férfinormáját követték.

Az interjúkból az a kép rajzolódott ki, hogy egészen a gyermekvállalásig szinte mindenki nagyon hosszan, nagyon sokat dolgozott, gyakran különböző országok nemzetközi projektjeiben külföldön töltötték munkaidejük jelentős részét. Ahogy a beszélgetések során mindenféle kritika és problematizálás nélkül megjegyezték, nem volt feltűnő a sok munka, mert egyrészt szerették a kihívásokat, másrészt párjuk/partnerük és a barátaik ugyanígy éltek. Feltűnő, hogy a sok munka elvállalását inkább egyéni döntésnek, semmint szervezeti nyomásnak tekintették. Így vált a munka szeretete észrevétlenül a hosszú munkaórák bensővé tett normájává.

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

Ezekben a történetekben nem kérdőjeleződött meg az a vállalati gyakorlat, amelyik teljes egészében kisajátítja a munkavállaló idejét és figyelmét, nem hagyva teret saját regenerálódására és önálló

élettér kialakítására. Azon túl, hogy természetesnek tűntették fel ezt a gyakorlatot, a történetmesélés során hősnarratívát is alkottak belőle:

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

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

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

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

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

A gyerekszületés utáni változást a nők teljesen természetesnek fogadták el, miközben sem a szervezetben, sem a férfiak körében nem fordult elő ezzel kapcsolatos változtatási igény. Valószínűleg ez azzal is összefüggött, hogy a férfiak, még ha fontosnak is tartották a gyerekvállalást, sosem akartak otthon maradni gyermeknevelési szabadságon. Ahogy korábban már volt erre utalás, illetve a történeteikből kiderült, feleségük fogta vissza a karrierjét.

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

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

Visszafogás egészségügyi okokból

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

Ezek a történetek férfiaktól és nőktől egyaránt hallhatók voltak. Az erőltetett munkatempó nagyon gyakran addig a pontig tartott,

amikor olyan egyértelmű jelzés történt például pszichés kibillenés vagy egészségügyi probléma formájában, hogy a túlzott munkavállalásnak véget kellett vetni:

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

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

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

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

Kontroll

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

Szintén gyakori egyéni megoldás volt, hogy hétvégén és ünnepnapokon nem válaszoltak szakmai e-mailekre és telefonhívásokra. Az interjúalanyok nagyon fegyelmezettek és tudatosak voltak ebben a döntésükben, mivel csak így tudták eredményesen megvédeni a ma-

gánéletüket, hétköznapiakon pedig megvalósítani a zavartalan munkavégzést. A telefonhívások és a visszahívások kontrollálása tovább javította annak az esélyét, hogy ellenőrzés alatt tartsák a munka és a magánélet egymásra hatását. Senki sem beszélt ugyanakkor olyan vállalati politikáról, amelyik segítette volna a vezetőket a határok megtartásában, hanem azt egyéni kérdésnek hagyták meg.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rugalmasság

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

„Tehát ha van egy rugalmasság, nem csak abban az irányban rugalmas, hogy lehet minél inkább strechelni a munkaidőt. De önmagában az egyensúlyhoz még az is hozzátartozik, hogy az embernek döntése le-

hessen, legyen arról, hogy mit tesz meg ennek az egyensúlyi állapotnak a fenntartása vagy az egyensúlyi állapot irányában történő haladás érdekében” (F7).

Itt szépen kirajzolódik a rugalmasság kettős fogalma. A rugalmas munkavégzésnek nemcsak az a jelentése, hogy a kérdezettek a munkahelyükről rugalmasan tudnak távol lenni (*employee-driven*), hanem nekik is rugalmasnak kell lenniük, például az utazások vagy bizonyos időszakokban feltorlódozó projektek elvégzése miatt (*employer-driven*). Minden válaszadó megemlítette, hogy vezetőként abban a helyzetben van, hogy időben és térben viszonylag rugalmas munkafeltételekkel rendelkezik, így például a magánjellegű programok elintézése érdekében megteheti, hogy később érkezik a munkahelyére, vagy korábban távozik. Így általában megoldható, hogy a vezetők részt vegyenek a gyerekek szülői értekezletén, sportbemutatóján és az anyák napi ünnepségen. Elmehetnek a gyerekekért az iskolába, és ha szükséges, lefolytathatják a telefonbeszélgetést vagy a videokonferenciát akár a lakásból, miközben a gyermek már otthon van, akár a gyerek iskola utáni programja, például edzés alatt. Nem került ugyanakkor elő az a kérdés, hogy ez a nagymértékű rugalmasság ritkán jár mindenkinek, inkább a vezető állással együtt járó lehetőség, amely általában hozzájárul a munka és magánélet közötti határok átjárhatóságához:

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

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

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

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

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

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

Azonban míg a női vezető példája azt jelzi, hogy rendszeresen elmegy a gyerekekért a munkahelyéről, addig a férfi vezető arról beszél, hogy alkalmanként meg tudja oldani, hogy egy-egy ilyen programon jelen legyen. Ez nem jelenti azt, hogy ne lett volna egy-egy személy (akár férfi, akár nő) az interjúalanyok között, aki szembement a hagyományos elvárásokkal, és azt sem jelenti, hogy mindig a nők mentek volna a gyerekekért. A két példa megerősíti azt a társadalmi elvárást, hogy a gyerekekkel kapcsolatos teendők elvégzését maguk a vezetők is még mindig inkább a nőkhöz rendelik, ezért nekik kell kitalálniuk és megszervezniük a gondoskodással kapcsolatos feladatok elvégzését. A következő interjúrészletben ismét tetten érhető a munkáltató és a munkavállaló által kezdeményezett rugalmasság jelenléte is.

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

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

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

Következtetések

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

Az egyik kutatási eredmény az volt, hogy az egyensúly megítélése dinamikus volt, és ez több szempontból is előkerült a beszélgetések során: az üzletmenet ciklikussága meghatározta, hogy ki mennyire tartotta megvalósulónak az életében a munka-magánélet egyensúlyt, továbbá a munkahelyváltás is egyensúlytalansági helyzethez vezetett. Dinamikus volt az egyensúly az életciklus szempontjából is: szinte minden válaszadó elmondta, hogy pályája elején nagyon sokat dolgozott a karrierje megalapozásán.

A karrierkezdet időszaka világosan példázta, hogy a munka iránti odaadás képes volt háttérbe szorítani a magánéletet (Hochschild, 1997), sőt általában a munka volt a domináns szervezőerő, amihez a magánélet igazodott (Edley, 2001). Ennek ellenére az elmesélt történetek inkább a két terület kölcsönösen pozitív hatásait hangsúlyozták (Greenhaus–Powell 2006), ami összefügghetett azzal, hogy azok akartak és tudtak is tartósan vezető állásban maradni, akiknek sikerült ezt az egyensúlyt létrehozniuk. Ez egybeesik azoknak a nemzetközi vizsgálatoknak az eredményeivel, amelyek szerint a munka-magánélet egyensúly érzete erősítheti a vezetők előrelépési potenciálját (Lyness & Judiesch, 2008).

Bár számos interjúalany mutatkozott (pillanatnyilag) elégedetlenségnek a kialakított egyensúlyi helyzettel, a kérdezettek többségénél az idő szorítása minden esetben tetten érhető volt. Akárcsak a norvég vizsgálatokban, itt is világossá vált, hogy a kérdezettek sokszor korlátozták karrierjüket: lemondtak a továbblépésről, ami általában globális pozíciót, még több utazást vagy külföldre költözést jelentett volna (Halrynjo & Lyng, 2009; Knudsen, 2009). A nők azzal is szembesültek, hogy bizonyos gazdasági területeken (például tanácsadás) olyan mennyiségű feladattal és olyan embertelen (*unsocial*), a vállalat/ügyfél által diktált időbeosztással kell folyamatosan számolni, ami miatt a gyerekszülés után inkább más, kiszámíthatóbb feladatot kell keresniük. A hasonló helyzetben lévő férfi vezető, aki az interjú időpontjában a család fő kenyérkeresője volt, további nemzetközi utazások elvállalásának hátrításával igyekezett egyensúlyban maradni. Ezáltal megkérdőjelezetlen maradt a magánélettel általában, a gyerekneveléssel pedig különösen összeegyeztethetetlen szervezeti gya-

korlatok rendszere. A magas vezetői keresetre való utalás pedig szinte legitimizálta a munkahely ilyen jellegű primátusát.

Az életút-megközelítés fontosságát jelezte a kutatás, különösen a gyermekvállalás hatását tekintve. Mivel minden interjúalany nevelt gyermeket, egyértelműen megfigyelhető volt, hogyan hatott a vezetői karrierre a gyermekgondozási feladat. A női pályákat módosította és lelassította a gyerekvállalás még akkor is, ha párkapcsolatban éltek, és ha a férjük – amennyiben házasságban éltek – végig támogató is volt. Ezekben a situációkban a nők hasonló karrierdilemmákról számoltak be, mint korábbi vizsgálatokban a norvég női vezetők (Halrynjo & Lyng, 2009; Knudsen, 2009). Szintén egybecsengtek az eredmények azokkal a korábbi vizsgálatokkal, amelyek a nemek eltérő beágyazottságáról számoltak be, mivel a nők esetében a gyerekekkel kapcsolatos teendők a folyamatos zsonglörködés élményét hívták elő, míg az idősebb férfiak életében ez kevésbé intenzív élmény volt (Emslie & Hunt, 2009).

Nem igaz ugyanakkor, hogy a férfiak életében egyáltalán nem jelent problémát a munka és a családi élet konfliktusa, különösen a családalapítás és a gyerekvállalás után. Az sem volt jellemző, hogy ez a kérdés csak a múltban létezett volna. De nemi szempontból kétségtelenül más jellegű volt ez a dilemma: nem a napi problémamegoldás és logisztika kérdése foglalkoztatta a férfi interjúalanyokat, mert azt – ahogy több esetben is nyilvánvalóvá tették – a feleségük intézte vagy legalábbis ő tartotta kézben. A férfiak esetében általában az okozott fejtörést, hogy tudnak-e hétközben egy-két alkalommal együtt lenni a gyermekükkel, illetve hogy vállaltan-e több, esetleg külföldi munkát.

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

További fontos eredmény annak tettenérése, hogy bár a vezetők arról számoltak be, hogy számukra a legfontosabb a családi élet, és csak azután következik a munka, majd saját maguk, az interjúk többnyire a munkaszervezetek mohó jellegét igazolták (Coser, 1974). Az interjúk bizonyítékot szolgáltatottak arra, hogy a vállalatok igyekeznek kiszajátítani a munkavállalók idejét (Edley, 2001).

A magyar vizsgálat is alátámasztotta azt a korábbi norvég kutatási eredményt, hogy a gyermeknevelési feladatok ellátását változatlanul a nőktől várja el a társadalom (Halrynjo & Lyng, 2009), így az ő esetükben gyakran a család is mohó intézményként jelenhetett meg, főleg, ha kevésbé támogató környezet vette őket körül. Nem véletlen tehát, hogy a (női) interjúalanyok különösen sokat dolgoztak azon, hogy minél jobban tudják menedzselni a feladatokat, és éles kritikával illették a társadalom elvárásait, például az intenzív anyasággal kapcsolatban. Tekintettel arra, hogy a családdal és gyerekekkel kapcsolatos feladatok ellátását a társadalmi szokások változatlanul a nőkhez rendelik, a kérdezettek szembementek a konvenciókkal, és úgy érezték, kiváltották környezetük rosszallását, még ha folyamatosan igyekeztek is megfelelni a jó szülőség ideáljának.

Az a tény, hogy bár a férfi vezetők kétségtelenül sokat beszéltek a családi élet fontosságáról, ám általában kevésbé tudtak abban részt venni, csak megerősíti azt a tudást, ami a karrier és a gondoskodási munka aszimmetrikus helyzetéről szól (Halrynjo, 2009b). Ezek a tapasztalatok azt támasztják alá, hogy bár jelen vannak a gyerekeik életében intenzív szerepet igénylő apák a magyar vállalati felső vezetésben is, a két nemmel kapcsolatos eltérő várakozások miatt – amelyeket az interjúalanyok többsége is, különösen a férfiak, osztott – az aszimmetrikus helyzettől való lényeges elmozdulást nem láthatunk, amire már korábbi magyar kutatások is rámutattak (Tóth, 2005).

Bár a meglévő munka-magánélet közötti egyensúly tekintetében a kérdezettek három nagy csoportot alkottak (van egyensúly, átmenetileg nincs egyensúly, sosincs egyensúly), az egyensúly kialakításával kapcsolatos feladatokat egyéni problémaként kezelték (Tóth, 2005). A kutatásban megkérdezett felső szintű pozícióban lévő vezetők többnyire arról számoltak be, hogy képesek olyan stratégiát

követni, amelyben akár konfliktus mellett is jól működnek a dolgok (Clark, 2000). Bármelyik csoportba is tartoztak a kérdezettek, a sok munka dominálta az életüket, és ebben korlátozotttnak tűnt a választási lehetőségük. Ráadásul a jelen kutatásban is mindvégig egyéni felelősségnek és szinte sosem vállalati vagy társadalmi ügynek tűntették fel, hogy mennyit dolgoznak. A munkahelyek elvárásai és szabályai általában változtathatatlan külső feltételként szerepeltek (Edley, 2001), bár egy-két esetben utaltak a vállalati támogatás fontosságára vagy a központilag kidolgozott és különböző módon elérhető vállalati politikákra, de a munkavállaló egyén szabadságának hangsúlyozása és a társadalmi környezet kritikája rendre visszatért a történetekben.

A nők elbeszélése szerint náluk a gyerekek beépített „védőmechanizmusként” működtek a túl sok munkával szemben. Még így is sokszor volt büntudatuk amiatt, hogy nincs elég idő a gyerekekre, és erre a társadalmi környezet is rendre figyelmeztette őket, amit a vezető állású nők megemlítettek az interjúkban. Ennek a mechanizmusnak az univerzális jelenlétét még a nemek egyenlőségére nagy figyelmet fordító skandináv országokban is igazolták (Halrynjo & Lyng, 2009).

Bár az interjúalanyok – elbeszélésük szerint – az egyensúlyt nem időben mérték, mégis az időhiány rendezte a gondolataikat. Összességében itt is látható volt a hosszú munkaórák és a sok utazás terhe, miként ezt a korábbi nemzetközi eredmények is mutatták (Drew & Murtagh, 2005; Hochschild, 1997). A munka és magánélet közötti határok kialakításához és kezeléséhez elengedhetetlennek számított a munkahelyi és az egyéni rugalmasság, amely a korábbi karrierszakaszokban nem volt mindig elérhető a számukra, de vezetőként jobban tudtak élni az előnyeivel. A megkérdezett magyar vezetők nem számoltak be arról, hogy büntetés érne őket amiatt, ha élnek a rugalmas munkavégzés lehetőségével, aminek oka lehet az is, hogy az (időbeli) rugalmasságon kívül kevésbé használják ezeket a lehetőségeket (például home office), illetve hogy már olyan magas pozícióban vannak, ahol ez nem ronthat a megítélésükön. Mindez ellentmond Drew és Murtagh (2005) eredményeinek, ahol a vezetők úgy vélték, hogy a vállalati politikák igénybevételele ártana a karriernek.

A rugalmasságot nem csak a magyar vezetők várták el a szervezettől, hanem legalább ennyire jelen volt a tőlük elvárt rugalmasság akár intenzív projekt, akár külföldi utazások esetén. Ezek során a család rendre ütközőként működött, és némileg felfogta a munka expanszióját. Ezen túlmenően a férfiaknál a feleségek is gyakran jelentettek extra erőforrást, lehetővé téve, hogy az interjúalany sokat utazzon, sok időt töltsön a munkahelyén, sokáig bent maradjon, és főleg a munkájára koncentráljon. A nőknél ilyen extra erőforrás csak ritkán volt. Ez ismételten egybecsengett a korábbi nemzetközi kutatásokkal, amelyek az otthoni erőforrások aszimmetriájáról szóltak (Drew & Murtagh, 2005).

Miközben a rugalmasság nagy érték volt, bizonyos esetekben egyértelműen a határok feloldódását is jelentette: az esték, a hétvégék vagy a szabadság alatti napok különös védelemre szorultak. Erre a helyzetre igyekeztek reflektálni, amikor úgy alkalmazták a rugalmasságra vonatkozó vállalati politikát, például az otthonról dolgozás lehetőségét, hogy azzal elkerüljék a területek összemosódását. Mindkét forgatókönyv a határelméletek fontosságára utal (Clark, 2000).

Az egyensúlyt biztosító összes korábban említett tényező felett állt az egyéni kontroll fontossága (Tausig & Fenwick, 2001). Akár a rugalmas munkavégzésről, akár a megnövekedett munkahelyi és családi elvárásokról volt szó, a válaszadók csupán akkor érezték magukat egyensúlyi helyzetben, ha úgy látták, nemcsak sodródni az árral, hanem ellenőrizni és irányítani is a folyamatokat, továbbá rajtuk múlik a munka és magánélet közötti határok átjárhatósága. A határok megtartása és kezelése rámutat arra is, hogy a fentiekben jelzett stratégiák sosem egyéni, hanem családi, sőt tágabb szinten működnek hatékonyan, beleértve a munkahelyi és családi környezet attitűdjét és szabályait is. Ezeknek a megvitatása során ritkán került elő explicit módon a szervezeti és társadalmi felelősség kérdése, vagy az, hogy a vállalatok központi elképzeléseivel és a mohó intézmények elvárásaival szemben folyamatosan védekező stratégiákat kell kialakítani.

A fentiekben már szóba került, hogy a férfivezetők a napi logisztikában, a gondoskodási feladatok megoldásában biztos háttérrel rendelkeztek. Kevésbé volt egyszerű azonban a női vezetők helyzete ebből a szempontból a konzervatív genderrezsimben. Nézzük meg közelebbről, hogy milyen társas támogatásra számíthatnak a vezetőnők!

2. KI ÁLL A SIKERES NŐ MÖGÖTT?²⁰

Gyakran idézett mondás, hogy „minden sikeres férfi mögött áll egy nő”. Alig akad olyan populáris vagy tudományos hozzájárulás, amelyik cáfolná ezt a kijelentést. Korábbi kutatások bőséges bizonyítékot nyújtottak arra, hogy a férfi menedzserek több társas támogatásra támaszkodhatnak, mint a nők (Kanter, 1977). A vezetők életében tetten érhető társas támogatás nemek szerinti aszimmetriája rámutat arra, hogy a társadalomban uralkodó nemi rend korlátozza a nőket. Az életútelelemzéssel foglalkozó kutatások rendre kevesebb magánéletbeli áldozatot jeleznek a férfi, mint a női vezetők esetében, legalábbis ami a párkapcsolatot, a szülővé válást és a gyermekgondozással töltött időt illeti (Hewlett, 2003; Knudsen, 2009).

Ez a fejezet egy párhuzamos helyzet vizsgálatát tűzi ki célul, és azt szeretné feltárni, hogy ki áll, illetve kik állnak a sikeres nők mögött, milyen társas támogatásra támaszkodnak a női vezetők. Bár a nyugati országokban már számtalan kutatás foglalkozott a magasan képzett nők ilyen szempontú vizsgálatával (Ezzedeen & Ritchey, 2008; Friedman & Greenhaus, 2000; Guillaume & Pochic, 2009; Heikkinen et al., 2014; Hochschild, 1997), a kelet-közép-európai országokban feltűnő a hiányosság abban a kérdésben, hogy milyen speciális nehézségekkel szembesülnek a női szakemberek. A téma kutatása tehát mindenképpen újdonságértékű.

Jelen elemzés a felső vezetők tapasztalatait a munka és magánélet összehangolásának kérdéskörén belül pozicionálja. Az írás elsősorban arra a kérdésre szeretne választ kapni, hogyan érzékelik, miben és mennyiben számíthatnak a partnerük (házastársuk vagy élettársuk) támogatására, és mennyiben képes a társas támogatás enyhíteni a felmerülő esetleges nehézségeket. Fontos hangsúlyozni, hogy bár a nők felső vezetői pozíciókban való megjelenését nem lehet a munka és magánélet összeegyeztetésének ügyére leegyszerűsíteni, a magyar kon-

²⁰ Eredeti megjelenés: Nagy Beáta (2016). Ki áll a sikeres nő mögött? *Socio.hu, Társadalomtudományi Szemle*, 6(2), 117–141. DOI: 10.18030/socio.hu.2016.2.117.

textusban (is) állandóan jelen lévő, égető kérdés a gyermekvállalás és a gondoskodás kérdése. Mint előzőleg láthattuk, ez sok nő karrierjében fordulópontot is jelent.

Az írás először a nemekre vonatkozó sajátos társadalmi elvárásokra és a társas támogatásra vonatkozó elméleteket vázolja. Ezután bemutatja, hogy a korábbi vizsgálatokban a vezetők milyen jellegű társas támogatásról számoltak be. A posztoszocialista magyar társadalmi környezet rövid jellemzését követően elemzi a női felső vezetők körében készült interjúkat. Az írás a további elemzési lehetőségek bemutatásával zárul.

A magasan képzett nőkre egyre nagyobb nyomás nehezedik, hogy a munka és a családi élet feladatait összehangolják. Mivel a különböző területek irányából érkező elvárás óriási, és a feszültségek halmozódnak, ezért a nők megfelelő alternatívák híján sok esetben csak a foglalkoztatás férfi normáit követhetik anélkül, hogy ehhez számottevő megértést és társas támogatást kapnának a környezetüktől. Alig van tehát sikeres alkalmazkodási stratégia, mivel bármilyen döntés is születik, hatalmas veszteséget szenvedhet az egyén akár az élet különböző területeit (a karriert, az oktatási beruházások hasznosítását vagy a magánéletet), akár az eredményességet tekintve. Bár a kérdés nyilvánvalóan egyre relevánsabb a férfivezetők életében is, a nemekkel szemben megfogalmazott társadalmi elvárások, továbbá a partner részéről érkező elvárt és észlelt támogatás is markánsan különbözik a férfiak és a nők esetében. A következőkben éppen ezért a nemekkel kapcsolatos várakozásokat és elvárásokat megfogalmazó néhány elmélet bemutatása, majd pedig a házastársi támogatásokkal foglalkozó koncepciók felvázolása következik.

A nemekre vonatkozó eltérő várakozások

Az a jelenség, hogy bár elvileg mindenki számára lényeges kérdés a munka és a magánélet egyensúlyban tartása, valójában mégis sokszorosan nagyobb problémát jelent a nők, mint a férfiak számára, azzal az egyenlőtlen helyzettel is megmagyarázható, hogy a munka-

vállaló nők az otthoni, ún. második műszak terhei miatt lényegesen több elvégzendő feladattal és kevesebb szabadidővel rendelkeznek, mint a férfiak (Hochschild, 1997). A nemek szerinti munkamegosztás jellegzetességei, a munkaerőpiaci és az otthoni feladatok szegregációja mögött ott húzódnak a nemekhez kapcsolódó eltérő és sztereotip elvárások. A nemek szerint megosztott világot a nemekre irányuló, jellemzően aszimmetrikus, egyszersmind a nőket hátrányba hozó kulturális képzetek (*gender beliefs*) szervezik (Ridgeway, 2011). Ezek a nemekre vonatkozó elvárások, amelyek a férfiakhoz és a nőkhez dichotóm jellemzőket kapcsolnak (például cselekvő kontra közösségi hozzáállás, vagy éppen instrumentális kontra emocionális), gyakorlatilag előíró módon szabályozzák és korlátozzák a nemek mozgásterét.

