

VÁRADI SZABÓ Zsuzsa – HIDEGH Anna Laura –  
– BOKOR Attila – FERTETICS Mandy

## KARRIERVÁLTÓK MAGYARORSZÁGON – A KARRIERVÁLTÁS FOLYAMATA

A szerzők kutatásukban olyan emberek élettörténetét kívánták feldolgozni, akiknek volt egy vagy több jelentős karrierváltásuk, például társadalmi szférát, szakterületet vagy munkaerő-piaci státust váltottak. A kutatás fókuszában a karrierváltások folyamatának, a döntések meghozatalának, valamint azok tágabb kontextusának megértése áll. A tanulmány előző részében (Vezetéstudomány, 2009. 11. szám) bemutatták a kutatás kiindulópontjait és módszertanát, valamint a karrierváltó csoportok jellemzőit, most a karrierváltás folyamatára helyezték a hangsúlyt. Azt kívánták leírni és magyarázni, hogyan és miért lettek karrierváltók alanyaik, milyen folyamatban születtek meg döntéseik. Ehhez kiindulópontként bemutatják a karrierértelmezés és a karrierrel kapcsolatos magatartás változását magyarázó legfontosabb elméleteket, amelyek keretet adnak az újszerű karrier és a karrierváltások elemzéséhez is. Kutatási eredményeiket a karrierváltási folyamat történeteinek értelmezésén keresztül összegzik: három fő karrierváltási narratíva-típust elemeznek a váltási folyamat legfőbb befolyásoló elemeit bemutatva. A cikk végén kitérnek az elmélet megállapításainak és a kutatás eredményeinek összegzéséből származó konklúziókra.

*Kulcsszavak:* karrier, karrierváltás, kvalitatív kutatás, narratív interjú, boundaryless (határváltó) karrier, protean (formaváltó) karrier, identitás, identitásváltozás

A Karrierváltók Magyarországon kutatási projekt során olyan emberek élettörténeteit vizsgáltuk, akiknek az életében volt egy vagy több jelentős karrierváltás. A „jelentős” számunkra azt jelenti, hogy például az illető váltott a társadalmi szférák között (üzletből a civil életbe, közszolgálatból vállalkozásba stb.), esetleg teljesen más szakmai területen helyezkedett el, vagy éppen elhagyta vezetői pozícióját és vállalkozó lett. A téma izgalmát többek között az a kíváncsiságunk adta, hogy megértjük, hogyan lettek karrierváltók alanyaik. Ennek kapcsán a következő kérdésekre kerestük a választ. 1) Mi a váltások kiindulópontja, legfőbb mozgatórugója? 2) Milyen tényezőket mérlegelnek a döntés meghozatalakor? 3) Milyen szakaszokban megy végbe a váltás? 4) Mire ad választ, megoldást a váltás? 5) Hogyan él meg a váltási folyamatot?

Először áttekintést adunk a szakirodalomban található, az újszerű karrierrel kapcsolatos magatartást magyarázó legfontosabb elméletekről, majd a kutatási eredményeink alapján a karrierváltás folyamatát három fő minta leírásával és elemzésével magyarázzuk. A minták

jellege, az elemzés módja a narratív és a tartalmi elemeket egyaránt ötvözi (Lieblich, 1998), melynek elméleti és módszertani indoklására még kitérünk. A minták bemutatása alkalmas arra is, hogy az elméleti megfontolásokat továbbgondoljuk, így a cikk végén az elméleti keret tükrében fogalmazzuk meg konklúzióinkat.

### Az újszerű karrierrel kapcsolatos elméletek

Az utóbbi két évtized karrierrel kapcsolatos irodalmának központi témája a karrierrel kapcsolatos viselkedés, illetve a karrier értelmezésének megváltozása, mely trend felvillantására tanulmányunk első részében is kitértünk a nem lineáris karriertípusokról szólva (Bokor et al., 2009). Az alábbiakban a karrier fogalmának két olyan dichotomikus meghatározását mutatjuk be, amelyek segítenek keretbe foglalni mind az elméleti megközelítéseket, mind a kutatási eredményeinket.

Az első ilyen karrierdefiníciós kísérlet a karrierfogalom időbeli változását kívánja megragadni, amelyet a karrierértelmezés tágulásával jellemez. A karrier szű-

kebb értelmezése szerint a karrier a munkavállaló élete során betöltött pozíciók sora, amelynek része minden munka, amelyet az egyén élete során végez. E karrierértelmezésnek a szakirodalomban sajátságos fejlődési íve van, mely változásoknak megfelelően a karriernek az egyén szakmai életpályájára vonatkoztatott definíciója így hangzik: eltérő szerepeink sorozata szakmai életpályánk során (Bokor et al., 2007).

A tágabban vett karrierdefiníció tovább megy: a karrier részét képezi minden olyan szerep, amelyet az egyén életpályája során betölt, tehát a karrier a magánéletet is magában foglaló „életstílus-koncepció” (Niles et al., 2002). Amikor az egyén a karrieréről dönt, az életében betöltött szerepeinek hatékony integrálását, összehangolását szeretné elérni. E folyamat egy spirituális utazáshoz hasonlítható, amelyben folyamatosan reflektálunk arra, hogy a szerepeink közötti választás milyen értékeket jelenít meg életünkben (Herr et al., 2004; Niles et al., 2002; Patton – McMahon, 2006).

A karrier fogalmának következő, kétpólusú meghatározása a szakirodalomban az objektív és a szubjektív karrier fogalma, melyek tulajdonképpen a karrierutat két eltérő perspektívából mutatják be (Arthur, 1994). A karrier „objektív” meghatározottságát főleg a szociológusok hangsúlyozzák (Koncz, 2002), szerintük a karrier elsősorban a társadalmi munkamegosztásban való részvétel intézményesült formája, s olyan kézzelfogható dolgokban ragadható meg, mint a fizetés, státus, pozíció (Koncz, 2002: 104. o.). Vagyis az objektív perspektíva a karrier intézményi interpretációján alapszik. Ebből a nézőpontból az egyén karrierútját például így írhatjuk le: kutató – tanár – pénzügyi elemző – bankigazgató – államtitkár – vezérigazgató.

A „szubjektív karrier” fogalmán (Gattiker – Larwood, 1988) keresztül az egyének képesek megragadni, és értelemteljes egészbe rendezni az életüket formáló különféle hatásokat. A szubjektív perspektíva tehát az egyén interpretációja karrierje alakulásáról, melynek során képet kaphatunk az egyén motivációjáról, értékeiről, karriercéljairól. A karrierút ebből a perspektívából egy komplexebb karriermintázatot ad, amely az egyén olvasatában megjelenhet például a felnőtté válás állomásait bemutató történetként.

A továbbiakban részletesen is bemutatunk két, a karrierrel kapcsolatos magatartás változását leíró és magyarázó elméletet: a boundaryless (határváltó) karrier és a protean (formaváltó) karrier<sup>1</sup> elméletét. A határváltó karrier az objektív nézőpontot jeleníti meg (Arthur, 1994; Sullivan et al., 1998), mely inkább szervezeti perspektívából vizsgálódik (Sullivan, 1999), a szubjektív perspektívához pedig a formaváltó karrier elmélete kapcsolódik, melynek keretei között

az egyén alkalmazkodóképessége és önrányítása kap hangsúlyt. E két elmélet alkalmas arra, hogy a karriermagatartást az objektív és szubjektív perspektívából is megvizsgáljuk, valamint a karrierdefiníciókkal és azok változásával kapcsolatos elméleti előfeltevéseket felnagyítsuk, és ezekre a kutatási eredményeink tükrében reflektáljunk.

### A határváltó karrier elmélete

A karrier természetének megváltozását a legtöbben (Arthur, 1994; DeFilippi – Arthur, 1994; Sullivan, 1999) a szervezeti struktúrák megváltozásából és a megváltozott pszichológiai szerződésből vezetik le. Sullivan és társai (1998) szerint napjaink szervezeti laposabbak és rugalmasabbak lettek, már nem biztosítják az élethosszig tartó foglalkoztatást. Ezzel összhangban a szakirodalom szerint a munkavállalók igénye lojalitásukért már nem a bér és munkabiztonság, hanem fejlődési, illetve tanulási lehetőséget várnak el teljesítményük ellentételezéseként (Sullivan et al., 1998). Ráadásul a munkavállalók karrierigényeit már nem feltétlenül képes egyetlen szervezet kielégíteni (Nicholson, 1996, in: Koncz, 2002), s fordítva, a szervezetek folyamatos változásra való képessége a munkaerő megújulását is megköveteli<sup>2</sup>, ami a munkahelyváltások gyakoriságában is tetten érhető. Ezek a trendek hazánkra is jellemzők: a szervezetváltás gyakorisága megnőtt az elmúlt években (Koncz, 2002). Éppen ezért indokolt az elméleti keret alkalmazása egy magyarországi karrierkutatásban is, noha az elmélet megállapításaival több ponton is vitába szállunk a kutatási eredményeink alapján.

A határváltó karrier DeFilippi és Arthur (1994) meghatározásában olyan munkalehetőségek sorozata, amely túllép egy adott munkáltató keretein, illetve a megszokott foglalkoztatási kereteken: a munkakörökön és a megszokott családi és foglalkozási szerepeken. Sullivan (1999) a határváltó karriert a következőkkel jellemzi: (1) foglalkozási határok átlépése, (2) szervezeti határok átlépése, (3) foglalkoztatási viszonyok jelentésének megváltozása (új típusú pszichológiai szerződés), (4) network (kapcsolati tőke) megnövekedett szerepe, (5) szerephatárok átlépése, (6) szerepeken belüli arányok átrendezése. Jelen kutatásban ezekre a jellemzőkre építve, de jelentősen újraértelmezve határoztuk meg azt a hat, objektív szempontú karrierváltástípust, melyek elemzésünk fókuszába kerültek. Ezeket később részletesen is ismertetni fogjuk.