Amint azt a várakozások elmélete (*expectation state theory*) megfogalmazza, a társadalom tagjaival szemben csoport-hovatartozásuk (például iskolázottság, bőrszín, életkor, nem) alapján eltérő kompetenciát és várakozásokat fogalmaz meg a környezet (Carli & Eagly, 1999). Ezek azok az ún. diffúz státuszjellemzők, amelyek nemcsak eltérő, de kevesebb kompetenciát is tulajdonítanak a nőknek feladatorientált helyzetekben. A női vezetőknek ráadásul egyszerre kell a nőkkel és a menedzserekkel kapcsolatos, sokszor egymásnak ellentmondó elvárásrendszer sztereotip és kettős szorításának megfelelni, azaz a „nőies” és a „menedzseri” kvalitásokat is felmutatni. A várakozások elmélete értelmében a nők gondoskodó és közösségi szerepe erős társadalmi elvárás egyéni, szervezeti és makroszinten egyaránt (Carli & Eagly, 1999).

Az anyaság mint diffúz státuszjellemző még további, a munkaerőpiac szempontjából nézve mindenképpen hátrányos elvárásokat generál a nőkkel szemben (Ridgeway & Correll, 2004). Az anyákhoz kapcsolt kép mindenhol azt a markáns várakozást fogalmazza meg, hogy a bensővé tett, intenzív és bevonódó szülői szerep (*intensive mothering*) nem teszi lehetővé a nőknek, hogy a gyermekvállalás után is változatlan erőbedobással dolgozzanak karrierjükön, tehát ez szükségszerűen a gyermekvállalás vagy karrier konfliktuselméleti megközelítését erősíti fel. Továbbá, mivel ez a döntés pusztán egyéni, nőket

érintő választásnak tűnik, amelyre egyéni megoldások szülehetnek, a társadalmi vagy a szervezeti felelősség kérdése minimalizálódik.

A nőkre és férfiakra vonatkozó elvárások és szerepek az egyértelműen megfigyelhető folyamatos változás mellett ugyanakkor a hétköznapi relációkban és interakciókban újra és újra megerősítést nyernek (West & Zimmerman, 1987). Ezek a mindennapi gyakorlatok hozzájárulnak ahhoz, hogy a normákhoz való igazodás megtörténjen. A „doing gender” koncepciója szerint a nemekhez kapcsolódó képzetek az állandó interakciókban jönnek létre, amelyek szabályozó és korlátozó hatással vannak a társadalom tagjaira.

Társas és házastársi támogatás

A jelen kutatás során alkalmazott központi koncepció a társas támogatás kérdése. A társas támogatás elengedhetetlen a kiegyensúlyozott élet megvalósításához általában, a szakmai sikerek eléréséhez pedig különösen (Ezzedeen & Ritchey, 2008; Friedman & Greenhaus, 2000). A társas támogatást úgy lehet meghatározni, mint a kapcsolatok komplexitását, amely pozitív hatással van az egyénre, és magában foglalja az olyan alapvető társas és érzelmi mechanizmusokat, mint a szeretet, gondoskodás, az integráció és a megküzdés. Emellett ezeknek a mechanizmusoknak az a funkciója, hogy csökkentsék a különböző stresszorok által előidézett negatív hatásokat (Parasuraman et al., 1992). Friedman és Greenhaus (2000: 85) úgy határozta meg a társas támogatást, mint „a források egyének közötti valamiféle cseréje, aminek az a célja, hogy a támogatásban részesülő személyt segítse”. A szerzők megkülönböztették a támogatások különféle csoportjait, így a magatartásbeli támogatást (benne a háztartással és a gyermekekkel kapcsolatos támogatásokat) és az érzelmi támogatást (benne a személyes és karrierrel kapcsolatos támogatásokat) (Friedman & Greenhaus, 2000).

A női vezetők társas támogatására fókuszálva egyre több a tudományos szakirodalom arról, hogy a női vezetők meglehetősen magányosak a munka-magánélet egyensúly kérdéseinek megoldása során (Hewlett, 2003). Még ha párkapcsolatban élnek is, a partnereik ál-

talában kisebb részt vállalnak az otthonnal kapcsolatos felelősségek ellátásában (Biernat & Wortman, 1991), és gyakran nem nyújtanak elegendő érzelmi támogatást (Neff & Karney, 2005). A legtöbb vizsgálat a partnertől kapott támogatás fontosságát hangsúlyozza, mint ami a leginkább hozzájárul az általános jóléthez és boldogsághoz (Ezedeem & Ritchey, 2008).

Más művek azt emelik ki, hogy a társas támogatást interperszonális tranzakcióként is fel lehet fogni, amely magában foglalja az érzelmi odafigyelést, a segítségnyújtást, a szükséges információkat és az elismerést (House 1981-es művére utalnak Heikkinen és munkatársai (2014: 29). Figyelembe kell venni, hogy a férfi és a női tapasztalat már pusztán a nemi szocializáció és a nemi sztereotípiák befolyása miatt is nagyban különbözhet egymástól. Munkájukban arra is utalnak, hogy a női vezetők számára nyújtott partneri támogatás se nem automatikus, se nem problémamentes (Heikkinen et al., 2014). Éppen ezért elemzésükben felhívják a figyelmet a nemek közötti hatalmi viszonyok fontosságára a partneri támogatás kérdése kapcsán is.

Empirikus kutatási előzmények

A fentiekben már említett, híresen családbarát vállalat példáját elemezve Hochschild *The Time Bind* (1997) című könyve az idő szorításának kérdését dolgozta fel. A szerző többek között azt is bemutatta, hogy a karrierorientált nők ellentmondásos és többszörös elvárásokkal szembesülnek a munka és család közti egyensúlyteremtés során, amelyekkel a férfi vezetők és a női munkatársak sosem szembesülnek. A férfi vezetők feleségei gyakran nem dolgoznak, és leveszik a családdal kapcsolatos összes munkát és felelősséget férjük válláról, akik így sokkal zavartalanabban tudják munkájukat végezni. Ezzel szemben a női vezetők partnerei között nem fordult elő, hogy ők kizárólag vagy elsősorban az otthonnal és családdal kapcsolatos feladatokat végezték volna (Hochschild, 2001). A fentiekben idézett további nemzetközi szakirodalmak tapasztalatai is összességében rámutatnak a társas támogatás fontosságára (Guillaume & Pochic, 2009).

A házastárs támogatásának és személyiségének a kérdezettek szakmai sikerességére gyakorolt hosszú távú hatásait, azaz a *crossover* jelenség speciális megjelenését Solomon és Jackson (2014) ausztrál paneladatokon elemezte. A szubjektív sikeresség indikátora a munkával való elégedettség, az objektív sikeresség jelzőszáma pedig a jövedelem és az előrelépés volt. Adataik azt mutatták, hogy függetlenül attól, hogy férfi vagy női alanyt vizsgáltak, a házastársak személyisége jelentős hatást gyakorolt a munkahelyi eredményességre. Különösen az úgynevezett lelkiismeretes személyiségű házastársak tudtak pozitív hatást kifejteni a kérdezettek teljesítményére. Ez nem azt jelentette, hogy ők végezték el a házastársuk helyett is az otthoni feladatokat, hanem inkább olyan körülményeket teremtettek, hogy társuk hatékonyabban tudjon dolgozni. Ez az otthoni tevékenységek menedzselése és megszervezése, a pragmatikus hozzáállás és a jó minőségű párkapcsolat révén valósulhatott meg. A kutatók azt találták, hogy míg régebben ezeket az előnyöket csak a férfiak élvezték, a mintájukban szereplő férfiak és nők esetében egyaránt előfordult a pozitív *crossover*-hatás. Eredményeik szerint „modern házassági jutalomnak” tekinthető az ilyen típusú házastársi személyiség (Solomon & Jackson, 2014).

Ezzedeén és Ritchey (2008) magas pozícióban lévő vezetőnőket kérdezett meg a várt és kapott házastársi támogatásról. Az észak-amerikai kutatásban megállapították, hogy az emocionális és instrumentális viselkedés kettősségében való gondolkodás nem képes teljeskörűen lefedni a kapott támogatást (és ugyanígy a nem támogatást sem), hiszen a támogatások ennél komplexebbek (Ezzedeén & Ritchey, 2008). Interjúik alapján létrehozta egy tipológiát, amely hat különböző támogatást tartalmazott. E típusok a következők: 1. érzelmi támogatás (bátorító és megértő attitűd), 2. háztartási segítség (a házimunka elvégzése és a háztartással kapcsolatos feladatok megszervezése), 3. a családtagok segítése (gyermekek, idős családtagok, sőt a háziállatok ellátása is), 4. karriertámogatás (technikai és szakmai segítség egyaránt), 5. megbecsülés (büszkeség és elismerés), végül 6. a (támogató) házastárs karrierjének és életmódjának megváltoztatása révén megvalósuló támogatás (otthon maradó apák, idő-

beosztás átrendezése) (Ezzedeen & Ritchey, 2008: 1115). A típusokat induktív módon, az interjúalanyok által elmondott történetek tartalomelemzésével alkották meg. Mint a tipológiából is látható, bizonyos esetekben és feladatoknál a kutatók, akárcsak az interjúalanyok is, némileg reprodukálták a hagyományos társadalmi nemi rendet azáltal, hogy a férfi partnerre mint segítségre, nem pedig mint a feladatot magától értetődően megosztó társra tekintettek. Ilyen eset volt a háztartásban vagy a családtagokkal kapcsolatban végzett „segítség”.

Az általuk megkérdezett vezetők az érzelmi támogatást értékelték a legtöbbre, utána a megbecsülést, majd a családtagok körüli segítséget, a karriertámogatást, végül a háztartásban való segítségnyújtást. Amint a szerzők összefoglalták: „Az adatok az érzelmi támogatás elsőségét támasztják alá, nevezetesen az empatikus hallgatását, különösen a nagyon stresszes időszakokban” (Ezzedeen & Ritchey, 2008: 1128). A nők nem támogató magatartásról is beszámoltak, amelyet úgy is tekinthetünk, mint a nők karrierjét korlátozó tényezőt. Ahogy a szerzők összefoglalták: a megkérdezett nők „azt a támogatást értékelik, ami megerősíti az autonómiájukat, és nem értékelik azt a támogatást, ami patriarchális és hatalmaskodó” (Ezzedeen & Ritchey, 2008: 1129).

Az előzőhöz hasonlóan, tipizálási szándékkal elemzett finn női vezetői narratívákat Välimäki, Lämsä és Hiillos (2009). A szövegek elemzése során megkülönböztették a meghatározó, a támogató, az instrumentális, a rugalmas és a kontraproduktív társat. A meghatározó társ erősen befolyásolta a női vezető egyéni döntéseit, és többnyire a hagyományos nemi szerepelvárásokat jelenítette meg (például hatással volt a nők tanulmányainak befejezésére vagy a földrajzi mobilitására), a támogató társ pozitívan cselekedett a nő karrierjének megvalósíthatósága érdekében akár pszichoszociális, akár kézzelfogható módon (például bátorítás, önbizalom-növelés formájában). Az instrumentális támogatás központi eleme a nyugodt környezet biztosítása volt (például anyagi biztonság megteremtésének formájában). A rugalmas támogatás fő tartalma az volt, amikor a partner a nő karrierjét tartotta fontosabbnak, és azt akár a sajátja elé helyezte, egyszersmind magára vállalta az otthonnal kapcsolatos feladatok nagyobb részét. Ezek a férfiak erősen szembesültek a társadalmi környezet hagyomá-

nyosabb beállítódottságával. Végül a kontraproduktív társ típusát az jelenítette meg, aki nem respektálta a női vezető karrierjét. Bár a leggyakrabban a támogató társ típusát azonosították, a második helyen a kontraproduktív társ került említésre, ami a finn társadalmi környezetben meglepőnek nevezhető. Őket követte a meghatározó, majd pedig a rugalmas partner (Välimäki et al., 2009).

Egy másik finn kutatásban is női vezetőket kérdeztek meg a házastársi támogatás jellegéről (Heikkinen et al., 2014). Az elemzés során a női vezetők a támogatás három fő kategóriáját azonosították, amelyek visszanyúlnak Ezzedeem és Ritchey 2008-as tipológiájára: a pszicho-szociális támogatást, a gyakorlatias támogatást és a karrierrel kapcsolatos támogatást. Ezeken a pozitív házastársi támogatáson túl ők is azt találták, hogy szükség van a negatív, azaz a „nem támogatás” kategóriájának elkülönítésére is (Heikkinen et al., 2014: 31). Kutatásukban felhívták a figyelmet arra, hogy a család mint a nemi elvárások létrehozójának és megerősítőjének szerepe, szükségképpen a vizsgálatok terepe kell, hogy legyen.

A házastársi támogatás percepciójának kérdése kevésbé kutatott terület Magyarországon. A legtöbb kutatási tevékenység középpontjában a női munkavállalással kapcsolatos attitűd szerepelt (Blaskó, 2005). A kutatások másik iránya a különböző életszférák közötti esetleges választásra és prioritásokra fókuszál, különös tekintettel arra, hogy mi a fontosabb: a munkahely vagy a család (Pongrácz & S. Molnár, 2011). Ugyanakkor volt olyan kutatás, amelyik azokat a kisgyermekes családokat vizsgálta, amelyekben a nők többet kerestek, mint a férfiak. Ez azt jelentette, hogy a háztartási jövedelem minimum 60%-át keresték meg a nők (Neményi & Takács, 2016). Eredményeik azt mutatták, hogy a nők kenyérkeresővé válása nem változtatja meg a hétköznapi életben, az otthoni munkamegosztásban a hagyományos szerepelvárásokat. A társas támogatás kérdését kimondottan a vezetők körében vélhetően még nem vizsgálták Magyarországon.

Interjúk kutatási eredmények

A társas támogatás kérdésére adott válaszok áttekintése előtt röviden ki kell térni a munka és magánélet közötti egyensúly percepciójára. Minden megkérdezett nő nagyon fontosnak találta a munka és magánélet összehangolására vonatkozó kérdéseket, és sok mondanivalója is volt a témával kapcsolatban. Az interjúalanyok többnyire arról számoltak be, hogy a munka és a magánélet egyensúlyban van az életükben, de ez nem volt mindig így, illetve hogy az egyensúly megtartása nagy odafigyelést igényel a mai napig. Csak néhányan mondták, hogy mivel a közelmúltban volt karrierváltás az életükben, keményebben dolgoztak az elmúlt hónapokban, mint korábban.

Mint már korábban említettem, a női felső vezetőik által egyensúlyinak tartott állapotról többször ők maguk is megjegyezték, hogy a tágabb társadalmi környezetük aligha nevezné mintaszerűnek ezt az állapotot. Így például a gyermek születése után szinte egyikük sem maradt otthon hosszabb ideig, mint egy év, és ritkán érkeznek haza este 7 óra előtt. Tekintettel arra, hogy Magyarországon három év a gyermeknevelési szabadság hossza, és hogy az óvodák délután 5 körül zárnak, mindkét fent említett magatartás eltér a kisgyermekes magyar anyák irányában domináns társadalmi elvárástól. Ezeknek a nőknek tehát a mindennapokban kell szembesülniük azzal, hogy a velük szemben támasztott ilyen elvárásoknak nem felelnek meg. Sokan közülük, miközben úttörő szerepet töltenek be a női vezetők figurájának elfogadtatásában, rendszeresen felteszik maguknak azt a kérdést, hogy elég jól végzik-e a dolgukat az otthoni szférában is, ami példa a nemi elvárások megerősítésére, a *doing gender* folyamatra, hiszen nem került elő arra vonatkozó feltevés, hogy akár a gyerekeik apja, akár a férfi vezetők hasonló elvárásokkal szembesítenék magukat.

A saját helytállásuk állandó kontrollálásának deklarálásán túl, hevesen kritizálták a társadalom konzervatív anyaképét is. Több interjúalany jelezte, hogy állandóan számonkérlik rajta a környezetében, hogy elég jó anya-e: „*Jaj, és marad időd a gyerekekre?*” (N7). Ezt a társadalmi attitűdöt több interjúalany is nagyon zavarónak tartotta, és jelezték, hogy nagyon növeli a bennük lévő rossz érzéseket:

„a lelkiismeret-furdalás az állandóan körbeveszi az életünket, itt is, mert itt is azt érezzük a munkahelyen, hogy nem tudunk 100%-osan teljesíteni, meg otthon is” (N4).

Ezekben a jelzésekben tetten érhető tehát az anyákkal kapcsolatos társadalmi elvárások nyomása és az intenzív anyaság ideológiája is (Hays, 1996). Azt a női vezetőt, aki nem felel meg a „jó anyáról” alkotott, a nőket pályájukon egyértelműen korlátozó képnek, azt nehezen fogadja el a tágabb környezet. Bár a megkérdezett nők az interjúk idején a szervezetek felső szintjein dolgoztak, tehát nem vonultak vissza az üzleti karriertől, a döntéseiket a mindennapokban és a karrierfejlődésben is nagyban befolyásolják a nőkkel szemben támasztott kulturális elvárások (Halrynjo & Lyng, 2009; Knudsen, 2009).

Ilyen intenzív munkavállalói magatartás mellett különösen fontos kérdés, hogy vannak-e támogatók, akik az egyensúlyi helyzet kialakításában és megtartásában segíteni tudnak. A következőkben annak bemutatása következik, hogyan észlelték a vezetőnők, vajon kire támaszkodhatnak ebben a kérdésben.

Társas támogatás

A vezetőnők különböző erőforrásokra támaszkodtak mindennapi életük megszervezése során. Mivel az interjúkérdés úgy hangzott, hogy *Kitől kap Ön támogatást?*, ezért a válaszadók elsőként különféle támogatásokra asszociáltak, amelyek között fizetett és nem fizetett segítség egyaránt volt. Míg a háztartás körüli feladatok, így a takarítás, kertgondozás esetében természetes volt számukra a fizetett segítség igénybevétele, és ezekről nem is gyűjtött részletes adatokat a kutatás, sokkal vegyesebben ítélték meg a családtagok, elsősorban gyermekek körüli feladatok megoldását és ezek piaci alapokra helyezését. Akiknél a nagyszülők egészségesek voltak, és elérhető erőforrást jelentettek, ott gyakran az ő segítségüket említették. (Az idősebb vezetői generációban ugyanakkor már megfordult a segítségnyújtás iránya, mert a nagyszülőkről való gondoskodás vált feladattá.) Voltak

interjúalanyok, akik arról meséltek, hogy határozottan megpróbálták elkerülni a bébiszitter alkalmazását. Ezzel szemben három esetben is a legfontosabb helyen említették az interjúalanyok a jól megválasztott bébiszittert. Ez nem csak a gyermeküket egyedül nevelők esetében fordult elő, hanem akkor is, ha a gyermek speciális gondozási igénye ezt indokolta. Egy másik vezető pedig, akinek a szülei és a férj szülei is nagyon távol élnek a fővárostól, úgy döntött, hogy már a várandósság alatt megkeresi a tökéletes bébiszittert, akit teljes állásban szerződtetett 14 évre.

A kutatás azonban a társas támogatásokra és az azzal kapcsolatos percepciókra fókuszált: először a legfontosabb támogató személy, majd pedig a fontosnak észlelt támogatások típusai kerülnek bemutatásra, végül pedig elemzésre kerül, hogy a felsoroltak közül melyik támogatást érezték a legfontosabbnak a megkérdezettek.

A támogatásokat sorba véve azt találjuk, hogy a házasságban élő nők leggyakrabban a férjüket említették fő támogatási forrásként, aki „nyilván” és „természetesen” állandóan „segít” és biztos pont. A mondat gyakran azzal folytatódott, hogy a gyerekek megnyugtató nevelése nehezen lenne elképzelhető az apák nélkül. A házas nők „szerencsésnek” nevezték magukat a támogató környezetük miatt, tehát nagyra becsülték ezt a támogatást. Mivel a legtöbb interjúalany partnere szintén az üzleti életben tevékenykedett, gyakran mindketten kiszámíthatatlan és sűrű időbeosztással dolgoztak. Arra a kérdésre azonban, hogy mennyi támogatást adnak a meginterjúvolt nők a házastársaiknak, jellemzően úgy válaszoltak, hogy úgy érzik, kevesebb támogatást adnak, mint kapnak, míg néhányan azt mondták, hogy szimmetrikus kapcsolatban élnek. Senki sem számolt be arról, hogy ő jobban támogatná a párját, mint az őt.

Ezek a percepciók többféle módon is alátámasztották a nemekkel kapcsolatos hagyományos elvárások jelenlétét és újratermelődését a magasan képzett interjúalanyok környezetében. Ezt támasztja alá az, amikor természetesnek, ha nem is pozitívnak tűnt fel, hogy a gyerek-szülés után a női karriernek elakadnak, és akkor is, amikor a férfi partnertől (a gyereknevelési feladatok megosztása kapcsán) érkezett támogatást rendkívülinek érezték, ami miatt szerencsésnek is nevezték

magukat. Az apák egyenlő részvétele a gyereknevelési feladatokban tehát egyáltalán nem tekinthető magától értetődőnek még a vizsgált csoport környezetében sem. A férfi partnertől kapott támogatás magasra értékelését mutatta az is, hogy általában többre saccolták azt, amit kapnak, mint amit ők maguk adtak. Tehát a támogatás érzékeléséről szóló beszéd szintjén igyekeztek kompenzálni párjukat ezért a Magyarországon nem megszokott szerepvállalásért.

Az apák intenzív feladatvállalása ellenére egyetlen nő mesélt arról, hogy férje maradt otthon gyermekgondozási szabadságon, mégpedig elsősorban azért, mert a feleség lényegesen magasabb jövedelmet tudott elérni a munkájával. A gyermeknevelési szabadságon lévő apa képe ugyan nem elképzelhetetlen az interjúalanyok elbeszélése szerint, de sokan látták úgy, hogy Magyarországon ez még ma is megütközést kelt. A válaszadók ezzel kapcsolatban ismét utaltak a konzervatív magyar társadalmi környezetre: egyikőjük saját maga beszélt le emiatt a férjét arról, hogy gyesre menjen. A másik interjúalany azt is elmondta, hogy a viszonylag későn megismert férje volt az első olyan partner, aki igazán támogatónak mutatkozott az ő karrierjével kapcsolatban. A kései találkozás is szerepet játszott abban, hogy aránylag későn született a nő első, az interjú idején egyetlen gyermeke. A házastársi támogatás és a megbecsülés fontosságát jelzi, hogy a támogatás elmaradása az érintett nők elbeszélése szerint néhány esetben váláshoz is vezetett. (A támogatás hiányára később visszatérünk.)

Mivel a mintában szerepeltek elváltak is, érdekes megnézni, hogy kinek a társas támogatására számíthatnak ők. A felkeresett interjúalanyok leggyakrabban arról számoltak be, hogy a nagyszülőkre támaszkodnak a gyermekek körüli teendőkben, még ha voltak is olyan apák, akik intenzíven tartották a kapcsolatot a gyermekekkel, tehát a gyermekek körüli feladatokban megbízhatóan jelen voltak.

A legfontosabb támogatók feltérképezésekor a második leggyakoribb említés a (nagy)szülőkre, különösen a nagymamákra esett. A kérdezettek szüleitől érkező támogatást értékelve egyértelműen a (kis)gyermekek körüli segítség említése volt a legfontosabb, bár a szülői útmutatás és példamutatás is előkerült. Egy-két esetben ez a két szempont össze is kapcsolódott. A pozitív szülői (anyai) minta

egy esetben a karrierépítésben is visszaköszönt. A vezetőnők esetében tehát a konkrét szülői feladatvállalás és a példamutatás is fontos erőforrássá vált.