Sullivan (1999) a határváltó karrier jellemzését a tradicionális karrierrel szembeállítva adja meg. Eszerint a határváltó karrier esetén a siker mércéje a fizetés, az előléptetés és státus helyett most a pszichológiai

ailag értelmes munka; a karriermenedzsmentért való felelősség az egyénhez került a szervezettől; a karrier mérföldkövei pedig nem az életkor függvényében, hanem a tanulási pontok mentén határozódnak meg. Feltételezi továbbá, hogy az egyéni karriermintázatokat két fő faktor befolyásolja: a kompetenciák transzferálhatósága és a munka belső értéke. A kompetenciák transzferálhatósága alatt azt érti, hogy a korábban megszerzett tudás mennyire vihető át más szervezetbe, illetve más karrierpályára. A munka belső értékét pedig az egyén önmegvalósítási törekvéseivel, belső munkaelégedettségével, az autonómiára és kihívásra való törekvésével jellemzi. Az ideáltipikus határváltó karriert az egyén alakítja, amelynek feltétele a kompetenciák transzferálhatósága és a munka magas belső értéke.

Az elméletet alkotók (Sullivan et al., 1998) maguk is megjegyzik, hogy a határváltó karrier koncepciója a szervezeti szempontú vizsgálódásra teremt lehetőséget, míg a formaváltó karrier koncepciója a szubjektív perspektívából azt vizsgálja, hogy az egyén szempontjából milyen jellemzőkkel bír az újszerű karrier. Azonban a határváltó karrierelméletekben az objektíve megfigyelhető karrierutakban bekövetkező változások magyarázatához szubjektív elemek is kapcsolódnak. Tehát például a szakmaváltást – az intézményesült karrierútváltást – összefüggésbe hozzák az egyén önmegvalósítási törekvéseivel és a siker jelentésének megváltozásával. Ezen összefüggések feltételezése meglehetősen leegyszerűsítő megállapításokhoz vezet, többek között a határváltó magatartás és a karriermotivációk kapcsolatát tekintve. Kutatási eredményeink alapján látni fogjuk, hogy a motivációk feltárása és az összefüggések megállapítása korántsem ilyen egyszerű.

### A formaváltó karrier elmélete

A formaváltó karrier fogalmát a határváltó karrier elméletéhez hasonlóan a tágabb gazdasági és munkaerőpiaci változásokból vezeti le a szakirodalom, továbbá szintén a pszichológiai szerződés megváltozását hangsúlyozza, bár ennek bemutatásában eltérő hangsúlyokat tapasztalhatunk (Mirvis – Hall, 1994). A pszichológiai szerződést a tranzakcionális, illetve kapcsolati szerződés fogalmi mentén ragadják meg, amit eredetileg a társadalmi szerződések típusaira dolgozott ki MacNeill (1980 in: Hall – Mirvis, 1995). A tranzakcionális szerződés lényege a meghatározott periódusra szóló pénzületi csere a munkáltatóval, amely során a munkavállaló speciális készségeit alkalmazva, speciális feladatokban nyújtott kielégítő teljesítményéért kompenzációban részesül. Ezzel szemben a relációs szerződés nem időhöz kötött, sokkal inkább egy folyamatos kapcsolatot létesít

az egyén és a szervezet között. Mind monetáris, mind nem monetáris juttatásokat tartalmaz, úgymint kölcsönös lojalitás, támogatás és karrierlehetőségek.

Mirvis és Hall (1994) a formaváltó karrier felé való elmozdulást úgy értékeli, mint a relációtól a tranzakcionális felé való elmozdulást, vélhetően a szervezetenél eltöltött idő rövidülése okán, noha a párhuzamot részletesen nem indokolják. Megengedik ugyanakkor, hogy a jövő szervezeteiben mindkét fajta szerződéstípus előfordul majd: lesznek, akiket partnerként kezel a szervezet és lesznek, akikre pótolható erőforrásként tekint majd. E párhuzam azonban véleményünk szerint több szempontból is problematikus, leegyszerűsítő. Egyfelől a rövid távú szerződéses viszonyból még nem következtethetünk arra, hogy milyen az egyén és a szervezet viszonya: extrinsic vagy intrinsic (Herzberg, 1987) motivációra épül-e. Felmerül a kérdés, vajon a karrierváltások magyarázatára alkalmas-e a pszichológiai szerződés vizsgálata? Következtethetünk-e ezek tartalmára és ez alapján a mögöttes karriermotivációkra?

Hall és Moss (1998) hét pontban foglalják össze a formaváltó karrier jellegzetességeit, amelyek lényegét röviden bemutatjuk. A legfontosabb megállapításokat az egyén magatartásából vezetik le: a karriermenedzsment itt kizárólag az egyén felelőssége, autonóm cselekvőként irányítja saját karrierjét, amely egyben nagyobb rugalmasságot is kínál számára (Mirvis – Hall, 1994).

Az egyén fejlődésének forrása az általa irányított folyamatos tanulás, amely lehetővé teszi a környezeti változásokhoz való alkalmazkodást, illetve a karrierváltásokat. A megszerzett tudás és ismeret jelentősége abban áll, hogy az egyén képes hasznosítani ezeket a következő karrierciklusban, integrálva az önmagáról alkotott profiljába. A tanulás azonban itt ennél többet is jelent, a folyamat lényege a kéthurkos tanulás (Argyris 1977), amely során az egyén a magatartását a mögöttes elvek és értékek felülvizsgálata során változtatja meg, azaz a cselekvési stratégiák mellett a mögöttes motivációk, normák is megváltoznak. Ez a tanulási folyamat magas szintű önismeretet, önreflexiót igényel, amelynek hatására az egyén olyan feladatokat keres, melyek hozzájárulnak önmegvalósítási vágyainak megvalósításához. Ez utóbbi alatt a szakirodalomban (Hall – Moss, 1998) a pszichológiai siker elérését értik, amely az élet legfontosabb céljainak eléréséből fakadó büszkeség és a személyes teljesítmény érzése. Olyan célokról van szó, amelyek személyesen fontosak a munkavállalónak, és ő maga tűzte ki, nem a szülők, mentorok, a szervezet vagy a társadalom jelölte ki számára (Hall, 1996). Az egyén képes e célok felismerésére, megfogalmazására, az ezekben bekövetkező változások észlelésére,

valamint az értékrendje, motivációi és az aktuális munka közötti kohézió megteremtésére. Így nem elvárás tehát többé, hogy a szervezet kapujában hagyjuk a személyes életünket, értékeinket és passzióinkat, hanem lehetővé válik, hogy a teljes énünkkel jelen legyünk a munkában (Hall – Moss, 1998).

Az egyén karrierhez való viszonyának változása a következő elmozdulásokat eredményezi: a know-how felől a learn-how felé, a munkabiztonság felől a foglalkoztathatóság felé, a szervezeti karrier felől a formaváltó karrier felé, a „munkahelyi én” felől az „integrált én” felé. Mindez a szervezet oldaláról az egyén önmegvalósítási szükségletét kielégíteni képes feladatok nyújtását kívánja meg. A karrier így a tapasztalatok, kompetenciák, tanulmányok és identitásváltások (Toarniczky, 2009) élethosszig tartó sorozata. A karrier rövid tanulási görbékből áll (Hall, 1996), amelyen a „karrieréletkor” számít, nem a kronológiai életkor. A karrierciklusok (az egy foglalkozási helyzetben eltöltött idő) sokkal rövidebbek, amelyeken a felfedezés, kipróbálás, megalapozás és kiválóság szakaszai követik egymást (Hall – Moss, 1998).

Mint látható, a formaváltó karrier elmélete olyan munkavállaló képét rajzolja elénk, akinek a karrierváltásai a kéthurkos tanulási folyamat eredményeképp önzonosságot, pszichológiai sikert keresve jönnek létre, továbbá az egyes karrierciklusok az „integrált én” elérése felé mutatnak. Véleményünk szerint azonban ez az egyénről rajzolt kép idealisztikus: a karrierváltás magyarázatához korántsem elegendő az önirányító, autonóm és felelősségvállaló egyén feltételezése, hiszen a váltás az egyén irányításán kívül álló események hatására is bekövetkezhet. Az intrinsic motivációk által vezérelt egyén képe ráadásul nem egyeztethető össze a tranzakcionális szerződés tartalmával és az egyénre vonatkozó feltételezéseivel sem. Felmerül továbbá a kérdés: a pszichológiai siker érzése csak a belső motivációknak megfelelő célkitűzések esetében értelmezhető, vagy pedig a materiális célok eléréséből is fakadhat (Sargent – Domberger, 2007)? Kutatási eredményeink alapján látni fogjuk, hogy a karrierváltás mögött meghúzódó egyéni jellemzők sokkal színesebb képet mutatnak.

A formaváltó karrier ideáltipikus képét némileg árnyalja, hogy a karrierváltás nehézségeinek tárgyalása is megjelenik a szakirodalomban (Hall – Moss, 1998). Az elmélet alapján a formaváltó karrier megvalósításához két alapvető képességre, metakompetenciára van szüksége az egyénnek: alkalmazkodóképességre és identitásváltozásra (Hall, 1996), mely utóbbi a későbbi publikációkban már önismeretként szerepel. (Hall – Moss, 1998). A nehézségeket e kompetenciák hiányával magyarázzák.

*Alkalmazkodás önismeret nélkül.* E két készség kiegészíti egymást, hiszen önismeret nélkül a környezethez való alkalmazkodás olyan reaktív folyamat, melynek eredményeként az egyén értékei és karriercéljai közötti összhang felborulhat (Hall – Moss, 1998). Ez tulajdonképpen – a kéthurkossal szemben – egyhurkos tanulást jelent, mivel a környezet kihívásaira az egyén a cselekvésének módosításával reagál, de nem vizsgálja a mögöttes céljait, értékeit vagy a probléma (alkalmazkodási kényszer) mögött meghúzódó mélyebb okokat (Argyris, 1977). Így fordulhat elő, hogy valaki a munkájában ugyan pszichológiai sikert ér el, de mégis eltávolodik a központi értékeitől. Ennek tipikus példái a munka-magánélet elakadások, amikor az életben betöltött szerepek között konfliktus alakul ki. Az is előfordulhat továbbá, hogy változnak az alapvető értékeink, céljaink, melyekhez hozzá kell igazítani karriercéljainkat is.

*Pszichológiai költségek.* Míg sokak számára a formaváltó karrier az önmegvalósítás szabadságát rejti magában, addig mások számára éppen ez a szabadság és megnövekedett felelősség lehet ijesztő. Különösen a külső támogatás – pl. szervezeti karriermenedzsment – hiánya okozhat nehézségeket a munkavállalók számára. A formaváltó karrier nyújtotta szabadság kezeléséhez tudatosság és személyes felelősségvállalás szükséges, továbbá képesnek kell lennie a munkavállalónak arra, hogy az állandóan változó munkatervet értelmét megtalálja és a sokféle tapasztalatot egy koherens önképpé integrálja. Ennek hiányában a formaváltó karrier céltalannak tűnhet, és a különböző életben betöltött szerepek közötti fragmentációhoz vezethet (Mirvis – Hall, 1994): az „integrált én” helyett kialakul egy „munkahelyi én” és egy „magán” vagy „valódi én”, azaz különböző szubidentitásokra töredezik a személyiség. Következésképp egyre több ember keresi az értelmet a munkán kívül az életében, hogy elkerülje a pszichológiai kudarc tapasztalatát (Mirvis – Hall, 1994), a szakirodalom szerint azonban nem ez az üdvözítő út.

Mirvis és Hall (1994) szerint fontos tanulmányozni továbbá a tranzakcionális szerződés kényszerének költségeit, vagyis azt, hogy a munkavállalók biztonság iránti igénye nem kielégített, illetve a karriertervezést egy bizonytalan környezetben kell végrehajtaniuk, külső segítség nélkül. De ugyanilyen fontos megvizsgálni, milyen különbséget jelent a kényszerből, illetve az önként választott határváltó/formaváltó karrier, hiszen az adaptációs kényszer és az autonóm egyén cselekvési szándéka összeütközésbe kerülhet. A karrierváltás körülményeinek befolyásoló hatására kutatási eredményeink jól rávilágítanak majd.



**Perspektívák kavalkádja**

A következőkben röviden a bemutatott két elméletre reflektálunk a perspektívák és a karrierértelmezések tükrében. Összegezve láthatjuk, hogy a határváltó karrier elmélete inkább a karrier objektív perspektívájából való bemutatására alkalmas, hiszen a karrierváltást intézményi, illetve szervezeti tényezők megváltozásán keresztül ragadja meg, mint például a foglalkozás megváltozása. A formaváltó karrier elmélete pedig a karrierváltást szubjektív nézőpontból tárgyalja, és arra keres magyarázatot, hogy az egyén motivációi, értékei, célkitűzései, készségei és képességei hogyan befolyásolják a karrier alakulását. Azonban mind a határváltó, mind a formaváltó elméletekben keverednek a perspektívák, amelynek következményeként téves következtetések szülehetnek az újszerű karrierrel kapcsolatban. Ilyen például a határváltó karriertípusok elkülönítése a belső és külső motiváció, illetve a szervezeti és foglalkozási identitás mentén (Sullivan et al., 1998), amelyben például a karrierváltást, illetve a munkahelyváltást a foglalkozási identitás erősségével magyarázzák. A formaváltó karrierelmélet hasonló ellentmondása, hogy a munkahelyváltás környezeti szükségességéből vezeti le az önmegvalósítás és önirányítás megjelenését a karrierben, és nem fordítva. Kutatási eredményeink alapján látni fogjuk, hogy az egyén karrierfelfogásának

identitás bevonása az elemzésbe, mely az előfeltevésrendszer tisztázatlanságára utal. A formaváltó karrier elmélete ezzel szemben a tág karrierfelfogást tükrözi. Az elmélet utal például a pszichológiai siker szerepére, amely az életünk során betöltött bármely szerep kapcsán kitűzött életcélok eléréséből fakadhat, továbbá a különböző szerepek integrációjára és a „fragmentált én” pszichológiai költségeire is felhívja a figyelmet.

Az elméletek kritikája és pontosítása után a következőkben olyan elemzési keretet kínálunk, amellyel célunk e két perspektívából látszó karrierjelenségek tudatos kezelése, a bevezetett fogalmak és magyarázatok pontosítása és az ugyancsak keretnek tekintett karrierdefiníciókra való reflexió.

**A karrierváltási folyamat elemzése**

A kutatás megkezdésekor a karrierváltás első meghatározását az objektív perspektíva alapján, az intézményi formákban bekövetkező változások mentén alakítottuk ki, amelyre a mintaválasztás is épült. Az 1. táblázatban bemutatott – a cikk első részében is tárgyalt (Bokor et al., 2009) – objektív karrierváltási formák végleges és pontos meghatározása több lépésben zajlott, egy iteratív, már az elemzést is magában foglaló folyamat eredményeképp.

1. táblázat

**A vizsgált határátlépő karrierváltások**

Határváltás neve	Meghatározás
Munkaerő-piaci státus megváltozása	Mozgás az egyes státusok között: alkalmazott, egyéni vállalkozó/szabadúszó, üzleti vállalkozás tulajdonosa, választott tisztségviselő, kivonulás <sup>3</sup> a munkaerőpiacról
Szektorváltás	Mozgás az üzleti, a közigazgatási, közszolgálati és civil szféra között
Szakmai terület váltása	Új, a korábbtól lényegesen eltérő szakmai tudást, know-how-t igénylő tevékenységi területre lépés
Munka és magánélet arányainak átrendezése	Olyan lépés, melynek eredményeképpen lényegesen átalakul a munkára, illetve a magánéleti szerepekre fordított idő, figyelem mennyisége
Munka és magánélet szerepek újradefiniálása	Olyan lépés, melynek eredményeképpen jelentősen megváltozik a munka vagy magánélet szerep felfogása: pl. duális karrierből az egyik fél inkább támogató, kiegészítő keresővé válik; karrierjére koncentrálni egyedülálló a váltás eredményeképpen családot alapít
Karrierszünet tartása	A főállású munkavégzés tartós, szándékos szüneteltetése, különböző célokkal: pihenés, tanulás, egyéb tevékenységek végzése

és karrierhez kapcsolódó magatartásának vizsgálatára, az összefüggések magyarázatára ezek az elméletek csak részben alkalmasak.

Az elméletek mögött meghúzódó karrierértelmezésekre az elméletek által a vizsgálatba bevont tényezőkből következtethetünk. A határváltó karriernél bemutatott hat karriertapasztalat-típus kizárólag szervezeti vonatkozásokat tartalmaz, amely szűkebb típusú karrierértelmezésre utal: a karrier során betöltött szerepek sorozatát tudja megragadni. Zavaró ugyanakkor az

Az elemzés során továbbléptünk; a szubjektív perspektívát érvényesítve az egyének interpretációjára voltunk kíváncsiak saját karrierjük alakulásáról, amit a narratív interjú technika és elemzési eljárás tett lehetővé.

A karrierváltás folyamatának elemzéséhez a továbbiakban tehát egy szubjektív megközelítésen alapuló tipológiát kínálunk, mely mintázatok az interjúszövegek tartalom- és strukturális elemzése alapján rajzolódtak ki. Az elemzés fókuszában a következő öt fő kérdés áll: 1) Mi a váltások kiindulópontja, legfőbb mozga-

tórugója? 2) Milyen tényezőket mérlegelnek a döntés meghozatalakor? 3) Milyen szakaszokban megy végbe a váltás? 4) Mire ad választ, megoldást a váltás? 5) Hogyan él meg a váltási folyamatot? Azonban a kiinduló definíciónkat sem tévesztjük szem elől, a karrierváltási történetek elemzésével az objektív, határváltást megragadó karrierváltást kívánjuk magyarázni.

A kérdések mentén a karrierváltási folyamatok lehetséges magyarázatait hozzuk létre: első lépésben mintákat – elhagyás, keresés és átlépés jellegű minta – alkotva törekszünk a részletes leírásra és magyarázatra, majd külön kitérünk az ezeket színesítő, megerősítő, továbbgondolást segítő narratív értelmezésekre is. Megkíséreljük megragadni a váltási történetek kiindulópontjait, fő dramaturgiáit, meghatározó szakaszait. A minták tehát egyaránt ötvözik a narratív és a tartalmi elemeket, amelyekben feltűnő eltéréseket fedezhetünk fel, így figyelmünket a karrierváltási mintázatok különbségeinek megragadására és értelmezésére fordítottuk.

**Elhagyás jellegű karrierváltások**

Az előző cikkünkben bemutatott alcsoportok elemzése kapcsán szembetűnő volt, hogy a multiszervezeteket elhagyó felső vezetők karrierváltása elsősorban „nem” mondásként, a korábbi, hagyományosnak tekinthető karrierpálya elhagyásaként értelmezhető. Ők először lezárják karrierjük addigi szakaszát, így nem a vágyaikra vagy egy új lehetőségre mondanak „igen”-t. A történeteikben az elhagyási döntés kap főszerepet, ez fogalmazódik meg bennük először. Majd egy következő szakaszban, sokszor hosszabb idő után találják meg a továbblépés irányát.