„Ő a számomra a példakép, hogy hogyan dolgozzunk és neveljünk fel gyerekeket, és aztán hogy adjuk át a nyugdíjas évek alatt azt az időt, energiát, és hál' istennek egészségben a következő generációnak, vagy tehát úgy nekem” (N10).

Egy interjúalany esetében az első említés a korábbi főnökre esett, aki-vel együtt tudták kialakítani azt a keretet, hogy a gyerekszületés után zökkenőmentes legyen a munkába való visszatérés:

„Hát, nem lehetett volna ezt megvalósítanom, ha a mindenkori főnökömmel, ha nem tudtam volna vele egy olyan kapcsolatot ebben a kérdésben... amiben ő folyamatosan meggyőződhet arról, azt a visszajelzést, visszacsatolást érzi, kapja, hogy nem élek vissza a helyzettel” (N14).

Bár sosem volt első említés, de figyelemre méltó az a támogatás, ami a gyermekek irányából érkezett. A korábbi szakirodalmakban nem került elő az a motívum, hogy a gyerekektől kapott támogatást erőforrásnak nevezték volna a megkérdezett felsőszintű vezetők. Itt tehát megjelenik a gyerek mint a munka-magánélet közötti egyensúly „indikátora”. Sok megkérdezett anya elmondta, mennyire támogatók a gyermekei: büszkék rá, segítenek a feszes menetrendbe való illeszkedéssel, szorgalmasak és jól tanulnak, megértik, hogy az anya nem a hagyományos módon végzi szülői feladatait, hanem inkább az együtt töltött „minőségi idő” a fontos. A családtagokkal való együttműködés (társ, szülők, gyerekek) egyaránt azt a nemzetközi tapasztalatot erősítette, hogy a különféle támogatások gyakran azt a célt szolgálják, hogy interjúalanyaink magánélete minél pontosabban illeszkedjen a munkájukhoz, a lehető legkisebb fennakadást okozva. A magánélet menedzselése és logisztikája rámutat a Hochschild (2001) által leírt mechanizmusra is, miszerint a családi életet a munkafeladatokhoz ha-

sonlóan menedzselni kell. A kevés családi idő pedig egyre inkább a racionális időgazdálkodás részévé válik.

Eddig tehát látható volt, hogy kiket gondolnak legfőbb támogatóknak az interjúalanyok, most pedig megnézzük, hogy mely támogatásokat észlelték a legfontosabbaknak, amelyek elsősorban a partnerük irányából érkeznek. Bár a nők számos észlelt támogatást felsoroltak, a legtöbb válaszadó két területet említett a leggyakrabban: az érzelmi támogatás mellett a gyermekekkel kapcsolatos támogatás fontosságát. Ezeket a támogatásokat a partnerrel élők mindegyike megemléltette, és a sorrend nagyrészt egyezik azzal, amit Ezzedeen és Ritchey (2008) is találtak. Az amerikai kutatásban azonban a két kategória közé bekerült a megbecsülés és elismerés is, ami a magyar mintában kicsit hátrébb került. A következőkben Ezzedeen és Ritchey tipológiáját követve a legfontosabbnak észlelt támogatások bemutatása következik.

Érzelmi támogatás (támogató és megértő attitűd)

Az érzelmi támogatás alatt a biztató és megértő attitűd kimutatását értették a szerzők. Ez néha biztatást, máskor pedig meghallgatást jelent, vagy azt, hogy a házastársak ötletet adnak akár céges, akár magánjellegű konfliktusok kezelésére, ami minden partnerrel élő válaszadónak nagyon fontos: „...volt már olyan, nem is egyszer, hogy el is sírom magamat, mert van valami, tehát hogy nyilván kifele nem, azonnal behúrom az ajtót, akkor azonnal őt hívom föl” (N14).

A párkapcsolatban élő összes interjúalany nagyra becsülte a társától kapott érzelmi támogatást, és úgy érezte, hogy ez adja karrierjének a biztos alapját. Éppen ezért tudtak stabilak lenni a karrierépítésben is: „Érzelmi oldalon olyan szempontból számíthatok rá, hogy ő ott áll mellettem mindig, és támogat” (N6). Ezek, a partneri stabilitás és megfontoltság azok az értékek, amelyek Solomon és Jackson 2014-es írása szerint hosszú távon is meghatározóak voltak a szakmai előrelépésben és elégedettségben. Volt, aki a karrierjében kigondolt fizetés nélküli szabadság (*career break*) megtervezésében kérte férje támogatását, aki eredetileg ugyan nem támogatta az ötletet, később azonban melléállt,

és segítette azt, hogy az interjúalany „a saját útját járja”. Az elfogadás és megértés fontosságát többen is említették, megerősítve ezzel Ezze-deen és Ritchey (2008) eredményeit, akik azt találták, hogy a válaszadók mindenekelőtt az autonómiájukat megerősítő, és nem pedig a patriarchális támogatást értékelték nagyra. Ennek pedig fontos, szinte nélkülözhetetlen eleme az elfogadó magatartás: *„Sokszor még én is tőle tanulok, hogy ez a maximális tolerancia, meg ez az elfogadás, én nem tudom honnan jön belőle”* (N18).

Hasonló helyzetre, a menedzseri munka által okozott állandó feszültségek feldolgozására utal a következő vezető is. Ez emlékeztet arra, amit Greenhaus és Powell (2006) leírt a két terület egymáshoz viszonyított puffer szerepéről, vagyis hogy az egyik területen megélt konfliktus megoldásában és feldolgozásában segítséget jelent a másik szféra: *„nyilván biztatást adunk egymásnak, sokat a nehézségekben, vagy egyszerűen a sima fáradtság, meg kiegészben”* (N13).

Miközben visszatérően deklarálták, hogy az érzelmi támogatás a legfontosabb a munka és magánélet összehangolása során, csak kevés konkrét példát említettek erre vonatkozóan. Annál több példát soroltak a családtagokkal kapcsolatos feladatok megosztására.

Családtagokkal kapcsolatos feladatok elvégzése

Mivel mindegyik interjúalanyunk van gyereke, ezért központi helyen állt az a kérdés, hogy a gyerekek programjainak a megszervezése és a velük töltött idő megfelelő legyen. A gyerekek gondozása mellett az idősebb interjúalanyoknál előkerült a szülők körüli feladatok ellátása is.

A családtagokkal kapcsolatos feladat nem korlátozódott arra a logisztikai kérdésre, hogy kinek kell hozni és vinni a gyermekeket az iskolába vagy az iskolából, hanem sokkal holisztikusabb jellege volt tevékenységeknek, ahogy mondták is: *„Az a legfontosabb, hogy ő jó apa”* (N9). A gyerekek körüli logisztikai feladatok megszervezése bonyolult feladatnak bizonyult, főleg ha több gyerek is volt a családban, akiket az óvoda és iskola után különórákra is el kellett juttatni. Akik

párkapcsolatban éltek, jellemzően a saját párjukra támaszkodtak a leggyakrabban, és kialakultak a családon belüli munkamegosztás hagyományos mintái. A gyerekek edzésre való szállítása mellett még a meccseken való részvétel is fontos, egyáltalán nem kiszervezhető szülői feladat. Hochschild is leírta, hogy a férfi menedzserek rendszerint megoldották, hogy ott legyenek a gyerekeik meccsén. Ez is része lehet a nemekre jellemző konvenciók megerősítésének, a *doing gender* folyamatnak (2001; West & Zimmerman, 1987).

„Ő futballozott régen, és a kicsik is futballoznak, és ő ezt kedvvel, lelkesedéssel, szellemi és sporttársi közösséget alkotva a két kicsivel csinálja. Tehát itt van egy win-win, mert ő ezt szereti is csinálni, nekem meg egy óriási segítség” (N14).

Tetten érhető a hagyományos nemek szerinti feladatmegosztás akkor is, amikor a gyerekekkel való tanulás során az anya foglalkozik a humán, az apa pedig a reál tantárgyakkal: „[a férjemmel] felváltva megyünk úgyis fiammal mondjuk meccsre, hogyha nem tudunk mindketten menni, hogy hol ő megy, hol én megyek, attól függ, hogy kinek mi van. Akkor, még ha tanulni kell velük, mondjuk tanulásban segíteni, akkor azt is beosztjuk. Ő a reál, én a humán” (N12).

A gyerekekkel való együtt tanulás amúgy érzékeny pont az interjúalanyok életében, hiszen a környezet, például az iskola elvárja, hogy a szülők folyamatosan tanuljanak a gyerekekkel. Ez részben persze kiszervezhető, és a hétköznapi rutinfeladatok sorában sem tartozik a kedvenc családi feladatok közé. Ezekről a kevésbé szórakoztató dolgokról tudjuk, hogy az apák nem szívesen vállalják, és így sokszor automatikusan a nőkre hárul, ahogy az egyik interjúalany is beszélt róla: „Nincs türelme a gyerekekkel tanulni” (N14). Ezeknek a nem kedvelt feladatoknak a nőkhöz való hozzárendelése ismét a nemekkel kapcsolatos elvárásokat tükrözi (Carli & Eagly, 1999; Ridgeway, 2011). Amennyiben a kérdezettek ezt elfogadják, az a nemek hagyományos helyzetének megerősítését eredményezi, még ha az interjúalanyok megértéssel is beszélnek erről a helyzetről.

A főállásban dolgozó női vezetőknek számtalan további segítségre volt szükség a hétköznapiak megszervezéséhez házastársukon kívül is. Ezeket a segítségeket mind fel kellett tudni sorakoztatni: „*az anyukám és a férjem, illetve a rengeteg unokatesó*” (N1). Ha valaki elvált, akkor általában még komplikáltabb volt a rendszer kialakítása. Ezekben az esetekben azonban a gyermek(ek) apja lényegesen kisebb részt vállalt a feladatok megoldásában: „*Van két nagymama, van a gyerekeknek az édesapja, van egy nagypapa, meg vannak bébiszitterek. Egy időben, ha lehet egy bébiszitter, tehát nem sok bébiszitter*” (N2).

Miközben a nők hosszú munkaórákat dolgoztak, és a férj is dolgozott, ritkán merült fel, miként erre már utaltunk is, hogy a férjek maradjanak otthon gyesen a gyerekekkel. Egyes esetekben a megkérdezett nők kimondottan hálásak voltak a férjüknek minden támogatásért, és már azt is támogatásként észlelték, hogy nem ellenezte a bébiszitter alkalmazását:

„*Nem ő maradt a gyerekekkel, mert az akkor még nem volt ilyen elfogadott, ma már talán jobban elfogadott, de 10 éve ez még nem volt, és volt bébiszitter a gyerekekkel, és ő ezt is elfogadta, tehát ebben támogató volt*” (N16).

az attitűd mindenképpen rámutat a helyzet paradox voltára: miközben az interjúalanyok sokat dolgoznak, és sokat keresnek, kiválasztják és megszervezik a fizetett segítőt, mégis ők a hálásak a párjuknak, aki ugyan nem maradna otthon a gyermek gondozása céljából, de „legálább” elfogadja ezt a megoldást. Itt tehát előkerül a társas támogatás mint „nem hátráltatás” értelmezése, ami egyrészt a hagyományos nemek szerinti munkamegosztás gondolatát és gyakorlatait (*doing gender*) erősíti meg, másrészt rámutat az intenzív anyaság gondolatának még ma is erős jelenlétére a magasan képzett társadalmi csoportokban (Halrynjo & Lyng, 2009). Hiába jönnek létre egyre nagyobb számban alternatív megoldások a családdal kapcsolatos feladatok ellátására, az ezek elvégzéséről szóló (külső és belső) elvárásrendszer még mindig egyenlőtlen helyzetbe hozza a nőket, dolgozzanak bármilyen pozícióban is (Ridgeway & Correll, 2004).

A nagyobb gyerekek esetében ez a struktúra átrendeződött, továbbá bekerültek a képbe a támogatásra szoruló szülők, akik körül a férjek, főleg ha ők maguk nem menedzseri karriert futottak be, hanem relatíve rugalmasabb munkájuk volt, sokat tevékenykedtek, minként az alábbi idézet is mutatja: *„Hát, gyakorlatilag alapvetően a bevásárlástól az ügyintézésig, a szülői értekezlettől a sok egyébig. Attól kezdve, hogy ha apukámat orvoshoz kell vinni a délelőtti órákban, akkor elviszi, tehát, ha ráér, akkor el tudja vinni”* (N6).

Háztartási munkák elvégzése és megszervezése

Bár a háztartás olajozott működése fontos dolog volt, mindenki úgy tekintett rá, mint ami viszonylag könnyen megszervezhető és kiszervezhető. A nagyobb dolgokat így is oldották meg, hiszen természetesen vették, hogy a különböző fizetett háztartási segítségék rendre a rendelkezésükre álltak. Túlnyomó többségben női munkaerőt említettek a „nőies” munka elvégzése, például a takarítás és főzés kapcsán.

Ugyanakkor még így is maradt legalább egy csoportja a feladatoknak, amit nem lehetett másra bízni, például a hétköznapi apró feladatot, a vásárlást. A beszámolók szerint a háztartások egy részében ezt a feladatot is felosztották, de a megtervezés és a fejben tartás még így is a nők feladata maradt. A nők által pontosan megtervezett feladat kivitelezését azonban már gyakorta elvégezték a férfiak, miként az alábbi idézetek mutatják: *„a férjem állandóan bevásárol”* (N12); *„Mosás, vasalás, mit főzünk, mit eszünk, ez az én reszortom, de a vásárlásban ő jelentkezik”* (N8). Paradox módon, miközben a logisztikai rendszer zökkenőmentesen működött, többeknek néha ilyen „apró” feladatok okoztak nehézségeket: *„Például nincs kenyér otthon, bocsánat, de ez nálunk egy standard probléma”* (N17); *„csak akkor megy el, ha adok neki listát, tehát ő magától nem fog vásárolni menni”* (N1). *„Bevásárlás egyáltalán nem, az teljesen az én reszortom”* (N14). Sokak számára az online élelmiszer-vásárlás könnyítette meg a mindennapi feladatok elvégzését. A menedzsernők is úgy érzékelték, hogy a háztartás menedzselésével kapcsolatos felelősség elsődlegesen nőkkel szembeni elvárás maradt, aminek reprodukálásához

a mindennapi tevékenységek elvégzésével ők maguk is hozzájárultak (West & Zimmerman, 1987). Ezeket a feladatokat ők többnyire ugyanúgy menedzseltek, mint vezetői munkájuk többi területét, hasonlóan az időgazdálkodás kapcsán említettekhez.

A főzés is vissza-visszatérő elem volt a háztartási munkákkal kapcsolatban, és itt is a hagyományos szerepelvárások és -követések kerültek elő. Volt, aki arra utalt, hogy a férj édesanyja nem nézi jó szemmel, hogy ő nem főz, míg mások arról meséltek, hogy az utóbbi időben a férjük egyre gyakrabban főz, elsősorban azért, mert a régi ízelet keresi: *„Elkezdett egy-két évvel ezelőtt, nem rendszeresen, de az is több, mint a semmi, főzőcskézni. Jellemzően abból a megfontolásból, mert én nem főzöm ezeket a magyaros ételeket, ő meg szereti”* (N14).

A férj karrierjének és életstílusának alakítása

Az interjúalanyok több férfi kollégára is utaltak, akiknek felesége főállású háziasszony, így a háztartással és a gyerekekkel kapcsolatos feladatokat is elvégzi. Interjúalanyaim ezért egyértelműen úgy érezték, hogy a női vezetők lényegesen kevesebb támogatást kapnak, mint a férfiak.

„A saját kollégáimmal is beszélgetek, többségük felesége otthon van, gyerekeket nevel, vagy valami kisebb munkakörben dolgozik, és nem természetes nekik (a férfi kollégáknak), hogy a párjuk ugyanolyan sikeres legyen a szakmájában, mint ők” (N15).

Különösen így gondolták ezt, ha a partnerek karrierjének illeszkedésére gondoltak. A menedzsernők férjei csak bizonyos esetekben és inkább átmeneti jelleggel igazították saját karrierjüket a nők karrierjéhez. A kérdezettek arról meséltek, hogy ha partnereik módosítottak a korábbi karrierútjukon, azt többnyire a gyerekek körüli feladatok elvégzése miatt, a gyerekekről való megfelelő gondoskodás érdekében tették. Ezt ugyanis az apák általában sokkal nélkülözhetetlenebbnek tartották, mint saját előmenetelüket, és úgy látták, hogy a kisgyerekes

évek gyorsan elmúlnak. Néhány történet elhangzott arról is, hogy a házastárs elutasított egy felelősségteljesebb munkát, vagy megtagadta a kései telefonos konferencia-beszélgetést, mert sokkal fontosabb volt neki, hogy elvigye a gyerekeket az iskolából a délutáni edzésre. Volt olyan férj, aki otthonról dolgozott angliai cégének, ezért sokkal rugalmasabb időbeosztása volt, mint a feleségének. Több női vezető kijelentette, hogy ez a fajta házastársi viselkedés őket is fegyelmezettebbé teszi, például segít, hogy megtalálják a megfelelő munka-magánélet egyensúlyt, és kevesebb helyet engednek a magánéletben a munka számára, vagyis csökkentik a negatív begyűrűző hatást.

Egyetlen olyan történetet hallottam, amelyben az interjúalany explicite úgy érezte, hogy az ő karrierje fontosabb volt, mint a férjéé, és ahol ezt már a pálya kezdetén tisztázták. A többi esetben vagy hasonló pályán mozogtak, vagy a férj érdeklődési és munkaterülete teljesen eltérő volt, így kevésbé kellett két multinacionális karrier összeegyeztetésén fáradozni:

„Ő fiatalabb is, mint én, és nyilván a végzettsége is alacsonyabb volt, mint az enyém, de nekem már volt egy alakuló karrierem, amikor összejöttünk. Neki meg még nem, és akkor megbeszéltük, hogy akkor az én karrieremet támogatjuk ketten inkább” (N16).

Ennél lényegesen kisebb életmódbeli igazodást kívánt az, hogy a női vezetőt elkísérje a férje a különféle társasági programokra. Többször is elhangzott, hogy a férj utálja ezeket az összejöveteleket, de bizonyos kompromisszumot hoznak mindketten a kérdésben. Ahol már nincsenek kisgyermek, ott felmerült annak a lehetősége, hogy együtt, szabadabban utazhatnak, mert a férj munkája távolról is végezhető. Ez nagyban megkönnyítette a nők gyakori utazását:

„hogya én most azt mondom, hogy elmegyek Moszkvába két hétre, akkor átgondolja, hogy el tud-e velem jönni, és ha igen, akkor eljön, és akkor onnan dolgozik. Vagy amikor Bécsben dolgoztam, akkor egy-folytában ide-oda fuvarozott” (N18).

A legtöbb példa azonban arról szólt, hogy a kettős karrierű párok esetében ritkább a férj karrierjének illesztése a női karrierhez, mint fordítva.

Szakmai támogatás

Az előzőekhez képest lényegesen ritkábban említették explicit módon azt a támogatást, amit a szakmai fejlődésükhöz kaptak a partnerüktől. Azonban az interjúkból mégis rendre kiderült, hogy sokszor az azonos szakmai beágyazottságnak köszönhetően sok támogatást és ötletet kaptak a társuktól, aki a napi dolgok megbeszélése során kvázi tanácsadóként is működött. Egyes esetekben ez kölcsönös volt, míg mások azt mondták, hogy a férjük a saját dilemmáit kevésbé szereti megosztani a feleségével. Az is előfordult, hogy a férj biztatta a feleséget egy új pozíció megpályázására és a munkahelyváltásra. A nők nagyra értékelték azt is, ha meghallgatta őket a házastársuk, és azt is, ha elmesélte nekik a saját dilemmáját, és hogy pozitív hozzáállást tanúsított a feleségük munkájával és karrierjével kapcsolatban. Ezekben a helyzetekben a nők világosan kifejezték a szimmetrikus helyzetekre vonatkozó igényüket.

Volt, aki kimondottan igényelte, hogy a férje ezekre a kérdésekre is szánjon egy kis közös időt. A más üzleti vagy gazdasági területen dolgozó férjek pedig úgy tudtak támogatást adni, hogy külső szemmel, harmadik félként objektívebben látták a kérdéseket, vagy pedig távolságtartóbban tudták kezelni a felmerülő konfliktusokat. Akadtak azonban olyan interjúalanyok, akik nem is nagyon értették, hogyan lehetne ebben a kérdésben támogató a partnerük („nem mondom, hogy bárkitől támogatást vártam” – N15). Mint már erről szó volt, az ilyen jellegű támogatás és megbecsülés hiánya, továbbá a szakmai és pénzügyi féltékenység könnyen a házasság végéhez vezetett.

Voltak ennél kevésbé hétköznapi támogatások a karrierrel kapcsolatban, mégpedig, amikor nagyobb változtatások ötlete merült fel: akár fizetés nélküli szabadság, akár más pozíció megpályázása: „igazából ő azt látta, hogy nekem kell valami változás és őszinte ez egy jó

váltás volt, de abban nagy szerepe volt” (N4). Ezeket a tanácsokat, még ha nem is feltétlenül követték az interjúalanyok, mindig nagyon szívesen meghallgatták. Elhangzott az is, hogy csak az elmélet szintjén van igaza a férjnek, de a való életben nem működik, amit mond. Az elvált interjúalanyok között előfordult olyan, aki a szakmai ügyeket a mai napig meg tudja beszélni a volt férjével, és így számíthat tőle szakmai támogatásra: „És egyébként a volt férjemmel azért nagyon jóban vagyunk, és ő szokott még nekem, vagyis vele szoktunk még ilyenekről beszélni. Úgyhogy ez így jó!” (N5). Ezekben a helyzetekben ismét visszaköszönt az Ezzedeem és Ritchey (2008) által feltárt, az autonómiát megerősítő támogatás szerepének fontossága.

Megbecsülés és elismerés

A szimmetrikus kapcsolatok fontosságát hangsúlyozó interjúalanyok utaltak arra is, hogy ők az elismerésben is a kölcsönösséget tartják célravezetőnek: „Ő értékeli, hogy én dolgozom, büszke is rám, de tudja, hogy ezt csak vele együtt tudom csinálni, a családdal együtt. Egyébként ez szerintem őt is többé teszi, mert akkor ő támogat engem, én meg támogatom őt” (N20). Minden második interjúalany megemlítette, hogy a házastársa elismeri az ő üzleti teljesítményét, sőt büszke is rá. De ez nem volt mindenki esetében ennyire természetes: „Talán ebből kapok a legkevesebbet” (N6).

Az egyik interjúalany nemrég elnyert üzleti díjára volt nagyon büszke a férje, és ennek szívesen adott hangot szűkebb és tágabb környezetében is: „ő hív fel napközben, hogy: hú, már megint megjelent rólad egy cikk, mennyire szuper, és már a csapból is te folyasz, és hogy milyen jó érzés, és hogy büszke vagyok rád” (N11).

Akiket elismert a társuk, azok egy része ezt természetesnek vette, míg mások nagyon megbecsülték ezeket a gesztusokat és szavakat. Úgy látták, hogy az állandó lelkiismeret-furdalással küzdő női vezetőknek különösen fontos, hogy megerősítést kapjanak a párjuktól. A következő idézet éppen azért fontos, mert az interjúalany úgy érzi, hogy az ő környezetében egyáltalán nem a feleség karrierjére való büszkeség a

jellemző: „Ezt így előírnám a férjeknek, hogy az ilyeneket mindig muszáj mondani” (N4).