A kutatás során vizsgált váltásokat nézve a karrierváltások közel felét az elhagyások története teszik ki. Az elhagyás jellegű karrierváltási mintában a karrierváltási folyamat az elhagyásról való döntéssel, kényszer jelleg esetén a helyzettel való szembesüléssel indul, amely időben is hosszabb folyamat. Jellemzően részletesen, meghatározó, érzelmekkel telített élményként mesélnek erről az alanyok. Az elhagyáskor még nem tudják, hova lépnek tovább, csak azt tudják, mit és miért hagynak ott, minek szeretnének hátat fordítani. Az elhagyást feltűnően sok esetben karrierszünet követi, ami ebben a mintában a leggyakoribb, jelentősége pedig – a többi mintától megkülönböztető módon – abban áll, hogy ekkor alakítják ki az alanyok az új irányt, készítik elő a következő lépésüket.

A minta jellemzését az elhagyás mozzanatának elemzésével kezdjük, először az elhagyott karrierállomás és az elhagyás indokai, valamint a továbblépés irányai közötti összefüggéseket bemutatva, majd az el-

hagyásról szóló szövegek narratív érdekességeit felvilágosítva. Utána a váltási folyamat második szakaszáról, a karrierszünetről adunk áttekintést, kiemelve ezen váltó minta kapcsán fontos következtetéseket.

**Elhagyás – első fordulópont**

A karrierváltási folyamatban két lépés, állomás tűnik kiemelt jelentőségűnek: az elhagyás traumatikus fordulópontja és a karrierszünet, amely egyfajta második fordulópontként az új alternatíva kialakítása mellett sok esetben az elhagyás és újrakezdés feldolgozását is lehetővé teszi. Ahhoz, hogy ezt megértsük, érdemes megvizsgálunk az elhagyott karrierpálya jellemzőit, a döntések jellemző okait. E szempontok mentén négy almintát különböztettünk meg, ezek bemutatása következik.

*1. Kiábrándulás a hivatásból, a választott szakmából*

Azok a váltások, amelyek során az alanyok a pályaválasztással megkezdett, jellemzően hivatásuknak tekintett szakmát hagyták ott, mind elhagyás jellegű döntések. Ezek az alanyok a pályájuk elején olyan szakmát választottak, amelyet hittel és örömmel végeznek, és amely értékválasztást is jelent, így az elhagyás nehéz, érzelmileg megterhelő döntés a számukra. Az elhagyások magyarázatainak gyökere főként a társadalmi átalakulások szakmákat érintő hatásaiban keresendő, amelyek következményeként az alanyok hiányérteket fogalmaztak meg, de mindemellett a hivatáshoz fűződő személyes viszony átalakulása is megjelenik. Ezen elhagyások jellemző okainak a magyarázatai a következők.

- *Szakmák, szektorok presztízsvesztése*

Különösen a rendszerváltozás hatására egyes szakmák, szektorok társadalmi presztízsze, egzisztencia-teremtő képessége megváltozott. Ez sok alanyunkat késztetett szakmájának elhagyására, azzal együtt, hogy legtöbbjükben az elhivatottság megmaradt, vagy legalábbis nosztalgikusan tovább él, de ez nem volt elég a maradáshoz.

*Ezt nem tudom, de ez annyira bennem van a mai napig is, hogy én a leszerelésem napját tragédiaként éltem meg. Tehát az pont egy olyan élethelyzet volt, amikor a hivatástudaton kívül semmi nem szólt mellett, hogy én a seregben maradjak. Tehát se a saját fejlődésem, ugye tanulni nem engedtek el, se anyagilag nem érte meg, azonkívül bizonytalanná vált. Folyamatos átszervezések, tömeges leszerelés, tehát nem tehettem meg az ember akkor, és én is úgy éreztem akkor, hogy hivatás ide vagy oda, mikor egyetlenegy észérvet sem tudok már mellé tenni, hogy miért maradjak én katona? (Balázs)*

Ilyen terület a katonaság, ahol a biztos egzisztenciát a leépítések veszélye és a kevesebb fizetés váltotta fel; a tanári pálya, ahol felerősödött a megbecsültség hiánya, a növekvő terhelés és a változó elvárások mellett. Az államigazgatásban a rendszerváltozás előtt dolgozó alanyaink történeteiben a szervezetek állandó átalakulása, a politikai hatások és személyi változások nehézségei jelentettek kényszerpályákat, és a „régiságával” való azonosítás sem mindig volt jó ajánlólevél a továbblépéshez. Továbbá természetesen a politikához közeli tevékenységek elhagyása a rendszerváltozás környékén és azután is erőteljesen megjelenik, itt a csalódások és a valamely politikai irányvonallal való azonosítás félelmei szerepelnek indokként. A külkereskedelem szembetűnő átalakulása is megjelent néhány alanyunknál, amelyet az addig kiemelkedő kereseti és utazási lehetőségek után a privatizáció, a megszűnések, a szervezeti átalakulások konfliktusos szakmává változtattak. A rendszerváltozás okozta presztízs- és egzisztenciavesztések egyrészt anyagi problémaként, másrészt csalódásként csapódnak le a váltók életében.

• *Egzisztenciális problémák*

A legtöbb váltásnál a társadalmi hatások következményeként jelentős egzisztenciális problémák állnak elő, végeredményben a megélhetési problémák, pénzhiány és az ebből fakadó biztonsághiány állnak a változtatás háttérében: a nem megfelelő külső körülmények miatt hagyják el hivatásukat, s nem belső elhatározás eredményeként. A váltásban tehát a külsődleges motívációk játszanak főszerepet.

*Az ötödik évig eljutottunk odáig, hogyha ezt akár-mennyire csúcsra járattuk vagy felfejlesztjük, azt a fajta egzisztenciát nem tudja nekünk megadni, amit mi magunknak szerettünk volt megteremteni hosszú távon. (Márton)*

*Fél évvel a diplomaszerezés előtt elkezdtem keresni. Ez abból állt, hogy elmentem iskolákhoz, mondtam, hogy itt van egy pályakezdő biológia-kémia szakos lelkes tanár és kellek-e? (...) Protekcióm nekem nem volt, és még akkor igencsak a protekciós alapon ment az állás... Egyetlenegy új iskola nyitott, hó, mondom halleluja, majd oda biztosan fölvesznek, nem, nem vettek föl. Aztán mondom jó, akkor elmegyek napközis tanárnak, hát Istenem... Ha már bent van az ember az iskolában, majd csak kap előbb-utóbb szaktanári állást. Napközis állást sem kaptam, aztán mondtam jó, nekem jó lesz egy helyettes napközis állás is, csak munka legyen. Azt sem kaptam, megsértődtem, azt mondtam, ha nem kell a magyar társadalomnak egy ilyen jól kvalifikált, ügyes, talpraesett, lelkes tanár, akkor nem leszek tanár. (Enikő)*

• *Csalódás, „szakítás”, kiábrándulás*

A csalódás egyrészt a közeggel való viszonyból fakad, kiábrándulnak munkahelyükből, kollégáikból, főnökeikből, illetve a hivatással, szakmával kapcsolatos elképzeléseikből. Ez már a személyes hitet és képességeket is érintő csalódás, erre példa az az alanyunk, aki rádöbben arra, hogy sosem lesz a legjobb (élsportoló), ezért szakít az addigi életével. Az elhagyási döntéseket tekintve ezek a váltások jellemzően hosszabban érlelődtek az alanyokban, és érzelmileg is nagy traumákról számoltak be.

*Nagyon nehezen hagytam ott a pedagóguspályát. Tehát, hogy én tényleg próbáltam ezt így toldozgatni-foldozgatni. Mert éreztem az első tanítási órán, hogy ez nekem így tuti bejön. (Dóra)*

*Mert igazából, hogyha ide ezt be lehet szűrni, ezt a gondolatot, már amikor beadtam, már megbántam, hogy elhagyom a hadsereget és azt a miliót, amiből én ott kikerülök. Ha ma lehetett volna, már visszacsináltam volna, nem adtam volna le semmit, se az egyenruhám, se az akkori életemet, nagyon megbántam már akkor. (...) Hát nagyon nehéz, mert ezzel mindennap együtt kel, fekszik az ember még mind a mai napig is. Tehát én álmodok még mindig a repüléssel. És ahogy halad előre a kor, ahogy telik-múlik fölöttem is az idő, és az önismeretnek egy bizonyos fokára eljut az ember, egyre jobban kapaszkodik vissza azokhoz a gyökerekhez, ahol jól érezte magát. Vagy úgy gondolja, hogy neki való volt. És bármi áron próbál azokhoz visszajutni. (Patrik)*

Ezek a váltások inkább kényszer jellegűek, és a főként személyes kudarcokból, kiegészékből származó csalódások hosszas mérlegelésében születő döntések. Az érzelmi telítettséget az adja, hogy az új alternatíva gyakran az addigi értékrendszertől való elfordulást, vagy az azzal való ellentmondásba kerülést hozza: például a katonák az ország védelmére tett esküjüket, a tanárok a gyermekek nevelésébe vetett hitüket hagyják ott. Ezek az elhagyások az életpálya elején zajlanak, ami két szempontból is meghatározónak látszik: egyrészt az életpálya korai szakaszában az egzisztenciateremtés elsődlegessége miatt is kényszerpályára kerülnek, másrészt a szakmák iránti korai, pályaválasztás-kori elköteleződés mintha felerősítené a csalódásokat, traumákat. Anyagi szempontok mentén választva lépnek tovább, ami önmagában egy másfajta prioritást jelent a munka-hivatás kapcsolatában. A következő karrierállomás így a biztonságot és anyagiakat jelentő multinacionális szervezet, néhány esetben saját vállalkozás alapítása. Mivel a szakmájuktól teljesen eltérő területet választanak, így nemcsak szektorváltás (jellemzően államból üzletibe), hanem szakmaváltás is bekövetkezik.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

2. „Deal” felmondás

Az ide sorolt váltások az adott karrierállomás megkérdőjelezéséből fakadnak, és a munkával, közeggel kötött 'deal' felmondását hozzák. A 'deal' olyan üzletkötést jelent, amelyben a munkáért járó előnyökért a munkavállaló vállalja az azzal járó befektetéseket. Ezek a váltások nem kényszerből születnek, az alanyok önszántukból hozzák meg a döntést. Az előző almintától eltérően ezek a karrierállomások nem az első szakmát, munkahelyet jelentik, hanem a második, néhány esetben már a harmadik karrierállomást. Három eset kivételével mind multielhagyásokat találhatunk itt, a kivételek között olyan állami szektorban betöltött vezetői pozíciók szerepelnek, amelyeket az alanyok előre elhatározott időre és keretekbe vállalnak, azaz a 'deal'-t előre megkötik. Ezek mindössze 3-4 évre szólnak, míg az ide sorolt multielhagyásokkal átlagosan 8-10 éves karrierszakaszt zárnak le alanyaink.

A multik világába belépők (ez esetben vezetők) a státusért, jó egzisztenciateremtési lehetőségért, sikerélményért, tanulási és előrelépési lehetőségekért vállalják a multimunka hátrányait, nehézségeit. Tehát nem érték-, vagy érzelmi alapon elkötelezettek a karrierpálya iránt, nem hivatásként tekintenek rá, nem keresnek ügyet mögötte. A multival kötött szerződésnek ez a fajtája hasonlóságot mutat a tranzakcionális szerződéstípussal (Hall – Mirvis, 1995), itt azonban a tranzakciónak nem csupán materiális elemei vannak, hanem a határváltó karrierhez elengedhetetlen kompetenciák megszerzése is részét képezi. Elhagyási okként a szövegekben a „deal” konfliktusos elemei szerepelnek, amelyek valamilyen aktuális eseményhez kötődően kerülnek felszínre. Ugyanakkor sokszor az egymásnak feszülő elemek mélyebben húzódnó konfliktusokat takarnak, amelyek miatt egy adott pillanatban tarthatatlanná válik a megkötött 'üzlet'. Az érzelmi elköteleződés hiánya ellenére a 'deal' felmondása, az addigi karrierpálya lezárása mégsem látszik egyszerűnek, az interjúalanyok hosszan mérlegelnek, és a váltást traumatikus élményként élik meg. Nézzük ezeket a jellemző elhagyási okokat.

• *Multinacionális szervezetekhez való viszony – értékkonfliktusok*

A multiszervezetekhez való viszony az ezredfordulótól kezdődően fokozatosan változik: a társadalmi és gazdasági szerepükről, az egyénre gyakorolt hatásokról való gondolkodás egyre ellentmondásosabbnak tűnik. Feltűnő a különbség a rendszerváltás utáni időszakban történt és a későbbi, akár a közelmúltban zajló belépések története között: az utóbbinál az indoklás terjedelmesebb és sokszor társadalmi-gazdasági összefüggésekbe helyezett magyarázatokat, kritikai gondolatmeneteket

## VEZETÉSTUDOMÁNY

is tartalmaz. A multiban való szerepvállalás ma már nem képzelhető el anélkül, hogy erről komplex, elfogadható magyarázatot ne alkossanak alanyaink mind a külvilág, mind önmaguk számára.

Az elhagyások magyarázataiban rendre feltűnnek az értékeket, ezek összeütközését megjelenítő szövegek, amelyek arról tanúskodnak, hogy ezek az alanyok felsővezetői pozíciójukban értékkonfliktusokat élnek meg. Kiábrándulnak, nem ehhez a világhoz tartozónak érzik magukat.

*Előrevetíttem, hogy mi lenne, ha 45-50-60 éves koromban is ez lenne. Láttam idős kollégákat, és nem volt szimpatikus, ahogyan ők a foglyaivá váltak ennek a rendszernek, a saját véleményüket úgy tűnt, hogy elvesztik, és csak azt nézik, hogyan kell kiszolgálni. Hogyan kell azt mondani, amit hallani szeretne az a felsőbb vezető azért, hogy benne maradhasson a rendszerben. Biztos, hogy az összes nagy multicégnél nagyon hasonló, kialakult egy önzáródó folyamat. Amikor az ember egyre feljebb lép, egyre többet keres, és az életforma mindig követi ezt, mert az ember mindig annyit költ, amennyit keres. Legalábbis az életbölcseességem ezt mutatja. És aztán nem lehet abból kiszállni, mert akkor megvette a házat, amire felvette azt [hitelt]. A gyerekei magániskolába járnak stb. És emiatt, ha akartak, ha nem, az emberek benne voltak és meneteltek előre, és egyre inkább belefásult tekinteteket láttam az idősebb korosztályban. (Zoltán)*

*És akkor arra akartak kötelezni, hogy a 3000 fős cégből, hát most vannak 800-an, de 600-at céloztak meg, hogy ezeket mind küldjem el. És akkor én mondtam, hogy nem. Ezt én már nem csinálom végig. Ezt nem. Én itt felépítettem. Az egészet átalakítottam, itt minden ment, itt ezt én nem fogom megcsinálni. (Emese)*

Az egyre kritikusabbnak és ellentmondásosabbnak tűnő viszony a multielhagyások kapcsán erőteljes eltoló és magyarázó erő. Mindemellett sejthető, hogy az elhagyás okai a határozott kiábrándulást és kritikát megfogalmazó alanyainknál más, szervezeti és egyéni tényezőkkel is összefüggnek.

• *Magánéleti konfliktusok*

A 30-35 év közötti életszakasz jellemzően a munka-magánélet kapcsolatának újragondolási időszaka. A magánéleti konfliktusok erőteljesen a karrierváltás irányába hatnak azoknál a nőknél, akik üzleti szervezetben töltöttek be vezetői pozíciót. Azok, akiknek még nem volt tartós kapcsolatuk, kiemelték, hogy a karrierjük megnehezítette, vagy pedig lehetetlenné tette annak kialakulását. Ugyanakkor a kilépés közvetlen



kiváltó oka többnyire egy személyes vagy szervezeti konfliktus, amely az érzelmi lökést is megadja a döntéshozatalhoz. Csak az új lehetőségek közötti választáskor erősödik fel döntési szemponttá az a kérdés, hogy olyan helyet keressenek-e, ahol a karrier lesz a prioritás, vagy olyat, ami nagyobb lehetőséget kínál a teljes családi életre.

A párkapcsolati konfliktusokon túl a gyereknevelés kapcsán is említenek elhagyásra ösztönző tényezőket. A női vezetők esetében azok, akiknek van gyermekük, mind utalnak arra, hogy anyai szerepük betöltését nehezítette a karrierjük, és hogy gyerekeik támogatták a váltást.

*Ők [gyerekeim] azért visszafogottak voltak lelkeseik ezért a karrierért. Főleg úgy, hogy a férjem is azért elég sokat dolgozott. Aztán egy kicsit úgy jobban megértették, de ők nagyon-nagyon kapacitáltak arra, már évek óta, hogy mi a fenéért dolgozom? Próbálják kevesebbet dolgozni. Csak hát, ugye, nagyon nehéz ezt megcsinálni, hogy mert ez ilyen bináris. Tehát vagy ott vagy az igazgató, és akkor ennek minden előnyével és hátrányával együtt. Vagy akkor a saját munkahelyemen most mi van, legyenek osztályvezető? Azért az nem úgy van, hogy akkor most feleannyit dolgozom. (Margó)*

#### • Önismereti folyamat, életpályaközép-válság

Az elhagyásra ható egyéni tényezők talán egyik legizgalmasabb és sokszor legnehezebben meghatározható kategóriájába tartoznak azok a belső dilemmákból, önismereti felismerésekből kialakuló döntéshozatali folyamatok, amelyek – akár az életpályaközép-válság jelenséghez köthetően – váltásra készítették alanyainkat. Ezek a megfogalmazások sokszor nem a döntéshozatali történeteknél, hanem a visszatekintő, értékelő szövegeknél bukkantak elő, valamint - hasonlóan az eddig felsorolt tényezőkhöz – más elemekkel összekapcsolódva értelmezhetőek. Az interjúk során azokat a kérdéseket, dilemmákat, szövegrészleteket értelmeztük önismereti folyamatként, amelyek a „ki vagyok én?” identitást érintő kérdést feszegetve explicit felismeréseket tartalmaznak.

Az életpályaközépi válságra jellemző elakadások gyakorta a karrier és a magánélet teljes újragondolását hozzák. Az elhagyó karrierváltásokban mindez két lépésben megy végbe. Először döntés születik arról, hogy „az, amit most csinálok, biztosan nem én vagyok, valami más az én utam”, majd egy későbbi folyamatban kialakul az új alternatíva. Az alanyok jellemzően olyan munkahelyeken (többségük nagy szervezetekben vezetőként) dolgoznak az elakadás megfogalmazásakor, ahol teljes erőbedobással „pörögnek”, majd belefáradásról, a kihívás, energia, hit elvesztéséről beszélnek.

A „kipörgés” olyan dilemmát erősít fel számukra az életpályaközépi szakaszában, amelynek következtében válságba kerülnek, újragondolják céljaikat és ezek elérési módjait. Feltűnő, hogy többségében a férfiaknál találtunk erre példát, ugyanis a női alanyok hasonló elakadásai a magánéleti konfliktusokkal összefonódnak, elsősorban női, anyai szerepükkel kapcsolatos kérdésekben gyökereznek.