Az egyes segítségfajták részletes megbeszélése után az interjúvázlat kitért arra a kérdésre is, hogy melyik, partnertől kapott támogatást vélik a legfontosabbnak. A két leggyakrabban visszatérő motívum a jó apaság és az érzelmi, lelki támogatás volt. Felmerült még a tolerancia és a konfliktuskezelés fontossága is. Szinte egybehangzó volt az a válasz, ami már korábban is előkerült, hogy a fizikai segítségnyújtás – akár a gyerekek, akár a háztartás körül – eltörpül az érzelmi támogatás mellett, és fontos, hogy a házastárs meghallgatja őket. Ez több interjúalany részéről is elhangzott: „*ha rangsorolni kell, akkor nyilván ez a fontosabb, a mentális rész, mert a logisztikát, azt valahogy megoldaná az ember*” (N13). Ezzel függ össze a kiszámíthatóság, a bizalom és a stabilitás megléte is: „*Tehát a világ kifordulhat a négy sarkából, ő egy stabil pont és én ugyanúgy számára, szerintem ez*” (N3).

Bizonyos esetekben nem merült fel, hogy ne lenne támogató a partner. Így például a felnőtt gyerekekkel és második házasságában élő vezetőnő szinte felhőtlenül látta a kapcsolatát, és nem látott megoldhatatlan konfliktust: „*Komoly helyzetben nem. Azt hiszem, egyszer megtagadta, hogy eljőjön salsázn*” (N18).

Feltételezhetjük, hogy azok a vezetőnők, akik ezeket a támogatásokat nem kapták meg, azok vagy nem léptek tovább a karrierjükben, vagy pedig, mint a jelenlegi kutatásban is láttunk rá példát, felbomlott a házasságuk vagy az élettársi kapcsolatuk.

Mivel Heikkinen és munkatársai (2014) egyértelműen kimutatták, hogy a nem támogatás jelenlétét is fontos megragadni a vezetőnők életében, most ezeknek a helyzeteknek a bemutatása következik.

A támogatás hiánya

A kérdezettek gyakran gondolták úgy, hogy sok férfi számára nehéz lehet együtt élni egy befolyásos feleséggel, ami a nemekkel szembeni hagyományos elvárásrendszer erős jelenlétét jelzi (Ridgeway, 2011). Partnerük többnyire büszke volt rájuk, de bizonyos esetekben a férjek

nem is értették, hogy milyen fontos pozíciót foglal el a feleségük az üzleti életben. Az egyik ügyvezető elmondta, hogy már megszokta, hogy egyedül megy fogadásokra és társasági programokra, mert férjét egyáltalán nem érdeklik ezek az alkalmak.

Szinte minden kérdezett esetében voltak olyan helyzetek, amikor az interjúalany nem érezte elég támogatónak a partnerét. Ennek oka lehetett kommunikációs probléma, de az is, hogy a férj úgy érezte, hogy a feleség részéről egy-egy új pozíció elvállalása miatt nem jut majd a családra elegendő figyelem. Volt, aki viszonylag hosszasan és dacosan szembesült a férj ellenérzéseivel: „...volt olyan, hogy konkrétan, ilyen logisztikai egyeztetéseken kívül, ami nagyon fontos volt, ilyen majdnem egy hónapig nem beszélünk” (N14).

További mély konfliktusra utalt az a helyzet, amikor a gyerekvállalás után visszatérő női vezető ugyanolyan munkatempót és megnövekedett munkamennyiséget vállalt magára, mint a szülés előtt. Ezt a helyzetet ő is és a férje is rosszul viselte: „Volt egy ilyen kimondottan három-négy hónapos időszak, amikor kimondottan goromba volt, meg úgy láttam, hogy neki is betelt a winchester, meg ebből az egész cirkuszból elege van, meg nem így képzelte el, hogy ha meglesz a gyerek” (N3).

Több nő is utalt az elégtelen vagy ellentmondásos támogatásra: bár a férj kijelentette, hogy büszke a feleségére, mégis előfordul, hogy inkább háziasszonyi szerepben szeretné látni: „azt azért tudom és érzem és látom, hogy bármikor megörlődne annak, ha én feladnám a karrieremet, és otthon maradnék” (N7).

A másik kényes pont a rekreációs programok, például a nyaralás megszervezése volt, amelyben úgy érezték a vezetők, hogy férjük nem támogatja őket eléggé. Itt ismét lehetett érezni ennek a helyzetnek az aszimmetriáját, ami összefügg a diffúz várakozásokkal is, ami szerint a nők szervezik a társas élet programjait (Carli & Eagly, 1999): „mondjuk ne én legyek az, aki csak színházat szervez és mozit, és mondjuk a nyaralásoknak az A-tól Z-ig való lebonyolítását, és akkor még örülhetünk, hogy elmehettiünk nyaralni” (N10).

Más beszámolók is szóltak arról, hogy a férjnek aktívabbnak kellene lenni a családi nyaralások és programok megszervezésében, vagy például az otthoni lakásátalakítási munkák esetében az építőmeste-

rekkel való egyeztetésében. Nagyon sokszor ezeknek a feladatoknak az elvégzése a nők vállára nehezedett, és több esetben is komoly konfliktust hozott létre.

Következtetések

A korábbi nemzetközi vizsgálatok tapasztalatai nyomán várható volt, hogy a munka és a magánélet közötti egyensúly bonyolult lesz a magas beosztású női vezetők körében, hiszen a kettős teher megléte mellett (Hochschild & Machung, 2012) a teljesítményre vonatkozó eltérő várakozások (Carli & Eagly, 1999) és kulturális képzetek (Ridgeway, 2011), különös tekintettel az anyasággal kapcsolatos elvárásokra (Ridgeway & Correll, 2004) is jelentősen kötik a nőket a családdal kapcsolatos feladatokhoz. A nemi elvárásokhoz és normákhoz való igazodás a „*doing gender*” koncepciónak megfelelően a hétköznapi interakciókban jön létre és kerül megerősítésre (West & Zimmerman, 1987). A társas támogatások különös erőforrást jelenthetnek abban, hogy a munka és a magánélet területei közötti eltérő elvárások összehangolhatók legyenek (Friedman & Greenhaus, 2000).

A kutatásban szereplő vezetőnőkkel készült interjú elemzésével arra a kérdésre kerestem a választ, hogy kinek milyen jellegű támogatásról számoltak be a nők, és hogy ezek közül melyiket értékelték a legtöbbre. A támogatások azonosításához Ezzedeen és Ritchey (2008) tipológiája nyújtotta az alapot, akik a következő eseteket különböztették meg: érzelmi támogatás, háztartási segítség, a családtagok körüli segítség, karriertámogatás, megbecsülés és a házastárs karrierjének megváltoztatása.

Az interjúk azt támasztották alá, hogy bár a korlátozott erőforrások nyilvánvalóak voltak, a vizsgált területek, azaz a munka és a magánélet szférái többnyire és szoros kontroll alatt képesek voltak szövetségként, nem pedig ellenséggként működni (Greenhaus & Powell, 2006). A keretek megteremtésében és működtetésében kiemelkedő szerepe van a társas támogatásnak, ami azért is különösen fontos, mert a társadalmi környezet rendre megkérdőjelezte, hogy elég jó

anyák-e, megerősítve ezzel a nőkkel és anyákkal szembeni tradicionális elvárásokat.

A párkapcsolatban élő összes interjúalany nagyra becsülte a párjától kapott támogatást, és arról számolt be, hogy a legtöbb támogatást tőle kapta. A férfiek „stabil pontot” jelentettek a női karrierben, amit ők azonban nem láttak általánosan előforduló jelenségnek a környezetükben. Így a nők többnyire nemcsak természetesnek vették a társuk szerepvállalását, hanem kimondottan hálásak is voltak érte. Ez egybecseng Ezzedeen és Ritchey (2008) eredményeivel, akik az érzelmi támogatás kiemelkedő szerepét azonosították. Az is kiderült ugyanakkor, hogy a nem támogató kapcsolatok – az interjúalanyok elbeszélése szerint sokszor éppen ezért – megszűntek. Számos vezető utalt arra, hogy szerintük a férfivezetőknek sokkal egyszerűbb az otthoni, háztartási támogatást megszerezni, hiszen mögöttük gyakran egy főállású vagy egy kevésbé elfoglalt feleség garانتálja a családdal kapcsolatos feladatok elvégzését vagy kézben tartását. Erre az aszimmetriára már Hochschild (2001) is felhívta a figyelmet, de a magyar helyzet pontos leírására a női vezetők percepcióin túl a férfiakkal készített interjúk fognak megbízható információt adni, amelyek szintén a kutatás részét képezték.

A percepciók viszont önmagukban is megfelelőek és elégségesek ahhoz, hogy lássuk: a női vezetők – függetlenül társadalmi és anyagi pozíciójuktól – egyáltalán nem mentesülnek a nőkkel szembeni, hagyományos társadalmi elvárások alól, sőt bizonyos fokig ők maguk is hozzájárulnak annak reprodukálásához (Ridgeway, 2011). A kulturális elvárások része az is, hogy az otthonnal és főleg a gyermekgondozással kapcsolatos tradicionális „női” feladatok ellátásának megfeleljenek. Míg az előbbi feladatok piaci alapon megszervezhetők, a gyermekkel kapcsolatos feladatokat kevésbé látják ilyennek az interjúalanyok, különösen az intenzív anyaság ideológiájának árnyékában volt ez így. Éppen ezért a nemekre vonatkozó kulturális képzetek egyrészt gátolják a nők elfogadását és előrejutását a vezetésben, másrészt felértékelik azt a támogatást és tevékenységet, amit a nők partnerei végeznek. Ezeket a támogatásokat interjúalanyaink sokszor segítségként értékelték, amiért hálásak voltak, nem pedig természetes

feladatvállalásnak. Ezzel szinte rutinszerűen járultak hozzá a hagyományos elvárások újratermeléséhez (West & Zimmerman, 1987).

A partneri támogatás mellett az interjúalanyok nagyon gyakran hivatkoztak a szüleiktől és gyerekeiktől kapott támogatásra. Aki elvált volt, az leggyakrabban egyértelműen az édesanyját nevezte a legfontosabb támogatónak. Minden válaszadónak volt gyereke, többnyire tinédzserek, ezért nagyon gyakran a gyerekek körüli teendők álltak a történetek és a családi élet védelmére irányuló erőfeszítések középpontjában. A vezetők többször is hangsúlyozták, hogyan próbálnak „minőségi időt” biztosítani a családtagok és különösen a gyermekek számára, de – életkortól függően – felmerült a szülői generációról való gondoskodás is. A minőségi időtöltésről való elbeszélésekben egyre gyakrabban az a gondolat erősödött meg, hogy a vezetői munkával kapcsolatos feladatok mintájára kell menedzselni az otthoni feladatokat és a szűkösen rendelkezésre álló családi időt is. Akár a generációk közötti transzfereket, akár a prioritásokat nézzük, ezeket a tapasztalatokat értelmezhetjük úgy is, mint hogy a magyar társadalomban a mindennapi feladatmegoldásokban és a retorikában egyaránt magas az elkötelezettség a családdal kapcsolatban, ami egybecseng a korábbi kutatások eredményeivel (Blaskó, 2005; Pongrácz & S. Molnár, 2011). Annak fontossága, ahogyan és amennyire a magyar interjúalanyok utaltak a nagyszülői segítségnyújtásra, nem volt ilyen markáns a korábbi nemzetközi szakirodalmakban (Ezzedeen & Ritchey, 2008). A család iránti elkötelezettség gyakorlati megvalósításában aránytalanul nagy feladat jut a nőknek, és így beskatulyázza őket a hagyományos, nőktől elvárt szerepekbe (Ridgeway, 2011), amely az anyaság karriert szervező erejével (Halrynjo & Lyng, 2009) és a karrier korlátok között tartásával is járhat (Knudsen, 2009). Mivel ezek az elvárások aszimmetrikusan jelölik ki a két nem pozícióját, a megkérdezett nők úgy érezték, hogy a karrierjük megvalósításához közvetlen környezetük jelentős támogatása kellett: legyen szó a családjukról vagy a munkahelyükről.

Az észlelt támogatásokat a vezetőnők hierarchiába rendezték, akár az említések gyakoriságát, akár a legfontosabb támogatásokat nézzük. A jelenlegi eredményeket Friedman és Greenhaus (2000), illetve Ez-

zedeem és Ritchey (2008) tipológiájával összevetve megállapítható, hogy a kérdezettek tapasztalataiban alapvető fontosságú volt mind a magatartásbeli, mind az érzelmi támogatás. Két támogatástípus állt egyforma gyakorisággal a hierarchia csúcsán: az érzelmi támogatás, az odafigyelés és a meghallgatás, illetve a családtagokról, elsősorban a gyerekekről való gondoskodás, benne pedig különösen a jó apaság. Egybecseng Ezzedeem és Ritchey (2008) eredményeivel az is, hogy a támogatási hierarchia aljára a háztartás körül elvégezhető feladatok kerültek, mivel azok szükség esetén könnyen kiszervezhetők és megvásárolhatók.

A támogatások jelenlétéről, illetve transzferéről kapott képet egyértelműen árnyalja a nem támogató magatartás elemzése, miként ezt Heikkinen és munkatársai (2014) is megfigyelték. A támogatások hiányára való rákérdezés további újdonságokkal szolgált: látható volt, hogy ahol a korábbi házasság felbomlott, ott ebben gyakran szerepet játszott a társ segítségének elmaradása, illetve az abból fakadó konfliktus. Az interjúalanyok tapasztalatai széles skálán mozogtak: volt, aki úgy érezte, hogy őt az érzelmi támogatás megvonásával „büntette” egy ideig a férje, míg másnak a társasági életben nem volt megbízható társa. A gyerekvállalás mint fordulópont után újra össze kellett szíszolódni a munka-család területeinek, és erről a partnerek sokszor eltérően gondolkodtak, és ez az elismerésben megnyilvánuló támogatás hiányában is kifejeződhetett. Így például látens konfliktust jelentett az, amikor a férj részéről azt az attitűdöt érezték, hogy szívesen látnák őket háziasszonyi szerepben. Összességében tehát a hűsz, magas szintű vállalati pozícióban dolgozó nő esetében is azt lehetett tapasztalni, hogy függetlenül a magyar társadalom hagyományos társadalmi nemi kultúrájával és családközpontúságával, a vezetőnők itt is az autonómiájukat támogató, nem pedig a paternalista és patriarchális támogatást igényelték (Ezzedeem & Ritchey, 2008).

A tárgyalt eredmények legalább két alapvető szempontra hívják fel a figyelmet, amelyeket a további kutatások során mindenképpen szem előtt kell tartani. Az egyik szempont az életút-megközelítés fontossága, hiszen az életciklus és a családi ciklus, így például a gyerekek életkora magyarázatot adhat a különböző támogatások előfordulására

és gyakoriságára. A másik szempont pedig, hogy meg kell vizsgálni, vajon a férfi vezetők miként értékelik a különböző típusú támogatásokat és a munka-magánélet egyensúlyának meglétét. Így valóban kiderülhet, hogy a férfiak tényleg több erőforrást észlelnek-e, miként azt a korábbi kutatások és a jelenlegi női interjúalanyok állították.

3. „ANYA CALLBAN VAN” – DIGITÁLIS TECHNOLOGIA ÉS VEZETŐNŐK MUNKA-MAGÁNÉLET EGYENSÚLYA²¹

A digitális technológiáknak a munka és magánélet összehangolására gyakorolt hatását szinte minden vizsgálat ellentmondásosnak látja: miközben a mobiltechnológiák széles körű használata könnyebbé teszi a különböző feladatok összehangolását, fennáll annak a veszélye, hogy a tudásintenzív ágazatokban a munkavállalók nemcsak bármikor és bárhol, hanem mindig és mindenhol dolgoznak (Crowe & Middleton, 2012; Dén-Nagy, 2014; Kossek, 2016; Towers et al., 2006; Wajcman et al., 2010).

A folyamatosan hosszabbodó munkaidő és a növekvő munkahelyi elvárások ellenére, amelyet a munkavállalók magánéletéhez való könnyű hozzáférés is felerősít, a vezetők körében ritkán fogalmazódnak meg javaslatok a szervezetek felelősségével kapcsolatban, vagy éppen olyan ötletek, hogy ezeket az elvárásokat enyhítsék. Ráadásul az új fordulatok, amelyeket gyakran posztfeministának vagy neoliberalisnak nevezünk, tovább szorgalmazzák az egyéni felelősség és cselekvés fontosságát. Ez a retorika és a hozzá kapcsolt proaktív üzenetek az egyéni választás fontosságát hangsúlyozzák a nemek közötti egyenlőségért való fellépés vagy a munka és a magánélet egyensúlyának kérdéseiben is, így erősítve a témában meghúzódó számos feszültséget (Adamson, 2017; Sørensen, 2017; Voswinkel & Kocyba, 2007). Ez a fejezet azt vizsgálja, hogy a kutatásban részt vevő női vezetők miként látták a digitalizációnak a saját életükre gyakorolt hatását, reflektáltak-e a saját és kollégáik élete feletti vállalati technológiai kontroll kérdésre, és milyen megoldásokkal rukkoltak elő.

²¹ Eredeti megjelenés: Nagy, Beáta (2020). „Mummy is in a Call”: Digital Technology and Executive Women’s Work–Life Balance. *Social Inclusion*, 8(4) 72–80. DOI: 10.17645/si.v8i4.2971

A mobiltechnológia lehetséges hatása a munkavállalók életére

Az internet és a mobiltelefon elterjedése időben és térben egyaránt jelentős változást hozott, többek között jelentősen megnőtt a különböző szférák közötti határok átjárhatóságának valószínűsége (Wajcman et al., 2010). A kezdeti feltételezések éppen ezért arra figyelmeztettek, hogy mobiltechnológia használata miatt a magánélet a megnövekedett munkahelyi elvárások áldozatává válik (Chesley, 2010; Towers et al., 2006), és intenzívebb lesz a munkavégzés. A technológia használata tehát egyrészt növeli az időbeli és térbeli rugalmasságot, másrészt intenzívebb, sőt térben és időben akár extenzívebb is lesz a munkavégzés (Towers et al., 2006).

Egyes kutatásokban azonban pozitív szempontok is megjelentek a kérdés körüli vitában, például azt hangsúlyozva, hogy a technológiahasználatnak köszönhető nagyobb rugalmasság javítja a munkavállalók esélyét a feladatok feletti kontrollra és mikrokoordinációra, és mérsékeli a munkahelyre való ingázással töltött időt (Wajcman et al., 2008). Összességében tehát a technológiahasználat, miközben lehetővé teszi, hogy a munkavállaló egy-egy magánügyet is elintézzzen a munkaidejében, könnyen vezethet a munka határainak kitágításához.

A határok menedzselése, amit semmi esetre sem egyéni felelősségként kellene értelmezni, kétségtelenül kritikus téma, és már a fentiekben is említettem, hiszen a különböző életszférák összerosódásának térben és időben is megragadható jelei vannak. Az nyilvánvaló, hogy a munka- és magánszférák közötti határ bizonyos fokig korábban is átjárható volt, azonban a területek különállásának esélye jelentősen csökkent a technológiahasználat kiterjedésének következtében (Currie & Eveline, 2011; Duxbury & Smart, 2011). A technológiai eszközök használata révén az egyén fizikai távollét esetén is jelen tud lenni egy másik helyszínen vagy egy másik közösség életében. Létrejön ezáltal a „távol lévő jelenlét” (absent presence) (Duxbury & Smart, 2011). A lényeges kérdés az, hogy ezek az „integráló” (integrating) vagy éppen „határelmosó” (boundary blurring) eszközök mennyiben segítők vagy éppen gátjai a munkavállaló jóllétének (Chesley, 2010; Kossek, 2016).

A kutatók gyakorta a konfliktusra helyezik a hangsúlyt, mert mindkét terület ugyanazokra az erőforrásokra, főleg az időre, tart igényt (Duxbury & Smart, 2011). Így például a mobil eszközök használatával a munkavállalók munkaidőn kívül is rákényszerülhetnek munkahelyi ügyek intézésére, ennek eredményeképpen a munkával töltött idő mennyisége és az időnyomás egyaránt növekedhet (Mullan & Wajcman, 2019), továbbá gyakran nő az elérhetőség igénye (Kossek, 2016).

A fenti jelenségeket Edley (2001) a vállalati kolonizáció jelének tekinti. A munkavállalóknak teljes odaadással kell dolgozniuk, a vállalatok pedig a mobiltechnológia révén a munkaidő kiterjesztésével és rugalmassá válásával gyarmatosítják a magánéletet. Ez önmagában is nehéz helyzetet teremt, de kimondott csapdahelyzet a sok időt és energiát igénylő gondoskodási feladatokkal bíró munkavállalók esetében, akiknek még jobban kell mutatniuk a vállalat iránti lojalitásukat. Paradox módon a mobiltechnológiák használata egyszerre erősíti meg a munkavállalót és a szervezeti kontrollt: növeli a szülők produktivitását, és a dolgozó szülői pozíció megerősítésének látszatát. Azonban a szervezeti igények felülmúlják a családi igényeket (Edley, 2001). Ez a helyzet némiképpen változott a Covid-19 időszakában otthonról dolgozó, magasan képzett kisgyermekes szülők, elsősorban anyák esetében (Fodor et al., 2021), akik az anyaságot tették elsődleges feladatukká.

Az anyaság speciális hatása

A nők és a férfiak helyzete jelentősen eltér a munkaerőpiacon. A nők rosszabb munkaerőpiaci feltételekkel (például rosszabb fizetési és előrehajlási lehetőséggel) szembesülnek, továbbá a nemiszerep-elvárások erősebben előírják a nőknek, hogy gondoskodjanak családtagjaikról és otthonaikról. Ezek a kulturális és strukturális feltételek olyan környezetet hoznak létre, ahol még a magasan képzett nők is kénytelenek elvállalni a szegregált és kevésbé elismert állásokat, így jellemzően reprodukálódik a nők előnytelen munkaerőpiaci pozíciója.

Miközben a munkaerőpiacon és a vezető állásokban is növekszik a nők aránya, változtak az anyasághoz fűződő társadalmi elvárások (Badinter, 2012; Hays, 1996). Ez a helyzet még nehezebbé válik a gyermekvállalással, amikor a kisgyermekes nőknek egymásnak ellentmondó elvárásoknak kell megfelelniük (Hays, 1996). Az anyasággal kapcsolatos kulturális elvárások büntudatot generálnak a nőkben, és ez alól a vezetők sem mentesülnek (Halrynjo & Lyng, 2009).

Az intenzív anyaság ideológiájának bemutatásával Hays (1996) a gyermekért önmagát feláldozó anya figuráját ragadta meg. Az anyaság kulturális ellentmondását az adja, hogy az önző profitmaximalizálására épülő piaci logika és az önzetlenségre, sőt önfeláldozásra épülő intenzív anyaság logikája gyökeres ellentétben állnak egymással. Ráadásul elvárás az is, hogy az anyának gyermekei igényeit a sajátjai elé kell helyeznie, és a gyermek érzelmi és intellektuális fejlődése érdekében mindig reagálnia kell igényeire és vágyaira. Az anyák pedig egyre inkább úgy érzik, hogy a gyermekek fejlesztéséhez külső segítséget és szakértőt kell igénybe venni. Az intenzív anyaság a nyugati világban tehát: „gyermekközpontú, szakértő által irányított, érzelmileg megterhelő, munkaigényes és anyagilag drága” (Hays, 1996: 8). Ez a folyamat pedig feltartóztathatatlanul fokozódó elvárásokat támaszt az anyákkal szemben: „minél hatalmasabbá és mindenre kiterjedőbbé válik a racionalizált piac, annál erősebbé válik ideológiai ellentéte az intenzív anyaság logikájában” (Hays, 1996: 97).

Optimista vélekedések szerint a mobiltechnológia magában hordja annak az ígéretét, hogy gördülékenyebben összehangolhatóvá válik a keresőmunka és a magánélet. Edley elfoglalt kiborganyáknak (busy maternal cyborgs) nevezi azokat, akik a technológia révén gyakorolják azt a szuperanyaságot, hogy mindent egyszerre el tudjanak végezni (Edley, 2001: 32).

A technológiahasználat, főleg a mobiltelefon lehetővé teszi a táv-anyaságot (remote mothering), amely megtestesülhet mobiltelefonhívásokban, vagy készenléti állapotban a sürgősen elintézendő feladatokra és esetekre (Rakow és Navarro 1993-as írását idézi Edley, 2001). Ahogy fogalmaz: „Egy másik nélkülözhetetlen tárgy egyes kiborgok számára a mobiltelefon – anyai testük elektronikus meg-

hosszabbítása” (Edley, 2001: 32). Ezáltal tehát megvalósítható, hogy a nők egyszerre két párhuzamos műszakot is bonyolítsanak.

Azonban ez a gyakorlat, amelyben látszólag a nők kontrollálják a helyzetet, és saját maguk hozzák meg a döntéseket, nem feltétlenül védi meg őket a vállalati élet irányából érkező kolonizálástól. Éppen ellenkezőleg, elfedheti a jelenségben lévő feszültséget, és a szabad választás mítoszát erősítheti (Sørensen, 2017). Az alábbiakban a fenti két téma mentén összefoglalom a korábbi legfontosabb empirikus eredményeket.

*Az infokommunikációs technológia hatása
a munka-magánélet egyensúlyára*

Bár a korai írásokat az a feltevés dominálta, hogy a mobiltechnológia lebontja a munka és magánélet közötti határokat, és a vállalatok gyarmatosítják az egykor a családi élet számára fenntartott tereket és időket (Wajcman et al., 2008), nem minden vizsgálat igazolta ezt a várakozást. Wajcman és szerzőtársai ausztrál adatokon végzett elemzése szerint például megfigyelhető az átjárhatóság növekedése, azonban a munkavállalók gyakrabban használták az infokommunikációs technológiát a munkahelyen magáncélra, mint otthon munkacélra. A munkaidőn túli munkacélú internethasználat csak a vezetők és az értelmiségiek bizonyos csoportjain belül fordult elő, viszont az ő munka és magánélet közötti egyensúlyukat pozitívan befolyásolta (Wajcman et al., 2010).

A mobiltelefonokra vonatkozó vizsgálatukban is meglepő eredményekre jutottak: a mindennapokban a mobiltelefon elsősorban a barátokkal és családdal való kapcsolattartást szolgálta (Wajcman et al., 2008). Az egyének hatékonyan kontrollálták, hogy a munka mennyire lépheti át a magánéletüket elválasztó határt: „Az üzenet-rögzítő, a szöveges üzenetek, a néma üzemmód és végül a be-/kikapcsolás lehetőséget ad az aszinkron kommunikációra, így a felhasználó maga döntheti el, mikor és hogyan válaszol. Vagy az emberek akár úgy is dönthetnek, hogy inkább nem viszik magukkal a mobiljukat”

(Wajcman et al., 2008: 645). Különösen fontos volt ez a gyakorlat az értelmiségi és a menedzseri foglalkozásokban.

Feltételezhetjük, hogy kulturális tényezők is erősen befolyásolhatják, hogy milyen elvárásokat fogalmaznak meg a munkaadók a mobiltelefonok használatára nézve. Cavazotte és szerzőtársai (2014) brazil jogi cégeknél elemezték az okostelefon-használattal kapcsolatos tapasztalatokat. A munkavállalók itt is nagyra becsülték a mobiltechnológia biztosította rugalmasságot és az autonómiát, ugyanakkor kifejezték aggodalmukat, hogy vezetőik irányából negatív hatások érkezhetnek, amelyek megzavarhatják a magánélet nyugalmát.

Az Egyesült Királyságban a mobileszközök miatt megvalósuló kolonizáció jelenlétét kutatva (Mullan & Wajcman, 2019) időmérlegadatok elemzésekor azt tárták fel, hogy az alkalmazottaknak kissé növekvő mennyiségű időt kell a munkaidőn túl munkával foglalkozniuk. A menedzserek és értelmiségiek (professionals) esetében viszont lényegesen jelentősebb növekedés volt. Az időhiányt nem a mobiltelefonhasználat, hanem a munkakörülmények strukturális változásai magyarázták.

A mobileszközök használata viszonylag könnyen kialakíthat egy olyan rendszert, ahol a munkavállalók mindenhol és mindig dolgoznak. Edley (2001) vizsgálatában a munkavállalók rendszeresen munkát vittek haza magukkal, és így feláldozták a saját magukra szánt időt. Kutatásában munkaidő utáni otthon dolgozóknak („corporate after-hours homeworkers”) nevezték a gyerekektetés vagy a család ébredése előtt is munkahelyi feladatokkal foglalkozókat.

Az anyaság speciális hatása

Az anyaság és a karrier egyidejű megvalósításának nehézsége jól ismert jelenség. Magas szakmai pozíciókban dolgozó nők is beszámoltak ezekről a nehézségekről (Adamson, 2017; Slaughter, 2015). Az alárendelődő, jó anyai gondoskodás elvárása leginkább a közép- és felső középosztály tagjaira jellemző (Hays, 1996), akiknek az ehhez

szükséges pénzügyi lehetőségei is adottak. Amikor észak-amerikai dolgozó nők csoportját kutatta Christopher (2012), azt tapasztalta, hogy az anyák számára egyformán fontos volt munkájuk és családjuk. A férjezett nők esetében bébiszitter és fizetett háztartási segítség végezte el a napközbeni otthoni feladatokat, ők maguk pedig elsősorban a feladatok delegálásáért viseltek felelősséget. A napközbeni anyai feladatok a megfelelő személyzet kiválasztásában és a mikrokoordinációban rejlettek.

A munka és magánélet összehangolása erősen átitatott a nemekre vonatkozó eltérő elvárásokkal. A nőkkel szemben ma is erős kulturális elvárás a család iránti odaadás (*family devotion schema*), még akkor is, ha a munkájuk iránt elkötelezett, top vezetői szerepek a munka iránti erőteljes odaadás kifejezését várják el (*work devotion schema*) (Blair-Loy, 2005). Ezért a vezetőnők az intenzív munkaelvárások miatt gyakran összetűzésbe kerülnek a család iránti odaadás normájával.

A munkahely távoli elérésének (*remote access*) kialakítása révén a technológia használata lehetővé teszi, hogy az anyai szerepek, valamiféle „távanyaság” bizonyos értelemben akkor is gyakorolhatók legyenek, ha az anyák fizikailag nincsenek jelen (*remote mothering*). Ugyanakkor, ahogy Edley leírja a helyzetet: „a dolgozó anyák élete egy nemi paradoxon, miszerint két, egyidejűleg és ellentmondásosan végzett munkában próbálnak sikeresek lenni” (Edley, 2001: 31). Hosszú munkaórákban dolgozó kanadai értelmiségi nők okostelefon-használatát vizsgálva azt látták, hogy a kérdezettek a mobilt a családi és szakmai feladatok egyidejű intézésére használták, és tisztában voltak azzal az elvárással, hogy munkaidőn túl is elérhetőnek kell lenniük (Crowe & Middleton, 2012). Rendszeresen ellenőrizték leveleiket, hogy a többiek lássák a válaszadási készségüket, mivel felelősnek is érezték magukat kollégáik munkájáért. A nők a mobiltelefont egyrészt távanyaságra használták, amikor nem voltak otthon, de annak az ellenkezőjére is, hogy dolgozni tudjanak, miközben valóban az anyai szerepeiket töltötték be (*they were really mothering*).

A híres menedzsernők önéletírásai (autobiographies) arról szólnak, hogy a hagyományos, tökéletes anyaság képe ott van az elképzelésekben, de újradefiniálódik. Adamson (2017) úgy találta, hogy az

anyaság a professzionalizmus egyik legnagyobb kihívása. Még hétvégen is ott volt a Blackberry, és vele az elérhetőség. A férfiakra szabott munkahelyi elvárásrendszerben a női topmenedzserek egyéni megoldásokat próbáltak követni, semmint kikezdeni a férfiakra szabott rendet (Adamson, 2017).

Még a munkavállalóbarát cégeknél is azt lehet látni, hogy a HR-rendszerekben, például a rugalmas munkaidő kialakítása során, a legnagyobb figyelmet a gyestről visszatérő kisgyerekes anyák kapták. Primecz Henriett és munkatársai (2016) azt tapasztalták, hogy a kisgyerekes nők élhettek ugyan a rugalmas munkaidő lehetőségével, de a munka rendre jelen volt az éjszakáikban, tehát a vállalati kolonizáció jeleit fedezték fel. Az infokommunikációs technológia használata csak akkor segítette a munkavállalók munka-magánélet egyensúlyát, ha a dolgozók társas támogatásra is számíthattak a szervezet részéről. Ellenkező esetben a technológiahasználat gyakran okozott függőséget, mentális kimerülést, kiégést vagy az állandó elérhetőség kényszerét (Primecz et al., 2016).

A magasan képzett és vezető pozícióban dolgozó nők sem védettek az ellen, hogy a munkahelyi kötelezettség állandóan jelen legyen a magánéletükben. Oborni Katalin világosan rámutatott egy magyar bank vezetőivel készített interjúk elemzése során, hogy a részmunkaidőben, tehát rövidebb munkaidőben és kevesebb fizetésért dolgozók sem védettek a vállalati kolonizációval szemben. Oborni (2018) feltárta, hogy a nők azokon a napokon sem védettek a munka betüremkedésével, például a munkahelyi telefonhívásokkal szemben, amikor hivatalosan nem dolgoznak. Elterjedt gyakorlat volt az is, hogy munkaidőn túl is elérhetőek maradtak, ha a szervezet úgy látta, hogy sürgős egy munka. A nők szabadnapjaikon is többször ellenőrizték az üzeneteiket mobiltelefonjukon. Azon paradox helyzet mögött, hogy hivatalosan részmunkaidőben dolgoznak, ám végül mégis többet dolgoznak a hivatalosan elvárhatónál, az a magyarázat húzódik meg, hogy egyidejűleg szeretnének megfelelni az intenzív anyaság és az ideális munkavállaló ideológiájának.

A fentiekben bemutatott kutatási előzmények nyomán saját kutatásomban két fő kérdés adódott. Az egyik, hogy a felső vezetői pozíci-

óban dolgozó nők miként beszélnek a különböző mobiltechnológiák használatáról a saját munka-magánélet egyensúlyuk szempontjából. A másik pedig, hogy mennyire tematizálják azt az ellentmondásos helyzetet, hogy egyidejűleg feleljenek meg az intenzív anyaság ideológiája és a munkahely által támasztott elvárásoknak.

Interjúk kutatási eredmények

Narratívák és percepciók a (mobil)technológia hatásáról a munka és a magánélet közötti egyensúlyra

Nem volt meglepő már a kutatás időszakában sem, hogy az interjúalanyok szinte folyamatosan használják a mobileszközeiket: „tulajdonképpen 0–24-ben elérhetőek vagyunk” (N10) – fogalmaztak. Habár a mobiltechnológiát szinte egyöntetűen kétélű fegyvernek nevezték, a saját életében mindenki inkább az előnyét, mint a hátrányát hangsúlyozta. Az előny alapvetően a gyorsaság, az időbeli és térbeli rugalmasság, ezzel együtt a folyamatok feletti kontroll percepciójához, a veszély pedig a magánélet határainak lebontásához kapcsolódott.

A lelkesedés mögül azonban rendre előkerültek azok megfogalmazások, amelyek a technológia határok között tartásáról szóltak. Jellemző volt, hogy valamilyen konfliktusra, harcra, csapdahelyzetre utaltak. A helyzeteket úgy írták le, mintha az „ellenfél” egy magánéletre ártalmas eszköz, nem pedig egy expanzív gazdasági rendszer volna:

„én ezt próbálom nagyon tudatosan arra használni, vagy úgy használni, hogy azért az én életemet ne dobja teljesen szét, tehát ne ő uraljon engem, hanem én uraljam őt” (N1).

Direkt módon senki sem fogalmazta meg, hogy a mobiltechnológiák használata a vállalati kolonizáció eszköze lenne, ugyanakkor amikor veszélyforrásként beszéltek a mobileszközökről, akkor többnyire az állandó elérhetőségre gondoltak, amivel a munkahelyi kollégák vagy

ügyfelek visszaélhetnek. Volt, aki ezt természetesnek vette, nem látta problematikusnak, még a szabadság megzavarását sem, mert azt a (jól fizetett) vezetői szerep részének tekintette:

„Szerintem egy felső vezetőnek, de akár már egy középvezetőnek, vagy középvezetőtől fölfele... tehát ezt nem a mobileszközök hozták, hanem a pozíció, meg a felelősség kérdése, hogy az ember elérhető” (N5).

Miközben többnyire tudatosan távol tartották a telefonhívásokat munkaidőn kívül, azt ritkán problematizálták, amikor ők maguk keresték a lehetőséget, hogy magánidejükben is vállalati ügyekkel foglalkozzanak. Ezt a paradox helyzetet többen is saját érdeklődésükkel magyarázták, mivel izgatja és élteti őket a munkával kapcsolatos feladat és kihívás. Ha egyáltalán, akkor inkább a függőség és a tanulási folyamat, semmint a vállalati terjeszkedés szempontjából fogalmazták meg az (ön)kritikájukat:

„Telefont nem szoktam már felvenni este meg hétvégén, csak akkor, hogyha kritikus. De az, hogy ne nézzem az e-maileket, mert hogy engem érdekel, nem azért, hogy nem tudok elszakadni tőle, hanem engem ez így éltet meg izgat” (N13).

Azért voltak olyan kritikus hangok, amelyek jelezték, hogy nem egyéni, hanem társadalmi nyomások és elvárások működtetik a rendszert, bár a betolakodó szervezeti elvárásokat konkrétan ez az interjúalany sem hangsúlyozta. A megfogalmazásból kiderül, hogy mennyire magára maradnak ezzel a teherrel a munkavállalók.

„...egy borzasztó nagy nyomást tesz az emberre, hogy akármikor meg tudod nézni az e-maileket, elvileg mindenki tudja, hogy akármikor tudnál is rá válaszolni” (N4).

A munkaszervezet olyan módon is gyarmatosíthatja a munkavállaló idejét és kapacitását, hogy ugyanannyi idő alatt több munkát lehet elvégezni, azaz intenzívebbé válik a munkanap. Például az ügyféllel

való személyes találkozót virtuális megbeszéléssel is fel lehet váltani, és az utazási idő helyett újabb feladatot lehet beiktatni. Az e-mailek is jelentősen lecsökkentik azt az időt, amíg egy kérdésben megegyezés születik. Szinte minden interjúalany lelkesen mesélt a videokonferenciák elterjedéséről. E mögött az is meghúzódhat, hogy így kevesebb külföldi utazást kell vállalniuk, és egyszerűbbé válik a szülői és munkavállalói szerep egyidejű megvalósítása. A mobil eszközök alkalmazása tehát sokkal intenzívebbé teszi a munkavégzést, és felgyorsítja a munkafolyamatokat. Erre a felgyorsulásra néha részlegesen reflektáltak is.

„...szerintem jó, hogy ha az ember nem érzi azt, hogy a huszonnégy órája helyett akkor huszonhat van, mert attól ugyanannyi van, csak az égszlet valahogy fölörgetettebben éljük” (N2).

Ezzel egyidejűleg nemcsak egyéni szinten, hanem a vállalat egészére vonatkozóan is problémát jelentett a munka extenzívvé válása. Egy interjúban felmerült a vállalat felelőssége is, hogy elvárja-e az online elérhetőséget vagy az éjszakai munkavállalást. Ez a vezető világosan látta, milyen negatív spirálba kerülnek a kisgyerekes nők, akik úgy érezhetik, hogy bizonyítaniuk kell a munka iránti elkötelezettségüket, aminek aztán kiegész és kilépés a vége.

„Mert látom, éjszaka megnézem, hogy hányan online-ak a belső kommunikációs rendszerben, és majdnem olyan, mintha nappal néznék rá” (N4).

Az is a vállalat korlátlan elvárásaihoz tartozott, hogy szezonálisan előfordult, hogy a vezetőknek minden este dolgozni kellett, mindig elérhetőnek kellett lenni az ügyfelek és a kollégák számára. Adott esetben ez azt jelentette, hogy volt vezető, aki hetente négy hétköznap estén otthonról visszakapcsolódott a munkájába. Ez implicite azt is feltételezte, hogy este és éjjel a kollégái is dolgoznak.

A határok lebomlásának talán a legszélsőségesebb esetét jelentette az a női vezető, aki saját egészségére sem figyelve, annak negatív je-

leit háttérbe szorítva dolgozott. Az interjúalany pozitív példaként osztotta meg a történetét, amikor ágyban fekvő betegként is tudott a mobiltechnológia használatával dolgozni.

„...nekem van egy ilyen, pont egy ilyen gerincsérvem, amit így szépen összeszedtem ezzel az ülőmunkával, és volt egy ilyen három hét, amikor egyáltalán nem tudtam mozdulni, tehát az ágyból tudtam otthon dolgozni” (N8).

Az előzőkhez képest kevésbé ártalmasnak, ám mindennapos gyakorlatnak tűnik, hogy szabadság alatt is sor került az e-mailek ellenőrzésére, a sürgősek továbbküldésére, és a szabadság utolsó napján a levelek feldolgozására. Ugyancsak tipikus, hogy mivel a vezető nem akarja megválaszolatlanul átvinni a végtelen mennyiségű e-mailt a következő napra, este, a család lefekvése után nekiáll feldolgozni azokat.

A befejezhető és „okosan” elvégezhető munkamennyiségnek elmentmondanak a vállalatok működéséből fakadó új kihívások. Többen is globális pozíció töltöttek be, gyakran hivatkoztak a globális munkafolyamatokra, hiszen szinte mindig volt olyan telephelye a vállalatnak, amelyben éppen aktívan dolgoztak. Ezt a folyamatot a technológiahasználat még jobban fel is erősítette, folyamatosan érkeztek új levelek és feladatok, amelyeket meg kell oldaniuk.

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

Mivel az interjúalanyok mindannyian felsővezető-állásban voltak, ezért sokszor rugalmasan tudtak elvégezni bizonyos feladatokat. Különösen jelentőssé vált ez, amikor a gyermekük hirtelen megbetegedett. Egy-két kivételtől eltekintve a nők szinte sosem említették az apák szerepét. Elváltak esetében pedig egyáltalán nem merült fel a szerepük.

A rugalmasság lehetősége nagyon gyakran azt a meggyőződést alakította ki bennük, hogy szabadon döntenek, és hogy az ő kezükben

van a helyzetek kontrollálása. A magyar munkaerőpiac nagyon kevés rugalmasságot ad a munkavállalóknak, ezért ez a lehetőség igen magasan értékelt jellemzője egy-egy állásnak. Így van ez még akkor is, ha a munkaidő beosztása (*working time regime*) teljes egészében ütközik a reprodukzív feladatok elvégzésének idejével, például hogy egyszerre kell videokonferenciát folytatni, és a gyerekeket elhozni az óvodából vagy az iskolából. Ezekben az esetekben tehát nem a munkahely, hanem a munkavállaló és annak családja a rugalmas:

„Én sokszor megyek úgy a gyerekekért, hogy a fülemben van a dugó, és csak így jelbeszéddel integetem be őket a kocsiba, és ehhez nagyon kell az ő kooperativitásuk, hogy tudják, hogy anya callban van” (N2).

Ezt a rugalmasságot sokan úgy érzik, hogy „meg kell háláltniuk” a munkahely számára: a magándolgokkal való törődés idejét, orvos, iskolai ünnepély stb. le kell dolgozni éjjel. Fordítva soha nem merült fel, hogy az éjszakai vagy hétvégi munka mennyiségét később lecsúsztassák a munkaidőből, és annnyival kevesebbet dolgoznak. A munkavállaló rugalmasságának azonban az is a része, hogy akár meg kell szakítani a nyaralást, ha a vállalat működése ezt megkívánja.

„Igen, néha kellemetlen, hogy volt már úgy, hogy úgy mentem nyaralni, hogy készenlétben kellett, hogy legyek, tudnom kellett, hogy bármikor melyik repülőtérről, milyen gép indul, ha netán S. O. S. haza kell jönnöm” (N8).

A rugalmasság és a szabad választás percepciója néha eltakarja azt, hogy ezek a vezető állásban dolgozó nők egy extenzív munkarezsím részeként tevékenykednek. Ez azt jelenti, hogy mindig lényegesen több az elvégzendő munka, mint ami belefér a munkaidőbe. Erre nem reflektáltak a megkérdezett vezetők. Sőt néhányan választásként tekintettek arra a helyzetre is, hogy otthon dolgoznak-e este, vagy tovább maradnak a munkahelyükön.

Habár a megkérdezettek többsége saját gyakorlatát nézve úgy vélte, hogy ők elég sikeresek a határok menedzselésében, általában arról

számoltak be, hogy esténként, de sokszor hétvégén is szinte mindig foglalkoznak munkahelyi dolgokkal. Ezt az állapotot nem tekintették jónak, de érzékeltették, hogy csak saját maguktól veszik el az időt.

A munkaidőben magáncélra való technológiahasználat is előfordult, de csak nagyon korlátozottan. Általában a napi logisztikai feladatok megszervezésére, azaz mikrokoordinációra használták. Leggyakrabban a családtagokkal, főleg a partnerrel, gyerekkel, szülővel vagy a tanárokkal való kapcsolattartást említették. Többnyire női feladat maradt ezen logisztikai feladatok megtervezése és fejben tartása.

Az állandó időhiány miatt a vezetők a „töltelékidőben” (*filler time*) mindig és mindenhol dolgoztak: a gyerek különórája vagy fogadóóra várva, az autópályán a közlekedési dugóban. Akik naponta sokat ingáztak, azoknak különösen fontos volt az utazással töltött idő kihasználása, de ugyanilyen pozitívan beszéltek az üzleti utazások miatt létrejövő „szabadidő” jobb kihasználásáról. Itt egyáltalán nem merült fel, hogy ezek az üzleti utazások sokszor az egyének szabadidejének vagy hétvégéjének a terhére is történnek.

A határok megszabásában nagy különbségek voltak a női vezetők között. A válaszadók közötti különbségek legerősebben a hétvégék és főleg a szabadság védelmének kérdésében nyilvánultak meg. A magánszféra védelme a hétköznapiakban csak korlátozottan valósult meg. A hétköznapiak során tehát hatékonyabbnak tűnt a magánélet távoltartása a munka szférájából, mint fordítva. A hétköznapiak folyamatos volt a rugalmas, ám kontrollált eszközhasználat a mikrokoordináció érdekében. Segítette a mobiltelefon azt, hogy úgy jussanak információhoz, hogy nem engedik be kontrollálatlanul az egyik területet, általában a magánéletet, a másik területre. Ugyanakkor jellemzően készenléti üzemmódban voltak.

„...nem felhív, de tudja, hogy kíváncsi vagyok rá, hanem lefotózza a csillagos ötös matekját a kislányom és átküldi” (N20).