*Szóval én közben kiszálltam a business életből, és azt mondtam, hogy tartok egy úgynevezett „midlife service”-t. Ugye, amikor az ember azt mondja, hogy na, hát, most már lassan negyven felé vagyok, meg kell nézni, hogy hogyan tovább, mit csináljunk, mivel foglalkozunk. Tehát itt most álljunk meg egy pillanatra. (János)*

Megoldást a kilépés hoz számukra, és a váltás explicit módon a válaszok megtalálását célozza. Elhagyási okként jellemzően az önismerethez szükséges tér és idő megteremtése szerepel, ami gyakran karrierszünetet von maga után, hiszen pontosan a kilépés utáni „semi” hoz válaszokat<sup>4</sup>.

A „deal” felmondások között néhány kivételtől eltekintve multielhagyásokat találhatunk. A magánéleti konfliktusok eredményeképp – jellemzően a nőknél – mind az életvitelüket, mind a prioritásaikat érintő fordulópont következik be, hiszen a magánéletet előtérbe helyezők új életformát választanak, például multi felső vezetőből szabadúszók, civil szektorban munkát vállalók lesznek. A többi váltási folyamat „fordulópont jellegű” és irányát jól magyarázzák – az előző tanulmányban bemutatott (Bokor et al., 2009) – a korosztályok sajátosságai.

A „deal” felmondásból hozott multielhagyók egyik korosztálya az idősebb generációból kerül ki. Ők egy korábbi karrierpályáról, már vezetői pozícióba átlépve kezdték multikarrierjüket. A váltások jellemzője az értékalapúság, azzal, amit tesznek önmagukon, túlmutatató hatást akarnak elérni, valami nem csak üzleti szempontú értéket alkotni. Mivel ők a „rendszer” változtathatatlanak élnek meg, így az egész üzleti világnak hátat fordítanak, így szektort és szakmát is váltanak. A legfiatalabbak a 90-es évek második felében lépnek be a multivilágba, alulról indulva gyorsan jutnak magasra. Ők is értékalapú kritikát alkotnak, de csak a multiközegre, az alkalmazotti léte mondanak „nem”-et. Az új alternatívával a multik „rendszerintű” kritikájához kapcsolódóan más szektorban próbálnak egyéni szintű konstruktív megoldásokat találni, újszerű, értékalapú kapcsolódásokat létrehozva. Az elhagyott karrierpálya tehát egyben az új érték és életforma választásának fordulópontja, 8-10 éves multiéletet hagyva a hátuk mögött.

#### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

### 3. Karrierívzáras

Ezek az alanyok mind nagy szervezetben, egy alany kivételével multiban, felsővezetői pozícióban, 40 év felett hozták meg elhagyási döntéseiket, annak a (középső) korosztálynak a tagjaiként, akik már a multinacionális szervezetekre jellemző üzleti kultúrába szocializálódnak, pályakezdő pozícióból indulva korán magasra ível karrierjük. Az ezredfordulót követő külső változások azonban leginkább a multinacionális cégek-nél dolgozók esetében hatottak az elhagyó döntésekre. Lelassult ezeknek a szervezeteknek a növekedése, sőt, a mind gyakoribb átszervezések, felvásárlások és összeolvadások, konszolidációk egyre több vezető számára teremtettek közvetlen vagy közvetve fenyegető kényszerhelyzetet. Egyre nagyobb eséllyel kerülhettek be a veszélyeztetettek körébe, hiszen a fiatalokkal szemben drága munkaerőt jelentettek, és már kevesebb továbbfejlesztési potenciállal is rendelkeztek. Kézszelfogható realitássá vált, hogy a multikarrier nem tart örökké, és az innen kilépők nem feltétlenül kapnak hasonló karrierlehetőségeket. A „nem ettől a cégtől megyek nyugdíjba” realitása egyre többek számára bővült ki a „nem ebből a szektorból, karrierpályáról megyek nyugdíjba” tapasztalattal.

A záruló karrierív jellemző dilemmákat okoz a felső vezetőknek: végére értek egy emelkedő karrierszakaszban, végighaladtak azokon a pozíciókon, amelyek bejárhatóak voltak számukra. A váltás az esetükben leginkább kényszer jellegű, egy adott ponton a karrierívük lezárulásával szembesülnek: kénytelenek új karriert kialakítani, hiszen nem tudják felsővezetői pozícióban folytatni pályájukat.

*Most azért egy 53 éves nő ma Magyarországon, a munkaerőpiacon, hát az katasztrófa. Tehát lehet így hívni. Tehát az, hogy 53 éves marketinges nő után nem fognak kapkodni, ez körülbelül, én ezzel számoltam. (Margó)*

*Tehát én ezért voltam a X cégnél, imádtam ott, és még amikor ott voltam, azt hittem, hogy sose lesz vége. (Bence)*

*47 éves voltam. Szóval azért ebben a korban már nem olyan könnyű elhelyezkedni. (Tibor)*

A kilépést azonban nemcsak szervezeti okokkal magyarázhatjuk az ő esetükben, hanem személyes tényezőkkel is. Az egyik az életkor, amellyel néhány interjúalany összeköti váltását, mivel ugyan a kor növekedésével a veszélyeztetettség érzése nő, de megjelenik a lehetőségként való felfogás is: itt az utolsó pillanat, amikor még van értelme valami újba belevágni. A másik eltoló tényező a karrieréletkor, amely a karri-

#### VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179

eríven, a multiszervezetnél eltöltött időt jelenti (Hall - Moss, 1998). Azok például, akik a rendszerváltás után kerültek be az akkor felépülő multinacionális cégekbe, és gyorsan előrejutva 12-16 évet dolgoztak felsővezetőként, végigélhettek „mindent”, és megteremthették azt az egzisztenciát, amelyet célul tűztek ki. Így tehát elérték a kiválóság szakaszát (Hall - Moss, 1998), ahol az adott karrierciklus véget ér. Mindezek a tényezők nyitottabbá teszik a vezetőket az új lehetőségek keresésére.

Új karrierjüket is az üzleti életben alakítják ki, szinte mindig a korábban megszerzett szakmai/vezetői tudásukra és kapcsolatrendszerükre alapozva kezdenek üzleti vállalkozásba, vagy lépnek tanácsadói pályára. A kényszer jelleg adja itt az átfordulás jelentőségét, számukra a trauma jóval negyvenéves kor fölött, átlagosan több mint 13 évnyi multiélet után, nehézkes újratekintésként következik be.

### 4. Sikertelen alternatívából továbblépés

Itt olyan váltások szerepelnek, amelyek első mozzanata szintén az elhagyásról való döntés: az alanyok az adott karrierállomás sikertelenségével, a munkalehetőség megszűnésével (befulladó projekt, vállalkozás, megszűnő szervezet) szembesülnek, tehát kényszerhelyzetekre keresnek megoldást. Jellemzően rövid, 1-5 évig tartó karrierállomásokról van szó, ami meghatározó különbség az előző két almintához képest. Az elhagyás jellegű mintában a váltások közel harmada sorolható ide, ugyanakkor a kényszerhelyzet megélése eltérő intenzitású. Azok az alanyok, akik érzelmileg nem kötődtek az adott karrieralternatívához, és az új lehetőség gyorsan kialakult, kevesebb időt töltöttek a megoldás kialakításával, és a kényszerhelyzetbe sem ragadtak bele.

Néhányan tehát gyorsan és könnyedén találnak megoldást, beérkező ajánlat, vagy az első elgondolás, megkeresett ismerős, ötlet, álláslehetőség révén. Az elhagyások okait és az intenzív megélést vizsgálva látható viszont, hogy a saját ötletre épített vállalkozásokban az elhagyási okok főként a vállalkozói lét nehézségeiként fogalmazódnak meg, amely azonban személyes kudarcélményt is jelent. Az egyéni vállalkozóvá váló alanyok a nagyobb függetlenség, jobb egzisztencia elérése miatt vágtak bele ötletük megvalósításába. Többségük ez egyfajta kényszernek is értelmezhető, nem volt ennél vonzóbb lehetőség számukra. A lépés legtöbbszörük nagy váltást jelent, korábbi karrierjüktől gyakorlatilag minden tekintetben elszakadnak. Azonban a vállalkozással járó nehézségekről, az anyagi függetlenség helyett a bizonytalanság felerősödéséről számolnak be. Több alanynál szerepelnek olyan megfogalmazások, amelyek

2. táblázat

Az elhagyás jellegű alminták összefoglalása

Alminta	Mit hagynak ott?	Elhagyás okai	Miért határváltás?
Kiábrándulás a hivatásból	Hivatást, választott szakmát	Egyszintenciális problémák, csalódás	Szakmát és szektort váltanak
„Deal” felmondás	„Deal”-t és az ezzel járó életformát, értékeket	Életpályaközép-válság, magánéleti dilemmák	Üzleti közegnek, alkalmazotti létnek fordítanak hátat
Karrierívzáras	Felépített felsővezetői karriert	Záruló karrierív	Munkaerő-piaci státust váltanak
Sikertelen alternatívából továbblépés	Sikertelen vállalkozási ötletet, rövid ideig működő projektet, megszűnő szervezetet	Egyszintenciális problémák, bizonytalanság, kudarcok, kényszerek	Új szektort, státust választanak

a vállalkozói lét nem teljesen szabályos működéséről szólnak, arról az értékilemmáról, ami a „kiskapuk” megjárása és a személyes értékek közötti viszonyt fessegetik. Így a nagy lépést jelentő kísérleteket feladják, és valami egészen újba kezdenek bele.