A válaszadók alapvetően egy kontinuumon helyezkedtek el a szeparálás kontra integrálás szempontjából. Voltak, akik úgy érezték, hogy szinte mindig elérhetőnek kell lenniük a munkahelyük számára, és

az ő esetükben mindössze apró jelei voltak a határok megszabásának. Számukra a szabadság sem feltétlenül minősült védett időszaknak, sőt volt, aki azt tekintette szabadságnak, hogy nincsenek határai a munkának és a szabadidőnek. Ebben a kivételes esetben a határok teljes egészében átjárhatók voltak. A másik végponton azok voltak, akik jobban szeparálták a területeket, így például igyekeztek már este sem dolgozni otthonról, és esetleg hétvégére nem vitték haza a mobil-eszközöket, vagy csak a mobiltelefonon ellenőrizték, hogy érkezett-e fontos e-mail.

A női vezetők leggyakrabban egyéni szintű helyzetkezelésről, saját megoldásairól és felelősségükről beszéltek, sőt úgy vélték, hogy e reagálás egyéni választás kérdése. Néha előkerült, hogy saját magukkal szemben kell szigorúan fellépni, és szabályokat felállítani. Ezek az önszabályozásra vonatkozó megjegyzések egybecsengenek Adamson (2017) eredményeivel is. A mobilhasználatban is leginkább egyéni lépéseket tettek, hogy megvédjék magukat a munkatevékenység ilyen kolonizáló törekvései ellen.

Többféle meglehetősen elterjedt, apró gyakorlattal igyekeztek védeni az éjszakáikat és a hétvégéiket a mobiltelefonnal (sic!) szemben: nem vitték be a telefont a szobájukba az ágy mellé, hanem az íróasztalon, a konyhában vagy a lakás másik szintjén hagyták. Próbálták távol tartani magukat a mobiltelefon, de az e-mail befolyásától is.

Arra is taktikákat dolgoztak ki, hogy több lépcsőben érjék el őket a feladatok, ha mégis szükség van arra, hogy bekapcsolódjanak valamilyen munkába. Sürgős esetben például sms-t vagy mobilhívást kapnak, hogy nézzék meg a levelezésüket. Többen kiemelték, hogy ennek jótékony hatása van a beosztottakra is, mert így ők is kisebb munkahelyi nyomást éreznek.

Egyetlen olyan példa sem volt, amikor vállalati politikát említettek volna a technológiahasználat szabályozásával kapcsolatban. Ugyanakkor néhány interjúalanyban felmerült a vállalati felelősség kérdése: az éjjel-nappal és hétvégén e-mailben folyamatosan érkező feladatdömping nyomasztóan hat a kollégákra, és meggátolja a pihenést.

Annak ellenére, hogy ezt potenciális problémának érzékelték, inkább informális, semmint formalizált lépéseket tettek a vezetők, ám

azok sem voltak koherensek. Aki arról beszélt, hogy békén hagyják egymást este a kollégák, esténként folyamatosan dolgozott a laptopján, és küldte kollégáinak az e-maileket.

Anyaság és mobiltechnológia

A rendszerváltás környékén még kevésbé nyomasztóan volt jelen az intenzív anyaság ideológiája, többek között azért, mert a rendszer a kétkeresős családokon alapult. Mostani interjúim során viszont látni lehetett, hogy a nőkre nagy hatást gyakorolt az intenzív anyaság társadalmi nyomása. Gyakorta a vezetőnők közvetlen környezete, saját női családtagjaik, barátai vagy az óvónők is megszólták az anyákat, hogy kevés időt töltenek a gyerekeikkel, vagy akár, hogy nem elég jó anyák.

Ahogy a mobiltechnológiák használatával kapcsolatban általában az volt a konszenzus, hogy az egyszerre „áldás és átok”, ugyanígy éreztek akkor is, amikor a gyermekneveléssel kapcsolatban beszéltek róla. A normák és a szavak szintjén nem volt kérdés, hogy a meginterjúvolt nők a gyermekekkel együtt töltött időt tartották a legfontosabbnak és a leginkább védelemre szorulóknak. Úgy érezték, hogy a mobiltechnológiák miatt megnőtt a munkavállalók elérhetősége, és míg azt munkaidőben előnynek, a szabadidőben hátránynak érezték.

Több interjúalany megpróbálkozott azzal, hogy a gyermekvállalás után is folytassa a szülés előtti munkát és munkatempót, vagyis követni próbálta a tehermentes, férfiakra szabott ideális munkavállaló mintáját. Ezen azonban gyorsan változtatni kellett. Az új helyzetben a mobiltelefon használatával meghosszabbította a munkaidejét, és az ingázás ideje alatt beosztottjaival lebonyolította az aznapi nyitó és összegző megbeszéléseket. Ez emlékeztet arra, amit Tóth Herta (2005) talált az Unilever Magyarország vezetőinél, amelynél a hazafelé utazó vezetők, jellemzően apák hosszabbították meg az amúgy szűkös „családi időt”.

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

Ehhez hasonlóan a munkaidő meghosszabbításának voltak alárendelve azok a megoldások, amelyek révén a női vezetők fizetett segítségnek delegálták az otthonnal kapcsolatos feladatok elvégzését, és így ők hosszabb ideig tudtak dolgozni. A női vezetők így kevesebb figyelmet kellett szánnia a háztartással kapcsolatos feladatokra, megfigyelhetők tehát az extenzív anyaság jelei (Christopher, 2012). A ki szervezett feladatokat többnyire nők végezték, például bébiszitter, házvezetőnő. A szervezésükhöz nélkülözhetetlen volt a mobiltelefon, ráadásul így megerősítették a figyelmes és gondos anya alakját.

A Skype-on folytatott beszélgetés lehetősége is előkerült az interjúk során. Ha sokat is kellett utazni, a technika segített megteremteni az intimitást, és közelebb vinni egymáshoz a családtagokat. A mobiltechnológiának köszönhetően megvalósult tehát a „távol lévő jelenlét” (absent presence) (Duxbury & Smart, 2011).

„...hajnalban sírt a gyerek, felhívott a férjem, hogy kapcsoljuk be a Skype-ot, én pont Fokvárosban voltam, ők meg ugye itthon, és a gyerek úgy megnyugodott, utána jókedvűen ment [aludni]” (N13).

Ugyanakkor voltak, akkor úgy látták, hogy nem jó, ha távolról, például az irodából gyakorolják anyai szerepüket. Ehelyett 5 órakor, ami általában a hivatalos munkaidő vége, elmentek a gyermekért, majd pedig a technológiai eszközök segítségével magától értetődően dolgoztak tovább éjjel. Nagyon sokszor anyai feladatként definiálták, hogy ott kell lenni a gyermek mellett.

„Tehát én felállok tudatosan 5 órákor és elmegyek az óvodába, mert nekem nagyon fontos az, hogy a gyerek érezze, hogy anyuka nem csak távolból anyuka, meg este 7-kor hazaesve, hanem részt vesz azokban a dolgokban” (N10).

Az is előfordult a megkérdezett nők esetében, hogy délután, iskola után a tinédzser gyerekeikkel otthon voltak, és a távoli eléréssel délután, otthonról professzionálisan ellátták feladatukat (remote employment), megválaszták a leveleiket, és videókonferencián is részt vettek. Ugyanakkor volt, aki kifejezte fenntartását, hogy ez egészen kicsi gyerekekkel menne-e.

A munkahelyi és anyai feladatok egyidejű ellátásában harmadik helyszíneknek is szerep jutott. A mobiltechnológiának köszönhetően rendre dolgoztak olyan helyzetekben, amikor a gyermek éppen elfoglalt volt valamilyen sport- vagy iskolai tevékenységgel. Ezek hasonlítanak az Edley (2001) által „elfoglalt kiborganyáknak” nevezett nőkre, akik szimbiózisban élnek a technológiával, a munkahelyükkel, és így professzionálisan teljesítenek egyszerre két társadalmi szerepet, és nem sértik meg a jó anyával kapcsolatos elvárásokat sem:

„voltam a gyerekek a farsangi bulijába és volt egy félórás telefonkonferencia, amivel nem tudtam mit csinálni. És ment a farsangi buli, kimentem a kocsiba, behívtam a telefonomon keresztül, ott fél órát elbeszélgettem velük, a gyerek tök jól érezte magát bent a farsangi bálon, aztán visszamentem, és ment minden, és senki nem tudta, hogy én most farsangi buliról jövök ki éppen, fogalmuk nem volt, beléptem a mobilon keresztül és kész” (N4).

Rendszeresen előkerült az interjúk során a „minőségi idő” fogalma is. Ez arra is utalt, amikor többnyire lehalkították, félrerakták a mobiltelefonokat, hogy zavartalanabb legyen a családi együttlét. Azonban előfordult, hogy a vezetőnők szinte észre sem vették, hogy problematikusán sokat használják a telefont. Ez azért is különösen érdekes, önreflexivitást nélkülöző narratíva, mivel ugyanez a vezető később arról beszélt, hogy milyen negatív hatással lehet az eszközhasználat a gyerekeire.

„...amikor a lányom közölte, hogy sose érsz rá, és ha itthon vagy, akkor is csak a kütyüidet nyomkodod, és akkor volt olyan 9 éves, és elég éles tükkör volt. Én nem gondoltam, hogy túlbuzgó vagyok, most sem vagyok (...), de a gyerkőcnek ez is sok volt. A kicsi pedig utálja a telefont úgy, ahogy van. Ha meglátja, akkor próbálja elrejtteni a lakásban valahol, és ha elől hagyom véletlenül, hát keresgélhetem egy darabig. Ő irtózik a telefontól” (N15).

Megint a telefontól való félelem került elő, miközben nyilván az ellen a munkarezsim ellen tiltakoznak a gyerekek, ami a szülő figyelmét a munka felé viszi el az otthon töltött időben is.

Következtetések

A kutatás azt a kérdést járta körül, hogy a technológia, különösen a mobiltechnológia használata milyen hatással volt a megkérdezett felső vezetőnők munka-magánélet egyensúlyáról kialakított percepciókra, és hogy a jó anya és a jó munkavállaló szerepének való megfeleléshez miként alkalmazták a mobil eszközöket. Ezekre a kérdésekre a mintában szereplő húsz magyar női felső vezetővel folytatott interjú segítségével kerestem a választ.

A korábbi kutatások ellentmondásos következtetésekre jutottak: nagy a félelem a mobiltechnológia használatával kapcsolatban, mert megteremti az állandó munkavégzés lehetőségét és feltételeit, ezért a munkahely kolonizálhatja a magánszférát és a magánidőt (Edley, 2001). Ugyanakkor a kutatások arra is kitértek, hogy a rugalmasság növekedése mérsékli a területek közötti súrlódást, és csökkentheti az ingázással töltött időt (Wajcman et al., 2008, 2010). Az kétségtelen, hogy a technológiahasználattal a munkavégzés egyre intenzívebbé válik, hiszen több feladatot lehet elvégezni, de megfigyelhető a munka extenzívebbé válása is (Mullan & Wajcman, 2019). Ezt a folyamatot a nők esetében tovább bonyolítja a munka és a család iránti elkötelezettség versengő elvárásai (Blair-Loy, 2005). A mobiltechnológiát a két versengő területnek való megfelelésben

professzionálisan alkalmazó nőkre háruló kettős műszak már párhuzamosan is végezhető. Mások azzal érvelnek, hogy kiterjeszthetővé válnak az anyai szerepek a munkavégzés zavartalansága közben is (Christopher, 2012).

Az eredmények a szakirodalommal egybehangzóan (Christopher, 2012; Currie & Eveline, 2011) azt mutatták, hogy a női vezetők technológiahasználata nagyban segítette a munkahelyi és otthoni elvárásoknak való egyidejű megfelelést. Többen is úgy látták, hogy technológiai eszközök nélkül aligha sikerült volna kézben tartaniuk a potenciális krízishelyzeteket, illetve a családi élettel és gyermekvállalással párhuzamosan felépíteni karrierjüket.

A mobiltechnológiák alkalmazásáról szóló narratívák és az alkalmazott gyakorlatok ellentmondtak egymásnak, és rendre a munka prioritását erősítették meg. A munka világa kolonizálta a magánszférát, még ha a munkavállalók párhuzamosnak és egyenrangúnak feltételezték is a kettőt, és úgy vélték, hogy a végső döntést ők hozzák meg. Wajcmanéhoz hasonlóan (2008) azt a percepciót hallhattuk, hogy a vezetők kontrollálják a technológiahasználatot. Ezt támasztotta alá az a tapasztalat is, hogy gyakran mikrokoordinációra használták a mobiltelefont (Duxbury & Smart, 2011), ami növelte a flexibilitás érzését.

Ugyanakkor a technológiához, különösen a mobiltelefonhoz való viszonyukat konfliktusosnak és küzdelmesnek írták le, és nem reflektáltak az eszközök mögött álló, teljes elkötelezettséget váró munkaszervezetekre. Ezeknek közvetlen gazdasági érdeke fűződik ahhoz, hogy a vezetők szinte mindig és mindenhol elérhetők legyenek, ami egybecsengett az amerikai női topvezetők beszámolóival (Adamson, 2017).

Az is emlékeztet az amerikai női vezetőkről készült eredményekre, hogy az okostelefonhoz fűződő „okos” kapcsolatot mint egyéni felelősséget fogalmazták meg. A történeteik azonban megerősítették a korábbi kutatások (Currie & Eveline, 2011; Edley, 2001) tapasztalatait a munka térhódításáról, a munka intenzívebbé válásáról, térbeli és időbeli kiterjedéséről.

A vállalati kolonizáció vitathatatlan jele lett a gyerekektetés utáni munka, és ha ez az online rendszeren vagy e-mailen keresztül zajlott,

akkor különösen nyomasztó hatással volt az elkötelezettségüket kimutatni igyekvő kisgyerekes nőkre. Wajcman és munkatársai (2008) is úgy látták, hogy ausztrál vezetőknél és értelmiségi foglalkozásúaknál a mobiltechnológia-használat gyakran belenyúlt a magánéletbe, és garantálta a rugalmasságot.

Mégsem tekinthetjük érvényesnek az ausztrál modellt a magyar helyzetre, mert a magyar vezetőknél szinte határtalanná vált a munkavégzés: este tipikusan, de hétvégén és szabadság alatt is gyakran előfordult. Ezek a magatartások azonban mindig egyéni döntésként kerültek interpretálásra, így az egyéni felelősségre helyezték át a hangsúlyt. Ennek nyilvánvaló magyarázata a magyar szervezetek nagyobb fókú kitettségére a globális rendszereknek.

Az egyéni felelősségen túl a rugalmasság jelentősége is szerepelt a mobiltechnológiák használatával kapcsolatban. Még teljesen nyilvánvaló ütközések esetén is, amikor egyszerre kellett a gyerekek iskolai farsangját és egy konferenciabeszélgetést lebonyolítani, azaz amikor párhuzamosan kell végezni a két műszakot, ott is úgy érezték, hogy valódi választási helyzetben voltak. Pedig ezekben az esetekben nyilvánvalóan nem a munkahely, hanem a munkavállaló, esetleg annak családja kellett, hogy rugalmas legyen.

A kutatás eredményeiből elsősorban egyéni, mikroszintű gyakorlatok bontakoztak ki: a mobiltelefonok lehalkítása, a hétféle e-mail-forgalom korlátozott feldolgozása, szűrők beiktatása mind szerepeltek a női vezetők által alkalmazott praktikák között. Ezek az eszközök csak egyéni szinten segítették a munka-magánélet egyensúlyát, de nem oldották meg a feszültséget okozó helyzetet. A fennálló rendszert így szinte kritika nélkül reprodukálták, saját példájukkal inkább megerősítették, semmint megkérdőjelezték ezeket a gyakorlatokat.

Paradox helyzetben voltak a női vezetők: világossá vált, hogy a családdal és a munkával kapcsolatos elkötelezettségüket egyidejűleg két, ellentétes munkában is sikeresnek kellett mutatniuk. A mobiltechnológia fontos eszközzé vált ezen kihívásnak való megfelelésben, és követhették és elterjeszthették az extenzív anyaság modelljét (Christopher, 2012).

A mobiltechnológia használata a nemek egyenlőtlenségén alapuló szervezeti és társadalmi status quót nem változtatva az önmagukat fegyelmező, sokat dolgozó kiborgnő alakját erősíti meg. A mobileszközök nyújtotta rugalmasság és kontroll alátámasztja azt a percepciót, hogy a feszültségek és határok menedzselhetők, miközben eltereli a figyelmet a munka intenzívebbé és extenzívebbé válásáról. Úgy tűnik, hogy a vezetőnők ehhez csekély társadalmi és szervezeti támogatást kaptak.

Következtetések

Számos fontos mű született már azzal a céllal, hogy bemutassa, miként alakult a nemek egyenlősége a közép-európai országokban az elmúlt 30 évben. Ez a könyv ugyancsak ehhez a gondolkodáshoz és vitához kívánt több ponton is hozzájárulni. A fő állításom az, hogy a nők és férfiak egyenlőségének napirenden tartása vagy egy-egy nőpolitikai intézkedés (legyen az stratégia vagy intézkedési terv) sosem az emancipált és erős női állampolgárok megjelenését, hanem a különböző ideológiákon keresztül a politikai célok megvalósítását kívánta szolgálni. A nők megfelelően képzett erőforrásnak tűnnek a célok eléréséhez rendelt feladatok elvégzésére, legyen szó a gazdaság számára nélkülözhetetlen (beosztott vagy vezető) munkaerőről, a demográfiai célok megvalósítására, azaz szülésre ösztönözhető anyákról, vagy a gondoskodási válság következményeit elszenvedő gyerekek, betegek vagy idősek körüli rosszul fizetett vagy fizetetlen, többnyire láthatatlan munkát végző gondozókról.

Hogy miért lehet ennyire sokféle és mégis alulértékelt a nőknek ez az elképesztően sokféle tevékenysége? A választ össze tudjuk kapcsolni a könyvben részletesen tárgyalt genderrezsím-fogalommal. A több szinten működő, komplex és dinamikusan változó hatalmi rendszerek rámutatnak a rendszer alapját képező egyenlőtlen nemi viszonyok stabilitására, amit patriarchátusnak is nevezhetünk.

A fent jelzett több évtizedes szakmai vitához való hozzájárulás egyik eleme a rendszerszintű megközelítés hangsúlyozása és alkalmazása. Ha a rendszerszintű elemzés elmarad, akkor leírásunk mindig is töredékes lesz. A genderrezsím-kon koncepció magában foglalja azt az elvárást, hogy nem elégedhetünk meg a körülöttünk lévő nemi

egyenlőtlenségek egy-egy aspektusának a leírásával, hanem szükség-szerűen el kell gondolkodnunk azok összetettségén és beágyazottságán. Fontos tudnunk, hogy az egyenlőtlenségek nem új keletűek és egyediek, és hogy nem kizárólag a 2010 utáni genderellenes korszakkal kapcsolatosak, bár kétségtelenül explicitebbé váltak az utóbbi évtized átpolitizált, a nőket alapvetően (potenciális) anyaként és gondoskodóként kezelő kormányzati retorika és nőpolitika következtében.

A kiindulópontul szolgáló fő elméleti háttér, azaz a genderrezsिम elmélete, és főleg Walby több írása is azt üzeni, hogy az állandó fejlődés jellemzően az otthoni nyilvános genderrezsिम irányába vezet, ami egyre demokratikusabb, állandóan modernizálódó és emancipálódó nemi viszonyokat fog létrehozni. A könyvben bemutatott példák ezt a tézist vitatják, ahogy korábban a német és japán összehasonlítások is felvetették a tipológia pontosításának igényét. Az elemzés bizonyítékuł szolgálta arra, hogy Walby kiinduló (szociáldemokrata vagy neoliberális) nyilvános genderrezsिम-konceptiója mellett létezik és megerősödött egy konzervatív demokratikus genderrezsिम is, amelynek jeleit már német és japán példán is bizonyították a téma kutatói (Shire & Nemoto, 2020; Walby, 2004, 2020).

A jelen könyvben tárgyalt magyar és japán genderrezsिम elemzése is egyszerre mutatott sok hasonlóságot a két társadalom között, és alternatív rezsimmtipológiát is kínált. A japán és magyar esetben azt is elengedhetetlen megemlíteni, hogy rendszerszinten reprodukálódik a nőк gyenge hatalmi pozíciója és másodlagos társadalmi szerepe, ami egyre inkább a biológiai és társadalmi reprodukcióhoz kötött. A konzervatív genderrezsिम széles körű társadalmi elfogadását segíti a genderellenes konzervatív állami és kormányzati ideológia. Fontos üzenete kíván lenni a könyvnek, hogy még ha a Nyugat-centrikus tudományos élet abba az irányba is tolja a kutatási és információszerezési lehetőségeket, hogy főleg nyugat-európai vagy skandináv példákat és megoldásokat ismerünk és követünk, ez egy elhibázott gyakorlat, mivel akár a kötetben szereplő lengyel–magyar összehasonlítás, akár a japán példa rámutat a másféle, értsd: nem nyugati genderrezsimeк példáinak fontosságára.

De nemcsak a jelenben fontos a nemek hatalmi helyzetének ismerete, hiszen csak a történelmi előzményekkel együtt érthetünk meg bizonyos politikai és közpolitikai mozgásokat, reakciókat, ellenérzéseket és visszacsapásokat. Több évtizedes tapasztalat tűnik el a kollektív emlékezetünkől, ha nem fordítunk figyelmet arra, hogy tisztában legyünk a rendszerváltás előtti évtizedek politika által vezérelt emancipációs törekvéseivel, amelyek felemás eredményeket hoztak. A múlt ismerete nélkül aligha értjük meg annak a korszaknak a történelmi jelentőségét és súlyát.

Társadalomkutatóként látjuk, hogy milyen gyorsan elfelejtjük a szocialista időszak hozta társadalmi változásokat és az emancipációs örökséget. Különösen gyakran történik meg a történelmi előzmények negligálása a csak a mára és főleg az egyéni teljesítményre és lehetőségekre fókuszáló társadalmi környezetben. Pedig, ahogy az idézett szerzők közül többen is megjegyezték, nagyon sok változás történt a szocializmus genderrezsimében, ami miatt sok nő a nyilvános szférában majdnem egyenlő volt, és majdnem a férfiakkal egyenlő elismerésben részesült (Ferge, 1999; Zimmermann, 2010). Viszont a magánszféra, benne a férfiak otthoni hatalmával, érintetlenül maradt azokban az évtizedekben és a későbbiekben is.

Ugyanakkor ennek a poszt szocialista örökségnek fontos eleme, hogy minden korábbiakhoz képest lényegesen jobb helyzetbe hozta a női munkavállalókat és vezetőket. Ez a relatíve előnyös helyzet a rendszerváltás után következő első évtizedben szinte teljesen szertefoszlott, hiszen a neoliberális, azaz az állami kivonulást jelentő új rendszerben a tőke és a piac térfoglalásában jelentős csapást, újfajta munkarezsimeket kellett elviselniük a sérülékeny női munkavállalóknak.

Ezzel együtt a múlt és közelmúlt ismerete segíthet, hogy megértsük a hasonló és mégis szétartó kelet-közép-európai történeteket, amelyekben például a világnézetileg sokkal tradicionálisabb lengyel társadalom jóval bátrabban és hatékonyabban áll ki a nemek egyelősége és a nők jogai mellett, mint a magyar. Bár mindkét országban jelentős visszacsapást szenvedtek el a nemi egyenlőséget előmozdító kezdeményezések, a magyar javaslatok sokkal gyengébbek voltak, mint a

lengyel javaslatok. Tehát az üzleti élet csúcspozícióiról szóló mindennapi vitákban jellemzően nem érvényesül a női jelenlét fontosságát hirdető érvelés. Sem az etikai, sem az üzleti érvek nem bírnak olyan erővel, hogy lényeges lépések történjenek a diverzitás irányába.