*Nagyon nagy teher volt rajtam. És akkor közben bejöttek ezek az adók, személyi jövedelemadó, áfa stb. És akkor úgy döntöttem, hogy én nem csinálom tovább az üzleteket, mert kezdett már nem rentábilis lenni, akkor ilyen nagyon magas kamatok voltak, és akkor eladtam mind a két üzletet. (Viktória)*

*Nagyon érdekes, hogy emellett a következő pillanatban, amikor beadtam a papírt, hogy én nem szeretnék [katona lenni], ott egy vállalkozást csináltam, amit aztán pillanatok alatt ugyanezt megélve el is adtam. Idézőjelben pillanatok alatt, tehát megtapasztaltam, megéltem, csináltam szorgalmasan, de el kellett adni, mert éreztem, hogy én ezzel nem fogok tudni azonosulni. És már akkor is ez az érzés tovább hatványozódott bennem, hogy a vállalkozói világ az egy nagyon kemény, és úgy sakkozni a bérekkel meg a törvényekkel, hogy mindenki a szabályokon belül legyen, szinte lehetetlen. Nekem az nem tetszett. Emiatt is, kilógott nagyon a törvényesség kereteiből, mert hogy máshogy nem lehet nagyjából élni. (Patrik)*

Az alternatívák sikertelensége megviseli az alanyokat, személyes kudarcként élik meg, amiről hosszan beszélnek. A döntésük meghozatalában az is nehézség, hogy a váltások többsége a vállalkozói lét feladását jelenti, aminek végül teljesen hátat fordítanak, de ekkor még nem tudják, mi az, ami felé lépnének. Az elbocsátások is személyes kudarcként csapódnak le, a kényszerű helyzetre gyors megoldásokat keresnek. A sikertelen alternatívából való továbblépés iránya így – főként az egyszintenciális problémák miatt – a biztonságosabb alkalmazotti lét, sok esetben a multinacionális szervezetbe való belépés. Ez a tendencia igaz az elbocsátott alanyokra is, függetlenül attól, hogy melyik szektorból érkeztek.

A 2. táblázat a négy alminta fő jellemzőinek összefoglalását adja az elhagyott karrierállomás jellemzőinek és a fő okok megragadásán keresztül:

### Második fordulópont – karrierszünet

Az elhagyás jellegű váltásoknál tehát az első állomás az elhagyásról szóló döntés meghozatala. A karrierváltás teljes folyamatát nézve azonban még hiányzik a következő lépés, az új alternatíva kialakítása, választása. Ezek irányára és jellegére már utaltunk, azonban még nem esett szó arról, hogy milyen módon születik meg az új karrieralternatíva. Karrierszünet tartása az elhagyás jellegű váltások több mint egyharmadánál jellemző, továbbá ennél a mintánál a leggyakoribb: az új alternatíva kialakítása és választása (előkészítése) zajlik ekkor.

*És hát elterveztem persze, hogy fogom kipihenni, könyvek felhalmozódtak, olvasás, zene, barátok, borozás, sportolás, uszoda, tehát minden. Nem minden sikerült teljes mértékben, de tényleg alapvetően próbáltam koncentrálni a saját hedonizmusomra, és a környezetre, és lapozni a megelőző négy évem, és ez sikerült. (József)*

*Szóval ez így nagyon nem tetszett, de [végül más ok miatt] követtem el a bungee jumpingot. Mert ezt én úgy hívom, vagy mentális méregtelenítést rendeltem magamnak, ezután a tizenegy néhány év után, amit eltöltöttem itt az üzleti életben. [...] De nem is akartam elhelyezkedni. Szóval akkor úgy tényleg vágytam egy kis kiengedésre. ... Szóval újra elkezdtem filmklubba járni, könyvtárba járni, és jöttek elő a régi dolgok az életemben. (Tibor)*

Az elhagyás jellegű váltások közül a „deal”-t felmondó, illetve a karrierívét záró, többségében multit elhagyó felső vezetőknél messze a leggyakoribb egy hosszabb vagy rövidebb szünet tartása. E jelenség mögött két ok lelhető fel: leginkább e karrierívét elhagyók között merül fel a „megérdemelt” pihenés igénye – ami arra utal, hogy egy megfeszítő időszakot hagynak maguk után, másfelől pedig ők vannak abban az anyagi

helyzetben, hogy egy ilyen jövedelemmentes időszakot finanszírozni tudjanak. Így a mintában azok, akik nem tartanak szünetet, főként anyagi okokból nem is tehetik ezt meg: a hivatás elhagyásakor és a sikertelen alternatívából való továbblépéskor a váltás pont az egyszintenciális elakadásokra jelent megoldást. A karrierváltásokhoz többféle céllal és formában is kapcsolódtak szünetek, ezek közül az elhagyásokat követő típusokat vesszük sorra.

#### • Tudatos szünettartás pihenés, feltöltődés céllal

A leggyakoribb formát a váltáshoz kapcsolódó pihenő időszak jelenti, melynek alapvető célja kipihenni a hajtást, feltöltődni, végre a hobbikkal és a családdal foglalkozni. E csoportba egy kivétellel férfiak, mégpedig vezetői pozíciót elhagyók tartoznak. Úgy tűnik, ők csupán egy ilyen radikális lépéssel tudják megteremteni a vágyott időt a munkán kívüli szerepeikre, tevékenységeikre. A karrierszünet tehát elsődlegesen az akkori szervezetnek és életformának való hátat fordításról szól. Fontos azonban, hogy több interjúalany már előre tervezve, tudatosan építi be a váltás folyamatába ezt az időszakot. Ezek a típusú szünetek jellemzően 3-6 hónapig, illetve a következő ajánlat beérkezéséig tartanak.

#### • Tudatos kiszállás a karrier újragondolása, illetve az önismeret fejlesztése céljából

Három interjúalanyunk esetében a karrierszünet fogalma túllép az egyszerű pihenés, feltöltődés fogalmán. Ahogy egyikük utal is rá, itt már az életpályaközéphez kapcsolódó megállásról, a járt útról való lelépésről, új utak tudatos kereséséről van szó. Akad példa önismeret-fejlesztési célzatú zárandoklatra, vagy hobbiként végzett természetgyógyászatra, amely később foglalkozássá növi ki magát. Ez a típusú szünet hosszabb ideig, akár 1-2 évig is eltart, és a keresés eredményeként a karrierszünet a következő lépés elhatározásával, megérlelt döntéssel zárul.

#### • Gyes, gyed, mint karrierszünet és potenciális karrierváltás

A gyermeket vállaló női alanyainknak karrierszünetként volt része ez az időszak, többségében közvetlen vagy közvetett karrierváltási határról lehet beszámolni. Az otthon töltött időt ezek a női alanyok arra használják, hogy újragondolják céljaikat és igényeiket, esetleg képezzék magukat, s így teremtsenek új lehetőséget maguknak. Egy kivétellel mindannyian valamilyen önfoglalkoztatási forma irányába indulnak el, tanácsadók vagy vállalkozók válnak belőlük.

### Az elhagyás traumatikus narratívája

Az előzőekben az elhagyás mozzanatát és a váltási döntés meghozatalát két irányból mutattuk be: egyrészt érzékeltettük az elhagyott karrierállomáshoz való kö-

tődés eltérő okait, valamint bemutattuk ezekkel összefüggésben az alanyok indokait. Mindemellett érdemes az elhagyásról szóló szövegeket narratív elemzés alá is vetni, amely érzékletesebbé teszi a karrierváltási folyamat fordulópont jellegét, és tovább árnyalja a döntéshozatali folyamatot.

A narratívák elemzésénél feltűnő a stílus grammatikai homogenitása: a kilépési, elhagyási döntések leírása aktív, első szám első személyű igékkel történik.

*És az, hogy én ebből kiléptem, az az én döntésem volt. (Ibolya)*

*De hogy a felmondásomban ez volt, és hát azért mondtam föl, hogy ezzel az emberrel megcsináljam a közös cégünket. És el is akartam távolodni ettől a szakmától. (Tamás)*

*...azt mondtam, hogy, vagy 2002 elején igen, hogy én még egy évet lehúzóok itt, a 2002-es lesz az utolsó évem, és utána valami mást keresek, mert nincs már nekem ebben kihívás. Felépült, és nélkülem is működik. [...] És azt mondtam, hogy OK, megcsinálom, elmegyek, megcsinálom, és a következő választások előtt én eljövök. (József)*

*...nem tudtam azt mondani, hogy ez csak munka, hanem az volt úgy az életem. ... Tehát én belevittem az érzelmeket meg mindent. És ugye, már amikor állandóan pofont kaptam, akkor az nagyon megviselt. És akkor úgy felmondtam, hogy igazából nem nagyon tudtam, hogy hova fogok továbbmenni, vagy mit fogok csinálni. (Kriszta)*

A legtöbb történet alapvető üzenete, hogy a váltók maguk hozzák meg az elhagyó döntést, nem kilépni kényszerülnek. Ráadásul sokszor jellemző a dramatizálás, erős érzésekre utalás, a döntés nehézségének, terhének megmutatása. Ezek a narratív stílusjegyek azt jelzik, hogy nem triviális, nem természetes lépésekről van szó. Az elhagyási történetek üzeneteit több szinten is lehetséges értelmezni.

Azt tapasztaltuk, hogy a velünk megosztott karriernarratívák magukban rejtik a siker kényszerét, vagyis a fő dramaturgiai felfogás egyfajta romantikus kaland, ahol a főhős sikerre jut a megpróbáltatások közepette, és nehézségek között hoz jó döntéseket. Azt feltételezzük, hogy létezik egy erős belső/külső elvárás: saját életünk döntéseiben kormányosok, aktívak, erősek legyünk, és pozitív kicsengésű történeteket alkossunk.