Bár a rendelkezésre álló statisztikai adatok és közpolitikai intézkedések a nagy társadalmi, politikai vagy gazdasági trendeket makroszinten leírják, az egyenlőtlenségek legjobban az intézmények és szervezetek szintjén, azon belül is a menedzsmentben érhetők tetten. A különböző üzleti és civil szervezetek működését vagy éppen működésképtelenségük révén való konzerváló erejét is látjuk a lengyel–magyar összehasonlításból. A munka világában, a munkahelyi szervezetekben, a karrierútban vagy a menedzsmentben vannak sokszor jóllátható, máskor viszont nagyon is rejtett mechanizmusok a nemek szerint strukturált pozíciók rendszerében (Ilyés & Lőrincz, 2022). Bár az üzleti szervezetek világának a rátermettségéről és az érdemeiről kellene szólnia, az elérhető magyar statisztikai adatok arról szóltak, hogy a nők vezető pozíciói gyakoribbak, ha a munkavállalók többsége nő, ha nem a magán-, hanem állami szférában, alapvetően nőiesnek tekintett területeken dolgoznak. Már ezzel is szorosan összefügg a női vezetők férfiakkal szembeni kereseti hátránya, ami kissé nagyobb, mint az európai átlagérték.

A könyvben összefoglalt empirikus vizsgálatok egyik fő terepe a (női) vezetők boldogulását vizsgálja a munka-magánélet összehangolásának különböző témáin keresztül. A különböző (makro-mezo-mikro) elemzési szintek kapcsolódása jól megragadható a különböző munka-magánélet narratívákban, amelyeket topmenedzserek osztottak meg az interjúkban. Bár a rendelkezésre álló munkavégzési és feladatvégzési opciókat jelentősen átrajzolja a mohó munkaadói környezet, sok esetben egyéni döntésként tekintenek arra, ahogy a magánéletüket megszervezik. A genderrezsim azonban leképeződik az egyéni lehetőségekben és döntésekben, illetve az egyén által észlelt társadalmi elvárásokban is.

A rendszerváltozás után fokozatosan terjedő neoliberális berendezkedés felerősítette az egyéni felelősséget és ambíciókat, amelyben az egyén igyekszik összehangolni a különböző területeket, menedzselni

a munka okozta feszültségeket, és megerősíteni saját határait. A feladatok és a határok menedzselése során a vezetők képesek lehetnek napi sikereket elérni, és többé-kevésbé működő megoldásokat kitálatni, azonban korlátozottan képesek ellenállni a globális szervezeti nyomásoknak, és még ritkábban tudják azonosítani a magasabb szintű strukturális elnyomó struktúrákat.

Mindenkit arra biztatok tehát, hogy használjuk bátran a szociológiai képzelőerőnket még akkor is, ha nem vagyunk szociológusok! Fedezzük fel és reflektáljunk bátran a rendszerszintű problémákra és erőkre, amelyek nem megerősítik, hanem elnyomják azokat a nőket, akik a cseppet sem barátságos társadalmi környezetben belevágnak abba, hogy vezetői feladatokat lássanak el!

Felhasznált irodalom

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/089124390004002002>
- Acker, J. (1998). The future of “gender and organizations”: Connections and boundaries. *Gender, Work and Organization*, 5(4), 195–206. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00057>
- Acker, J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie Du Travail*, 51(2), 199–217. <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2009.03.004>
- Adamik M. (2012). A gondoskodás ökonómiája az államszocializmusban. A gyes-diskurzus avagy a szocialista modernizáció válasza a nemek közötti egyenlőség kihívására. In Adamik, M. (ed.), *Bevezetés a szociálpolitika nem szerinti értelmezésébe*. „Gendering Social Policy” (pp. 150–177). ELTE. https://www.tatk.elte.hu/dstore/document/1542/Adamik_Bevezetes_a-szo-cialpolitika_nem.pdf
- Adamska, L., Jarosz, B. & Lisowska, E. (2009). Kobiety w spółkach rynku kapitałowego. In *Kobiety dla Polski – Polska dla kobiet. 20 lat transformacji 1989–2009*. Feminoteka Foundation.
- Adamson, M. (2017). Postfeminism, Neoliberalism and A ‘Successfully’ Balanced Femininity in Celebrity CEO Autobiographies. *Gender, Work & Organization*, 24(3), 314–327. <https://doi.org/10.1111/gwao.12167>
- Adler, P. S., Forbes, L. C., & Willmott, H. (2007). Critical Management Studies. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 119–179. <https://doi.org/10.1080/078559808>
- Alvesson, M. & Billing, Y. (2009). *Understanding Gender and Organizations* (2nd ed.). <https://doi.org/10.4135/9781446280133>
- Armitage, C. (2018, August 24). Lost in Japan, a generation of brilliant women. Nature Index. <https://www.nature.com/nature-index/news/lost-in-japan-a-generation-of-brilliant-women>
- Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2022/2381 irányelve (2022. november 23.) a nyilvánosan működő részvénytársaságok igazgatói körében a nemek

- közötti egyensúly javításáról és a kapcsolódó intézkedésekről (EGT-vonatkozású szöveg), EP, CONSIL, 315 OJ L (2022). <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2381/oj/hun>
- Badinter, E. (2012). *The conflict: How modern motherhood undermines the status of women*. Metropolitan Books.
- Biernat, M. & Wortman, C. B. (1991). Sharing of home responsibilities between professionally employed women and their husbands. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(6), 844–860. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.6.844>
- Billing, D. Y. (2011). „Are Women in Management Victims of the Phantom of the Male Norm?” *Gender, Work and Organization*, 18(3), 298–317. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00546.x>
- Blair-Loy, M. (2005). *Competing Devotions. Career and Family among Women Executives*. Harvard University Press.
- Blaskó Zs. (2005). Dolgozzanak-e a nő? A magyar lakosság nemi szerepekkel kapcsolatos véleményének változásai 1988, 1994, 2002. *Demográfia*, 48(2–3), 159–186.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Carli, L. L. & Eagly, A. H. (1999). Gender Effects on Social Influence and Emergent Leadership. In G. N. Powell (ed.), *Handbook of Gender & Work (Thousand Oaks)*. Sage.
- Catalyst (2022). Women in Management: Quick Take. Catalyst. <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>
- Cavazotte, F., Heloisa Lemos, A. & Villadsen, K. (2014). Corporate smart phones: Professionals’ conscious engagement in escalating work connectivity. *New Technology, Work and Employment*, 29(1), 72–87. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12022>
- Chesley, N. (2010). Technology Use and Employee Assessments of Work Effectiveness, Workload, and Pace of Life. *Information, Communication & Society*, 13(4), 485–514. <https://doi.org/10.1080/13691180903473806>
- Christopher, K. (2012). Extensive Mothering: Employed Mothers’ Constructions of the Good Mother. *Gender & Society*, 26(1), 73–96. <https://doi.org/10.1177/0891243211427700>
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Clarke, J. (2008). Living with/in and without neo-liberalism. *Focaal–European Journal of Anthropology* 51 (2008): 135–47. doi:10.3167/fcl.2008.510110

- Cockburn, C. (1991). *In the Way of Women*. Macmillan Education UK. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-21571-3>
- Coleman, L. (2016). Will Japan “Lean In” to Gender Equality? *U.S.–Japan Women’s Journal*, 49(1), 3–25.
- Connell, R. (1996). *Gender and Power: Society, the Person and Sexual Politics*. John Wiley & Sons.
- Connell, R. (2009). *Gender*. Polity.
- Coser, L. A. (1974). *Greedy institutions; patterns of undivided commitment*. Free Press.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299. <https://doi.org/10.2307/1229039>
- Crowe, R. & Middleton, C. (2012). Women, Smartphones and the Workplace: Pragmatic realities and performative identities. *Feminist Media Studies*, 12(4), 560–569. <https://doi.org/10.1080/14680777.2012.741872>
- Currie, J. & Eveline, J. (2011). E-technology and work/life balance for academics with young children. *Higher Education*, 62(4), 533–550. <https://doi.org/10.1007/s10734-010-9404-9>
- Czibere I. (2011). Nők a kulturális, gazdasági és politikai elit tagjai között. In Kovács I. (ed.), *Elitiek a válság korában. Magyarországi elitiek, kisebbségi magyar elitiek* (pp. 337–390). MTA, Argumentum.
- Csányi G. (2019). Genderrezsim és „nőpolitika” Magyarországon 2008–2018. Történeti politikai gazdaságtani elemzés. *Fordulat*, 26, 115–141.
- Deloitte (2022). Women in the boardroom, 2022 update. <https://www.deloitte.com/conf/modern/settings/wcm/templates/modern--di-research-template/initial.html>
- Dén-Nagy, I. (2014). A double-edged sword?: A critical evaluation of the mobile phone in creating work–life balance. *New Technology, Work and Employment*, 29(2), 193–211. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12031>
- Drew, E. & Murtagh, E. M. (2005). Work/life balance: Senior management champions or laggards? *Women in Management Review*, 20(4), 262–278. <https://doi.org/10.1108/09649420510599089>
- Dunaway, W. A. (2018). A félproletár háztartás a modern világrendszer longue durée-je folyamán. *Fordulat*, 24, 53–87.
- Dupcsik, C. & Tóth, O. (2008). Feminizmus helyett familizmus. *Demográfia*, 51(4), 307–328.
- Dupcsik, C. & Tóth, O. (2014). Family Systems and Family Values in Twenty-First-Century Hungary. In Z. Rajkai (ed.), *Family and Social Change in Socialist and Post-Socialist Societies* (pp. 210–249). Brill; https://doi.org/10.1163/9789004276833_008

- Duxbury, L. & Smart, R. (2011). The “Myth of Separate Worlds”: An Exploration of How Mobile Technology has Redefined Work-Life Balance. In S. Kaiser, M. J. Ringlstetter, D. R. Eikhof, & M. Pina e Cunha (eds.), *Creating Balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals* (pp. 269–284). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-16199-5_15
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Center for Public Leadership.
- EC (2012a). Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52012PC0614>
- EC (2012b). Special Eurobarometer 376 WOMEN IN DECISION-MAKING POSITIONS REPORT [Text]. GenPORT. <https://www.genderportal.eu/resources/special-eurobarometer-376-women-decision-making-positions-report>
- EC (2020). Gender equality strategy. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en
- EC (2022). Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2022/2381 irányelve (2022. november 23.) a nyilvánosan működő részvénytársaságok igazgatói körében a nemek közötti egyensúly javításáról és a kapcsolódó intézkedésekről.
- EC (2023). 2023 Report on gender equality in the EU. Brussels
- Edley, P. (2001). Technology, employed mothers, and corporate colonization of the lifeworld: A gendered paradox of work and family balance. *Women and Language*, 24(2), 28–35.
- EHRC (2011). Sex and power 2011 | Equality and Human Rights Commission. <https://www.equalityhumanrights.com/en/publication-download/sex-and-power-2011>
- EIGE (2021). Indicator: Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives | Gender Statistics Database | European Institute for Gender Equality. https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compbm
- EIGE (2024). Indicator: Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives | Gender Statistics Database | European Institute for Gender Equality. https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compbm
- Emslie, C. & Hunt, K. (2009). ‘Live to Work’ or ‘Work to Live’? A Qualitative Study of Gender and Work–life Balance among Men and Women in Mid-life. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 151–172. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00434.x>

- England, P. (2010). The Gender Revolution Uneven and Stalled. *Gender & Society*, 24(2), 149–166. <https://doi.org/10.1177/0891243210361475>
- Esping-Andersen, G. (2009). *Incomplete Revolution: Adapting Welfare States to Women's New Roles*. Polity.
- EU (2010). More women in senior positions: Key to economic stability and growth. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/92882>
- Ezzedeen, S. R. & Ritchey, K. G. (2008). The Man Behind the Woman: A Qualitative Study of the Spousal Support Received and Valued by Executive Women. *Journal of Family Issues*, 29(9), 1107–1135. <https://doi.org/10.1177/0192513X08315363>
- Fagenson, E. A. (1990). At the Heart of Women in Management Research: Theoretical and Methodological Approaches and Their Biases. *Journal of Business Ethics*, 9(4/5), 267–274.
- Ferge, Zs. (1997). Women and Social Transformation in Central-Eastern Europe: The “Old Left” and the “New Right”. *Czech Sociological Review*, 5(2), 159–178.
- Ferge Zs. (1999). Hogyan hatott a rendszerváltás a nők helyzetére? A régi „bal” és az új „jobb”. In K. Lévai, R. Kiss & T. Gyulavári (eds.), *Vegyesváltó. Pillanatképek nőkről, férfiakra* (pp. 13–29). Egyenlő Esélyek Alapítvány.
- Fodor, É. (2004). The State Socialist Emancipation Project: Gender Inequality in Workplace Authority in Hungary and Austria. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 29(3), 783–813. <https://doi.org/10.1086/381103>
- Fodor, É. (2022). *The Gender Regime of Anti-Liberal Hungary*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-85312-9>
- Fodor, É., Glass, C. & Nagy, B. (2019). Transnational business feminism: Exporting feminism in the global economy. *Gender, Work & Organization*, 26(8), 1117–1137. <https://doi.org/10.1111/gwao.12302>
- Fodor, É., Gregor, A., Koltai, J. & Kovács, E. (2021). The impact of COVID-19 on the gender division of childcare work in Hungary. *European Societies*, 23(sup1), S95–S110. <https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1817522>
- Fraser, N. (2009). Feminism, Capitalism and the Cunning of History. *New Left Review*, 56, 97–117.
- Fraser, N. (2016). Contradictions of Capital and Care. *New Left Review*, 100, 99–117.
- Frey, M. (1997). Nők a munkaerőpiacon. In Lévai K. & Tóth I. Gy. (eds.), *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről*, 1997 (pp. 13–34). TÁRKI, Munkaügyi Minisztérium Egyenlő Esélyek Titkársága.
- Friedman, S. D. & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and Family—Allies or Enemies?: What Happens When Business Professionals Confront Life Choices*. Oxford University Press.

- Füleki, K., Paksi, V., Groó, D. & Kleinheincz, F. (2018). EFFORTI – Deliverable 2.2 Country Note Hungary.
- Fundacja (2016). Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce w 2016. Czas na zmiany. Fundacja Liderów Biznesu. https://www.fundacjaliderekbiznesu.pl/pliki/Raport_KobietyWeWladzachSpolekGieldowych.pdf
- Fuszara, M., Rumińska-Zimny, E. & Środa, M. (2017). Czas na kobiety. Kongres Kobiet. https://kongreskobiet.pl/pl-PL/text/inicjatywy/czas_na_kobiety/materialy_do_pobrania
- GE (2018). GE Reports Stories | GE Women's Network. <https://www.ge.com/news/reports/tag/GE%20Women's%20Network>
- Geambașu R., Gergely O., Nagy B. & Somogyi N. (2022). Alapvető anyaság: Az anyai szerep felértékelődése középosztálybeli magyar nők körében az első Covid19-lezárások idején. *Socio.hu Társadalomtudományi Szemle*, 4–29. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2022.4.4>
- Geszler, N. B. (2016). *Work-Family Conflict of Hungarian Manager Fathers* [Phd, Budapesti Corvinus Egyetem]. <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/926/>
- Goldin, C. (2006). The Quiet Revolution That Transformed Women's Employment, Education, and Family. *The American Economic Review*, 96(2), 1–21. <https://doi.org/10.2307/30034606>
- Goldman Sachs (2019). Womenomics 5.0. Goldman Sachs | Insights. <https://www.goldmansachs.com/intelligence/pages/womenomics-5.0/>
- Goodin, R. E., Rice, J. M., Parpo, A. & Eriksson, L. (2008). *Discretionary Time: A New Measure of Freedom*. Cambridge University Press.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/AMR.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.2307/20159186>
- Gregor, A. & Kováts, E. (2019). Work–life: Balance? Tensions between care and paid work in the lives of Hungarian women. *Socio.hu*, 91–115. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2019en.91>
- Guillaume, C. & Pochic, S. (2009). What Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work–life Balance. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 14–36. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00354.x>
- GUS (2021). Aktywność ekonomiczna ludności Polski. Statistics Poland.
- Halrynjo, S. (2009a). Men's Work–life Conflict: Career, Care and Self-realization: Patterns of Privileges and Dilemmas. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 98–125. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00432.x>
- Halrynjo, S. & Lyng, S. T. (2009). Preferences, constraints or schemas of devotion? Exploring Norwegian mothers' withdrawals from high-commitment

- careers. *The British Journal of Sociology*, 60(2), 321–343. <https://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2009.01233.x>
- Hays, S. (1996). *The cultural contradictions of motherhood*. Yale University Press.
- Heikkinen, S., Lämsä, A.-M. & Hiillos, M. (2014). Narratives by women managers about spousal support for their careers. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 27–39. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.04.004>
- Hertog, E., Fukuda, S., Matsukura, R., Nagase, N. & Lehdonvirta, V. (2023). The future of unpaid work: Estimating the effects of automation on time spent on housework and care work in Japan and the UK. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122443. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122443>
- Hewlett, S. A. (2003). *Creating a Life: What Every Woman Needs to Know about Having a Baby and a Career*. Miramax Books.
- Hidasi J. (2022). A női ellenállás sajátos eszközei japán kontextusban. *Társadalmi Nemek Tudománya Interdiszciplináris eFolyóirat*, 12(1), 85–99. <https://doi.org/10.14232/tntef.2022.1.85-99>
- Hidegh, A. L., Gelei, A. & Primecz, H. (2014). Mi a baj a modern szervezetekkel? – Kritikai menedzsmentelméletek. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 45(6), 2–13.
- Hobson, B. & Fahlén, S. (2009). Competing Scenarios for European Fathers: Applying Sen's Capabilities and Agency Framework to Work–Family Balance. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 624(1), 214–233. <https://doi.org/10.1177/0002716209334435>
- Hobson, B., Fahlén, S. & Takács, J. (2011). Agency and Capabilities to Achieve a Work–Life Balance: A Comparison of Sweden and Hungary. *Social Politics: International Studies. Gender, State & Society*, 18(2), 168–198. <https://doi.org/10.1093/sp/jxr007>
- Hochschild, A. & Machung, A. (2012). *The Second Shift: Working Families and the Revolution at Home*. Penguin Books.
- Hochschild, A. R. (1997). *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. Metropolitan Books.
- Hymowitz, C. (2004, November 8). Through the Glass Ceiling–WSJ. *Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/SB109959142722364961>
- Hymowitz, C. & Schellhardt, T. D. (1986, March 24). The Glass Ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *Wall Street Journal*.
- ILO (2015). Women in Business and Management: Gaining momentum. ILO. http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_316450/lang-en/index.htm
- Index.hu (2012). Nem akar Magyarország több nőt. http://index.hu/gazdasag/magyar/2012/09/05/magyarorszagon_bukhat_el_az_unios_noi_kvota/

- Inglot, T., Szikra, D. & Rat, C. (2022). *Mothers, Families or Children? Family Policy in Poland, Hungary, and Romania, 1945–2020*. Pittsburgh Press.
- IPU (2024). Women in National Parliaments. <https://data.ipu.org/women-ranking?month=12&year=2022>. Monthly Ranking of <https://data.ipu.org/women-ranking?month=12&year=2022>
- Jeanes, E. J., Knights, D. & Martin, P. Y. (2011). Editorial Introduction. In E. J. Jeanes, D. Knights, & P. Y. Martin (eds.), *Handbook of Gender, Work and Organization*. Wiley. <http://eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-144439472X.html>
- Jessop, B. (2013). Putting neoliberalism in its time and place: A response to the debate. *Social Anthropology*, 21(1), 65–74. <https://doi.org/10.1111/1469-8676.12003>
- Juhász B. (2012). Az Orbán-kormány politikájának elemzése a társadalmi nemek szempontjából (pp. 1–9.). Friedrich Ebert Stiftung. http://www.fesbp.hu/common/pdf/Nachrichten_aus_Ungarn_1_2012_HU.pdf
- Juhász B. (ed.) (2014). *A nőilen évek ára: A nők helyzetének közpolitikai elemzése, 1989–2013*. Magyar Női Érdekérvényesítő Szövetség.
- Juhász B. (ed.) (2016). *A Magyar Női Érdekérvényesítő Szövetség közpolitikai ajánlásai*. Magyar Női Érdekérvényesítő Szövetség.
- Kano, A. (2018). Womenomics and Acrobatics: Why Japanese Feminists Remain Skeptical about Feminist State Policy. *Feminist Encounters: A Journal of Critical Studies in Culture and Politics*, 2(1). <https://doi.org/10.20897/femenc.201806>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Király G., Dén-Nagy I., Géring Zs. & Nagy B. (2014). Kevert módszertani megközelítések. Elméletek és módszertani alapok. *Kultúra és Közösség*, V.(2.), 95–104.
- Knudsen, K. (2009). Striking a different balance: Work-family conflict for female and male managers in a Scandinavian context. *Gender in Management: An International Journal*, 24(4), 252–269. <https://doi.org/10.1108/17542410910961541>
- Kollonay, Lehoczy Cs. (2012). Hungary (pp. 105–109). European Commission. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/report_gender-balance_2012_en.pdf DOI 10.2838/850
- Kossek, E. E. (2016). Managing work–life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*, 45(3), 258–270. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.010>
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A. & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>

- Kovács M. (2007). Nemi sztereotípiák, nemi ideológiák és karrier aspirációk. *Educatio*, 1., 99–114.
- Křížková, A., Nagy, B. & Mrčela-Kanjuo, A. (2010). The gender implications of labour market policy during the economic transformation and EU accession. In Ch. Klenner & S. Leiber (eds.), *Welfare States and Gender Inequality in Central and Eastern Europe. Continuity and Post-socialist Transformation in the EU Member States* (pp. 329–361). European Trade Union Institute (ETUI).
- KSH (2017). Nők és férfiak Magyarországon, 2016. Központi Statisztikai Hivatal. https://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p_kiadvany_id=1041570&p_temakor_kod=KSH&p_lang=HU
- KYODO, N. (2022, February 16). Women overtake men for first time in exam pass rate at Japan's medical schools. *The Japan Times*. <https://www.japantimes.co.jp/news/2022/02/16/national/gender-balance-medical-exams/>
- Lannert J. & Nagy B. (2019). A nők helyzete a magyar tudományos életben. *Szociológiai Szemle*, 29(4), 63–82. <https://doi.org/10.51624/SzocSzemle.2019.4.3>
- Lannert, J. & Nagy, B. (2020). Changing Institutional Policies and Gender Equality Challenges: The Hungarian Case. In S. Sümer (ed.), *Gendered Academic Citizenship: Issues and Experiences* (pp. 165–197). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-52600-9_6
- Lengyel Gy. (2007). *A magyar gazdasági elit társadalmi összetétele a huszadik század végén*. Akadémiai.
- Lisowska, E. (2008). *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, SGH Warsaw School of Economics.
- Lisowska, E. (2010). Women in stock market companies versus company profitability. *Women in Business*, 1–4, 32–41.
- Lisowska, E. (2021). Empowering Women in Organizations – Good Practices. *Women in Business*, 1–4, 56–64.
- Lőcsei P. (2008). A női munkavállalás és a hagyományos magyar család (1945–1984). In *Emberpár és család az államszocializmusban 1945–1985. Válogatott családszociológiai írások* (pp. 166–185). Gondolat.
- Lombardo, E. (2017). The Spanish Gender Regime in the EU Context: Changes and Struggles in Times of Austerity. *Gender, Work & Organization*, 24(1), 20–33. <https://doi.org/10.1111/gwao.12148>
- Lombardo, E. & Alonso, A. (2020). Gender Regime Change in Decentralized States: The Case of Spain. *Social Politics: International Studies. Gender, State & Society*, 27(3), 449–466. <https://doi.org/10.1093/sp/jxaa016>
- Lyness, K. & Judiesch, M. K. (2014). Gender Egalitarianism and Work-Life Balance for Managers: Multisource Perspectives in 36 Countries. *Applied Psychology – An International Review*, 63(1), 96–129.
- Lyness, K. S. & Judiesch, M. K. (2008). Can a manager have a life and a career? International and multisource perspectives on work-life balance and

- career advancement potential. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 789–805. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.789>
- Makay Zs. (2021). Családtámogatás, női munkavállalás. In Monostori J., Óri P. & Spéder Z. (eds.), *Demográfiai Portré 2021* (pp. 121–138.). KSH Népeség-tudományi Kutatóintézet.
- Matsui, K. (2005). Womenomics: Japan's Hidden Asset. Japan Portfolio Strategy. <https://www.goldmansachs.com/insights/investing-in-women/bios-pdfs/womenomics-pdf.pdf>
- Matsui, K. (2014). Japan: Portfolio Strategy Womenomics 4.0: Time to Walk the Talk. <https://www.goldmansachs.com/insights/pages/macroeconomic-insights-folder/womenomics4-folder/womenomics4-time-to-walk-the-talk.pdf>
- Mavin, S. (2008). Queen Bees, Wannabees and Afraid to Bees: No More 'Best Enemies' for Women in Management? *British Journal of Management*, 19, S75–S84. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00573.x>
- MCC (2023). Női Közéleti Vezetőképző. <https://mcc.hu/noi-kozeleti-vezetokepzo>
- McCurry, J. (2018, December 12). Two more Japanese medical schools admit discriminating against women. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2018/dec/12/two-more-japanese-medical-schools-admit-discriminating-against-women>
- McKinsey (2013). Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries.
- Mellner, C., Aronsson, G. & Kecklund, G. (2014). Boundary Management Preferences, Boundary Control, and Work-Life Balance among Full-Time Employed Professionals in Knowledge-Intensive, Flexible Work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(4), 7–23.
- Ministerstwo (2015). Dobre praktyki w zakresie zapewnienia zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w organach spółek z udziałem Skarbu Państwa. Ministry of Finance.
- Ministerstwo (2017). Raportowanie niefinansowe. Poradnik dla raportujących. Ministry of Development.
- Ministry of State Assets (2020). <https://www.gov.pl/web/nadzor-kprm/rady-nadzorcze-i-pelnomocnicy>. (Accessed 13 August 2020).
- MNUNIO (2023). Magyar Női Unió. <https://mnunio.hu/>
- Mullan, K. & Wajcman, J. (2019). Have Mobile Devices Changed Working Patterns in the 21st Century? A Time-diary Analysis of Work Extension in the UK. *Work, Employment and Society*, 33(1), 3–20. <https://doi.org/10.1177/0950017017730529>
- Nagy B. (2001). *Női menedzserek*. Aula.
- Nagy B. (2005). Nők a vezetésben. In I. Nagy, Pongrácz T. & Tóth I. Gy. (eds.), *Szerepváltozások*. (pp. 44–56). TÁRKI; Szociális és Családügyi Minisztérium.

- Nagy B. (2007). A társadalmi nem szerepe a vezetésben Magyarországon. Érzékelése és magyarázatai. In Nagy B. (ed.), *Szervezet, menedzsment és nemek* (pp. 110–121). Aula. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4397/>
- Nagy, B. (2012). Women in management – the Hungarian case. In C. Fagan, G. Menéndez & S. Ansón Gómez (eds.), *Women on corporate boards and in top management* (pp. 221–244). Palgrave Macmillan.
- Nagy B. (2016). A Magyar Női Érdekvégyesítő Szövetség ajánlásai a nemek közti egyenlőség szempontjainak figyelembe vételére a gazdasági vezetők tekintetében. In B. Juhász (ed.), *A Magyar Női Érdekvégyesítő Szövetség közpolitikai ajánlásai* (pp. 17–23). Magyar Női Érdekvégyesítő Szövetség.
- Nagy, B., Király, G. & Géring, Z. (2016). Work-life Balance and Gender Regime After the Economic Transition. *Intersections. East European Journal of Society and Politics*, 2(3), 5–20. <https://doi.org/10.17356/ieejsp.v2i3.283>
- Nagy, B., Primecz, H. & Munkácsi, P. (2017). The Downturn of Gender Diversity on Boards in Hungary. In C. Seierstad, P. Gabaldon & H. Mensi-Klarbach (eds.), *Gender Diversity in the Boardroom: Volume 2: Multiple Approaches Beyond Quotas* (pp. 205–233). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57273-4_9
- Nagy B. & Sebők A. (2018). Női és férfi vezetők. In K. Fazekas & Á. Szabó-Morvai (eds.), *Munkaerőpiaci Tükör, 2017* (pp. 65–68.). MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet.
- Nagy, B., & Sebők, A. (2019). Female and male managers. In *The Hungarian Labour Market 2018* (pp. 66–69). Institute of Economics, Centre for Economic and Regional Studies, Hungarian Academy of Sciences.
- Nagy, B. & Vicsek, L. (2008). The Evaluation of Male and Female Managers at a Local Municipality in Hungary. *Gender in Management: An International Journal*, 23(1), 36–50. <https://doi.org/10.1108/17542410810849114>
- Nagy, B. & Vicsek, L. (2014). Exploring Gender Culture at a Telecommunications Company. *Gender in Management: An International Journal*, 29, 318–333. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2014-0008>
- Neff, L. A. & Karney, B. R. (2005). Gender Differences in Social Support: A Question of Skill or Responsiveness? *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(1), 79–90. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.1.79>
- Neményi M., Ságvári B. & Tardos, K. (2019). A diszkrimináció személyes és társadalmi észlelése és az egyenlő bánásmóddal kapcsolatos jogtudatosság. Egyenlő Bánásmód Hatóság. <https://real.mtak.hu/104962/>
- Neményi, M., & Takács, J. (2016). Main Breadwinner Women in Hungary and Their Work-family Balance Related Coping Strategies. *Intersections. East European Journal of Society and Politics*, 2(3), 97–117. <https://doi.org/10.17356/ieejsp.v2i3.170>

- NIK (2014). NIK o wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn–Najwyższa Izba Kontroli. <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/nik-o-wynagrodzeniu-kobiet-i-mezczyzn.html>
- Oborni K. (2018). A részmunkaidő karriert támogató szerepéről a magasan képzett nők körében. *Szociológiai Szemle*, 28(3), 87–113. doi
- OECD (2024a). OECD Family Database LMF1.5 Gender pay gaps for full-time workers and earnings by educational attainment. <https://www.oecd.org/els/family/database.htm>
- OECD (2024b). OECD Family Database LMF1.6 Gender differences in employment outcomes. <https://www.oecd.org/els/family/database.htm>
- OECD (2024c). OECD Family Database PF1.1 Public spending on family benefits. <https://www.oecd.org/els/family/database.htm>
- OECD (2024d). OECD Family Database PF3.2 Enrolment in childcare and preschool. <https://www.oecd.org/els/family/database.htm>
- OECD (2024e). OECD Family Database SF2.1 Fertility rates. <https://www.oecd.org/els/family/database.htm>
- Orloff, A. S. (2009). Gendering the Comparative Analysis of Welfare States: An Unfinished Agenda. *Sociological Theory*, 27(3), 317–343. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2009.01350.x>
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H. & Granrose, C. S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 339–356. <https://doi.org/10.1002/job.4030130403>
- Pascall, G. & Lewis, J. (2004). Emerging Gender Regimes and Policies for Gender Equality in a Wider Europe. *Journal of Social Policy*, 33(3), 373–394. <https://doi.org/10.1017/S004727940400772X>
- Penner, A. M., Petersen, T., Hermansen, A. S., Rainey, A., Boza, I., Elvira, M. M., Godechot, O., Hällsten, M., Henriksen, L. F., Hou, F., Mr̃ela, A. K., King, J., Kodama, N., Kristal, T., Křřžková, A., Lippényi, Z., Melzer, S. M., Mun, E., Apascariței, P. & Tufail, Z. (2023). Within-job gender pay inequality in 15 countries. *Nature Human Behaviour*, 7(2), 184–189. <https://doi.org/10.1038/s41562-022-01470-z>
- Pew Research. (2019). A Changing World: Global Views on Diversity, Gender Equality, Family Life and the Importance of Religion. <https://policycommons.net/artifacts/616846/a-changing-world/1597564/>
- Pongrácz T. & S. Molnár, E. (2011). Nemi szerepek és a közvélemény változásának kölcsönhatása 2011. In I. Nagy & T. Pongrácz (eds.), *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről* (pp. 192–206). TÁRKI; Nemzeti Erőforrás Minisztérium.
- Powell, G. N. (1999). Reflections on the glass ceiling: Recent trends and future prospects. In G. N. Powell (ed.), *Handbook of Gender and Work* (pp. 325–345). Sage.

- Powell, G. N. (2012). Six ways of seeing the elephant: The intersection of sex, gender, and leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 27(2), 119–141. <https://doi.org/10.1108/17542411211214167>
- Powell, G. N. & Graves, L. M. (2003). *Women and Men in Management*. Sage.
- Primecz, H., Csillag, S., Toarniczky, A., Bácsi, K., Kiss, C., Szilas, R. & Anda, M. (2016). Information and Communications Technology's Impact on Work–life Interference: Cases of 'Employee-friendly Organizations.' *Intersections. East European Journal of Society and Politics*, 2(3), 97–117. <https://doi.org/10.17356/ieejsp.v2i3.158>
- Primecz H., Kiss Cs., Toarniczky A., Csillag S., Szilas R., Bácsi K. & Milassin, A. (2014). Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek – Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?). *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 45 (10), 2-16. DOI 10.14267/VEZTUD.2014.10.01
- Resolution (2010). Uchwała nr 17/1249/2010 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z 19 maja 2010 r. W sprawie uchwalenia Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW. https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/dobre_praktyki/uch_rg_17_1249.pdf
- Resolution (2011). Uchwała nr 20/1287/2011 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z 19 października 2011 r. W sprawie uchwalenia Dobrych praktyk spółek notowanych na GPW. https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/dobre_praktyki/uch_rg_15_1282_2011.pdf
- Ridgeway, C. L. (2011). *Framed by gender: How gender inequality persists in the modern world*. Oxford University Press.
- Ridgeway, C. L. & Correll, S. J. (2004). Motherhood as a Status Characteristic. *Journal of Social Issues*, 60(4), 683–700. <https://doi.org/10.1111/j.0022-4537.2004.00380.x>
- RPO (2019). Biuletyn Informacji Publicznej RPO | Commissioner for Human Rights. <https://bip.brpo.gov.pl/en>
- Rumińska-Zimny, E. (2009). Women's Employability in Eastern Europe and CIS. In E. Rumińska-Zimny (ed.), *Gender gap and economic policy* (pp. 25–40). United Nations Economic Commission for Europe.
- Rumińska-Zimny, E. & Przyborska, K. (2016). Polityka społeczna rządu PIS: możliwe skutki i wyzwania. In *Prawa kobiet, prawa obywatelskie pod rządami PIS*. Congress of Women.
- Sandberg, S. (2013). *Dobd be magad! Nők több szerepben*. HVG.
- Saxonberg, S. & Sirovátka, T. (2006). Failing family policy in post-communist Central Europe. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 8(2), 185–202. <https://doi.org/10.1080/13876980600682089>
- Shire, K. A. & Nemoto, K. (2020). The Origins and Transformations of Conservative Gender Regimes in Germany and Japan. *Social Politics: Inter-*

- national Studies. *Gender, State & Society*, 27(3), 432–448. <https://doi.org/10.1093/sp/jxaa017>
- Shriver, M. (2009). The Shriver Report – A Woman’s Nation Changes Everything. <https://shriverrreport.org/special-report/a-womans-nation-changes-everything/>
- Slaughter, A.-M. (2015). *Unfinished Business: Women Men Work Family*. Simon and Schuster.
- Solomon, B. C. & Jackson, J. J. (2014). The Long Reach of One’s Spouse: Spouses’ Personality Influences Occupational Success. *Psychological Science*, 25(12), 2189–2198. <https://doi.org/10.1177/0956797614551370>
- Sørensen, S. Ø. (2017). The Performativity of Choice: Postfeminist Perspectives on Work–Life Balance. *Gender, Work & Organization*, 24(3), 297–313. <https://doi.org/10.1111/gwao.12163>
- Spéder Zs. (2011). Ellentmondó elvárások között... Családi férfiszerepek, apaképek a mai Magyarországon. In I. Nagy & T. Pongrácz (eds.), *Szerepváltozások. Jelentés a nők és férfiak helyzetéről* (pp. 207–228). TÁRKI; Nemzeti Erőforrás Minisztérium.
- Sugimoto, Y. (2010). *An Introduction to Japanese Society*. Cambridge University Press. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1360574093500526080>
- Szalai J. (1985). Mire kell az óvoda és kinek? In Koncz K. (ed.), *Nők és férfiak. Hiedelmek, tények*. MNOT.
- Szelényi, I., & Szelényi, S. (1995). Circulation or Reproduction of Elites during the Postcommunist Transformation of Eastern Europe: Introduction. *Theory and Society*, 24(5), 615–638.
- Szikra, D. (2014). Democracy and welfare in hard times: The social policy of the Orbán Government in Hungary between 2010 and 2014. *Journal of European Social Policy*, 24(5), 486–500. <https://doi.org/10.1177/0958928714545446>
- Szűcs J. (1983). *Vázlat Európa három történeti régiójáról*. Magvető Könyvkiadó.
- Tannen, D. (2009). *Párbeszéd. Miért hallgat a férfi? Miért beszél a nő?* Nyitott Könyvműhely. <https://bookline.hu/product/home.action?id=82688&type=22>
- Tausig, M. & Fenwick, R. (2001). Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 101–119. <https://doi.org/10.1023/A:1016626028720>
- TEDxTokyo–Kathy Matsui–Womenomics (2011, May 21). <https://www.youtube.com/watch?v=GORAoI37Ls>
- Tomlinson, J. (2007). Employment regulation, welfare and gender regimes: A comparative analysis of women’s working-time patterns and work–life balance in the UK and the US. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 401–415. <https://doi.org/10.1080/09585190601167466>

- Tóth, H. (2005). Gendered dilemmas of the work-life balance in Hungary. *Women in Management Review*, 20(5), 361–375. <https://doi.org/10.1108/09649420510609195>
- Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C. & Thomas, J. (2006). Time thieves and space invaders: Technology, work and the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 19(5), 593–618. <https://doi.org/10.1108/09534810610686076>
- Välimäki, S., Lämsä, A. & Hiillos, M. (2009). The spouse of the female manager: Role and influence on the woman's career. *Gender in Management: An International Journal*, 24(8), 596–614. <https://doi.org/10.1108/17542410911004867>
- Vicsek L. & Nagy B. (2011). „Nemek kultúrája”: Előzetes eredmények egy multinacionális cég vizsgálatából. *Társadalmi Nemek Tudománya Interdiszciplináris eFolyóirat*, 1(2), 39–70.
- Voswinkel, S. & Kocyba, H. (2007). A munka határainak leomlása. *Replika*, 59, 135–144.
- Wajcman, J. (1998). *Managing Like a Man: Women and Men in Corporate Management*. Polity.
- Wajcman, J., Bittman, M. & Brown, J. E. (2008). Families without Borders: Mobile Phones, Connectedness and Work-Home Divisions. *Sociology*, 42(4), 635–652. <https://doi.org/10.1177/0038038508091620>
- Wajcman, J., Rose, E., Brown, J. E. & Bittman, M. (2010). Enacting virtual connections between work and home. *Journal of Sociology*, 46(3), 257–275. <https://doi.org/10.1177/1440783310365583>
- Walby, S. (2004). The European Union and Gender Equality: Emergent Varieties of Gender Regime. *Social Politics: International Studies. Gender, State & Society*, 11(1), 4–29. <https://doi.org/10.1093/sp/jxh024>
- Walby, S. (2009). Globalization and Inequalities: Complexity and Contested Modernities. <https://doi.org/10.4135/9781446269145>
- Walby, S. (2020). Varieties of Gender Regimes. *Social Politics: International Studies. Gender, State & Society*, 27(3), 414–431. <https://doi.org/10.1093/sp/jxaa018>
- Warnock, E. (2014, October 17). Japan Cabinet Approves Bill on Women in the Workplace. *Wall Street Journal*. <http://blogs.wsj.com/japanrealtime/2014/10/17/japan-cabinet-approves-bill-on-women-in-the-workplace/>
- WEF (2023). Global Gender Gap Report 2023. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>
- West, C., & Zimmerman, D. H. (1987). Doing Gender. *Gender & Society*, 1(2), 125–151. <https://doi.org/10.1177/0891243287001002002>
- Williams, J. C., Blair-Loy, M. & Berdahl, J. L. (2013). Cultural Schemas, Social Class, and the Flexibility Stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209–234. <https://doi.org/10.1111/josi.12012>

- World Bank (2023). Women, Business and the Law–Gender Equality, Women Economic Empowerment–World Bank Group. World Bank. <https://wbl.worldbank.org/>
- Zimmermann, S. (2010). Gender Regime and Gender Struggle in Hungarian State Socialism. *Aspasia*, 4(1), 1–24. <https://doi.org/10.3167/asp.2010.040102>

Ábrák jegyzéke

1.1. <i>ábra.</i> Szakpolitikák a nemi egyenlőség megvalósítására	32
1.2. <i>ábra.</i> Hogy látják az emberek a nemek egyenlőségének megvalósulását az országukban?	61
3.1. <i>ábra.</i> Megközelítések a nők és a vezetés témájának megértéséhez	80
5.1. <i>ábra.</i> Legmagasabb befejezett iskolai végzettség alakulása a vezető kategóriákban, 2015–2017	124
5.2. <i>ábra.</i> Nők aránya az egyes vezetői kategóriákban (2011 és 2016)	125
5.3. <i>ábra.</i> Női vezetők aránya az informatikai és telekommunikációs vezetők és oktatási-nevelési tevékenységet folytató szervezetek vezetői körében	126
5.4. <i>ábra.</i> Vezető nők és férfiak átlagkeresete, 2016	128

Táblázatok jegyzéke

1.1. táblázat. Összehasonlítási keretrendszer	56
1.2. táblázat. A genderrezsim indikátorai	57
4.1. táblázat. A nők százalékos aránya az igazgatótanácsokban a tőzsdén jegyzett legnagyobb vállalatok esetében Magyarországon, 2004–2021	102
4.2. táblázat. A nők százalékos aránya az igazgatótanácsokban a tőzsdén jegyzett legnagyobb vállalatok esetében Lengyelországon, 2004–2021	103
4.3. táblázat. Szakpolitikai intézkedések a magyarországi vállalati igazgatóságokban megvalósítandó nemek közötti egyenlőség előmozdítására	109
4.4. táblázat. A nemi egyenlőségre vonatkozó esélyegyenlőségi intézkedések a lengyelországi vállalati igazgatótanácsokban	115

Tárgymutató

- családpolitika 10, 16, 21, 37, 44–48,
52, 56, 58, 63, 100
- diszkrimináció 11, 12, 50, 51, 58, 65,
81, 88
- emancipáció 11, 14, 23, 25, 36, 40,
41, 46, 52, 98, 120, 227
- esélyegyenlőség 11, 17, 25, 38, 39,
52, 54–58, 60, 81, 84, 89, 90, 92,
93, 95, 97, 105, 107, 114, 115,
120, 121
- genderellenes 14, 17, 56, 79, 120,
226
- genderrezsím 12, 15–19, 21, 22,
24–29, 31, 33–49, 51, 52, 54–60,
62, 63, 76, 88, 90, 173, 226–228
- gondoskodás 10, 14–16, 18, 21, 24,
25, 28–31, 36–40, 42–48, 50, 59,
60, 74, 76–78, 84, 86, 87, 90, 94,
129, 143, 144, 146, 167, 171, 173,
175, 177, 183, 192, 200, 201, 205,
208, 225
- gyed 21, 45, 46, 48, 56, 129
- gyermekvállalás 10, 16, 22, 23, 44,
47, 59, 62, 132, 159–161, 170,
175, 176, 206, 218, 222
- ideális munkavállaló 18, 51, 69, 74,
77, 210, 218
- intenzív anyaság 18, 142, 171, 183,
190, 199, 206, 210, 211, 218
- jóléti rezsim 10, 24, 28, 29, 31, 33, 49
- karrier 13–16, 24, 42, 51, 56, 66, 76,
85–87, 117, 133, 140, 142–146,
159, 162, 169–172, 175–177,
179–181, 183–185, 187, 191–200,
208, 222
- kenyérkereső 24, 28, 31, 33, 44, 50,
52, 56, 59, 60, 100, 137, 146, 169,
181
- konzervatív 11, 14, 36, 37, 44, 47–49,
52, 54, 59, 62, 81, 96–100, 104,
113, 114, 118–120, 173, 182, 185,
226
- kvóta 14, 90–94, 96, 98, 101,
105–109, 113, 114, 117–121
- labirintus 83, 86, 94
- Lengyelország 18, 44, 94–101, 103,
104, 112, 113, 115–121
- menedzsment 9, 16, 17, 53, 66, 77,
79–83, 87, 104, 111, 118, 139,
150, 228
- minőségi idő 156, 186, 200, 220

- mohó intézmények 130, 138, 148, 173
- munka-magánélet egyensúlya 16, 18, 24, 30, 83, 114, 130–135, 137, 139–143, 145, 147–151, 154, 159, 160, 164, 166, 169, 175, 177, 182, 193, 202, 203, 207, 210, 211, 221, 223
- munkahely 10, 17, 20, 23, 27, 41, 42, 44, 56, 63, 65, 70, 72, 75, 80, 84, 88, 94, 97, 105, 132, 138, 140–142, 144, 145, 147, 148, 150, 153, 155, 158, 166, 167, 169, 170, 172, 173, 179, 181, 183, 200, 203–205, 207–211, 215–217, 220–223, 228
- neoliberális 15, 25, 35, 37, 45, 47, 52, 109, 136, 203, 226–228
- női munkavállalás 12, 23, 24, 26, 28, 34, 37, 41, 59, 181
- nőpolitika 10, 18, 21, 24, 48, 225, 226
- patriarchátus 12, 15, 50, 51, 84, 94, 225
- rendszerváltás 13, 17, 25, 43, 79, 97, 100, 132, 135, 218, 227
- szegregáció 10, 13, 27, 34, 51, 68, 69, 78, 85, 124, 127, 129, 176
- szociáldemokrata 35, 37, 45, 47, 226
- szocializmus 10–12, 29, 30, 40, 42, 43, 48, 155, 227
- tehermentes 15, 66, 69, 74, 76, 78, 84, 94, 218
- üvegplafon 65, 68, 85, 94
- vállalati kolonizáció 205, 210, 211, 222
- visszacsapás 11, 52, 96–98, 100, 113, 114, 118–120, 227
- womenomics 14, 17, 51–53, 56, 57