Az elhagyási döntésekben való aktív szerep hangsúlyozása azokban a szövegekben is erőteljes, ahol a mesélő kényszerekről is beszámol. Kevés elhagyási történetben kapnak ezek főszerepet, az elbocsátás



még „tabu” témának tűnik. Sőt, ezekben a helyzetekben mintha fontos lenne hangsúlyozni, hogy ez nem az egyén kudarca: a rossz szervezeti körülmények már nem voltak megfelelőek, és így az egyén akaratával egybecsengő a történet. A magyarázatokban tehát az alanyok vagy az események passzív elszenvedőjeként jelennek meg, vagy a saját szerepüket hangsúlyozzák „saját hatáskörbe vonva” a külső körülményeket, mint ha aktív alakítói lennének ezeknek az eseményeknek is. A kényszerhelyzetek ilyen megfogalmazása arra is utalhat, hogy az egyének megtartják cselekvő- és reagáló-képességüket, ami a pozitív megküzdéshez alapvetően fontos.

Az aktív szerep hangsúlyozásának egy további lehetséges értelmezése a kudarcok (akár elbocsátások) és a meghozott döntések kognitív diszsonanciájának csökkentése, amelyben a kényszer olyan külső tényező, amelyre az egyénnek nincs hatása. Ilyen például néhány szövegben a „sors”-ra való hivatkozás, amely egyfajta determináltságban való hitre utal. A magyarázatok megalkotásával tehát az alany úgy csökkenti a diszsonanciát, hogy ezzel mind önmaga, mind a hallgatóság számára elfogadhatóvá teszi döntéseit. Mintha az elhagyás aktusa önmagában nem sikerre, illetve aktív szerepre utalna, hanem egy olyan szakadásra, törésre, ami nem megszokott, és inkább kényszerű, problematikus. Arra következtetünk, hogy vélhetően ma még nem természetesen, nem magától értetődően, hanem inkább gyanúsak a nagy kilépések, karrierváltások, a megszokott, hagyományos útról való letérések.

A dramatizáltság és érzelmi elemek a váratlanságot is megjelenítik. Mindez azt az értelmezést erősíti fel, mely szerint a váltások többsége nem egy hosszú távú terv részei, hanem az adott helyzethez való alkalmazkodás eszközei, amelyeket akkor és ott kell felfedezni, dönteni róluk. Ráadásul ritkán köthető valamilyen megszokott korábbi karrierhelyzethez, ezért élük meg úgy, hogy magukra maradtak, magukért kell felelősséget vállalniuk, kreatívnak és kockázatvállalónak kell lenniük. Szembetűnő volt, hogy az interjúalanyoknak tartott visszajelző workshopokon milyen gyakran tették fel a kérdést: „miben vagyunk mások azokhoz képest, akik nem váltottak, hasonló társadalmi, szervezeti körülmények között”? Ez utal különbözőségük megélésére, az általános mintától való elválás nehézségére. Ugyanakkor a legtöbben kiemelték a lépés bátorságát és kockázatvállaló hajlamukat. (Ugyanakkor voltak, akik e másságukat inkább terhesnek, akár „betegesnek”, különcségnék élték meg.)

Végül azt is megemlíjtük, hogy ezekben a helyzetekben az alanyok beszámolóik szerint legtöbbször „valódi döntést” éltek meg. Azaz kiléptek a még sikeres kar-

rieriek esetében is sokszor jellemző sodródásból, a kiszámítható lehetőségek közüli szimpla választásokból. Döntöttek, abban az értelemben, hogy elengedtek valamit, nem arra mentek tovább, amerre az út kanyarodott, hanem letértek az ösvényről. Önazonosságot éltek meg, nem a készen álló minták közül választottak, hanem maguk alakították saját karrierjüket. Ráadásul a hivatásból kiábrándulók esetében ez a döntés egy korábbi személyes választás elengedését is jelentette, ahol a karrierdöntés különösen szorosan összefonódott az identitásuk alakulásával. Talán éppen ezért ezek a döntések lassan érlelődtek meg, egyfajta halmozódás, telítődés révén. A megrázó „megvilágosodás” pillanatokról az interjú során szinte filmszerűen számoltak be:

*Ez egyszerűen az volt, amikor egyszer egy tréningen nekem is kellett előadást tartanom. És éreztem, hogy nem tudok hitelesen beszélni. Szóval felálltam, és nem tudtam azt, amit addig, hogy hittem... Érted? És akkor azt mondtam, hogy itt most valami elszakadt. Szerencsére ketten voltunk prezentációt tartók, úgyhogy a másik érezte és át tudta venni a dolgot. De akkor azt mondtam, hogy itt akkor most állj. (Tibor)*

*Utána mentem a rendszeres heti megbeszélésre, a Company Day után, a vezérigazgatóhoz, hogy mik a következő feladatok, miben mit kellene, hogy kellene egyeztetni, csinálni. És azt éreztem, hogy amit felírok a kis listámra, hogy mit kellene csinálni, már nincs hozzá kedvem. És nincs kedvem hozzá, akkor hogy fogok dolgozni? Ha nekem nincs valamihez kedvem, az borzasztó lesz... És akkor így megszületett bennem: ha nincs kedvem hozzá, akkor ne csináljam. (Judit)*

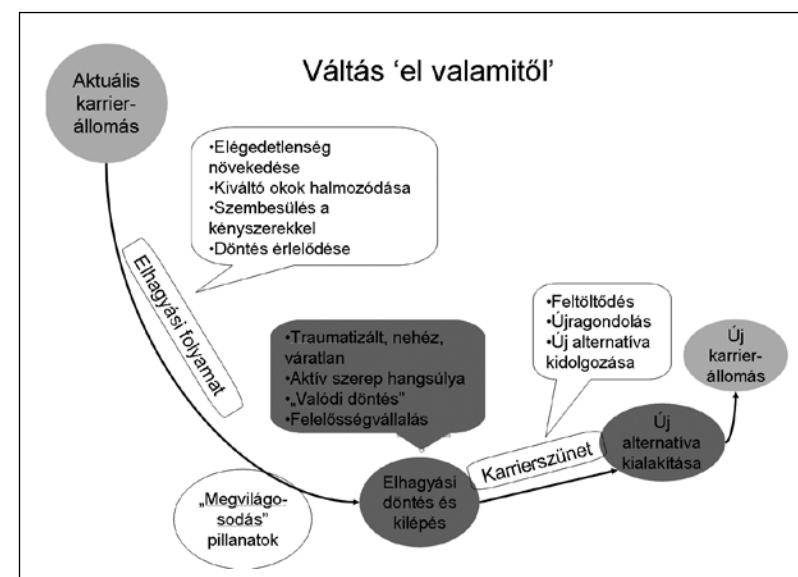
*Gyakorlatilag itt kezdtem besokallni egy kicsit, és hát itt kezdtem el mondani, hogy gyerekek, egy szép nap felállok, és úgy ott hagylak, mint annak a rendje... Ami aztán egy szép napon meg is történt egy bizonyos értekezleten, amin szerintem olyasmiket beszéltek és olyan szempontból, ami teljesen helytelen volt. Én felálltam és azt mondtam, hogy én ehhez már nem vagyok partner, és kiszálltam a buliból és azonnali hatállyal felbontottam a munkaszerződésemet, többet nem mentem be. (János)*

Az aktív szerep, a sikeresség és dramatizáltság narratíváinak különös ellenpontot adnak az új alternatíva kialakulásáról szóló, többségében passzív szerkezetű megfogalmazások. És bár az értelmezések lehetnek szöveghűek, amelyben elfogadjuk az aktív helyzetalkító, bátran döntő karrierváltók képét; és lehetnek kritikaiak, amelyben a narratíva megalkotásának diszsonanciát csökkentő és a társadalmi elfogadottságot megteremtő funkcióit erősítjük fel, mindenképpen szembetűnő, hogy az elhagyásról szóló szövegek ki-

emelt eseményként szerepelnek a karrierváltási történetekben, többségében ez a lépés jelenti az igazi fordulópontot alanyaink karrierpályájában.

Az 1. ábrán a minta narratívájának fő ívét jelenítjük meg, összefoglalva legfőbb állomásait, szakaszait és ezek jellemzőit.

Az elhagyás jellegű narratíva íve



### Keresés jellegű karrierváltások

A teljes mintát tekintve a váltások egyharmadánál számolnak be az alanyok olyan váltási folyamatról, amelyben az új alternatíva kialakításáé, keresésé a főszerep: ők valamilyen határozott elképzelés, vágy irányába váltottak, így ezekben a szövegekben az új irányra való „igen”-t mondás kap hangsúlyt. A váltásról, a döntésről szóló szövegek nem a „mit és miért hagytam ott”, hanem a „miért és hova mentem tovább”-ról szólnak. Az elképzelések kialakításának, az új alternatíva keresésének és a választásokkal beteljesülő vágyaknak a történetei ezek. A váltási döntés elbeszélése tehát nem az elhagyott karrierállomásról, annak körülményeiről szól, hanem az új kereséséről: a választásról, annak indokairól, múltbeli és jelenbeli okairól, a lehetőség kialakításának történetéről, a választás mikéntjéről és a karrierváltással megtalált, elért örömről, sikerről.

A keresés jellegű karrierváltási minta esetében a karrierváltási folyamat a megvalósítandó vágyak, elképzelések megfogalmazásával és ehhez kapcsolódóan az új alternatíva kialakításával indul. Ez után következik az aktuális karrierállomás elhagyása. Itt az első lépés kiemelt jelentőségű: a vágyak megfogalmazása és az új alternatíva előkészítése jelenti a fordulópontot, az

ezt követő lépések már az új irányról hozott döntés következményei, és időben is szorosan követik egymást. Sőt, néhány esetben az új alternatívát párhuzamosan megkezdik az elhagyás mozzanata előtt. Az elhagyáskor tehát ezek az alanyok pontosan tudják, hova lépnek tovább, és azt is, hogy ezzel milyen célokat, vágyakat szeretnének beteljesíteni.

1. ábra

A kereső motívum megértését a karrierdöntéseket meghatározó elképzelések és vágyak eredetét megragadó mintázatok felrajzolása teszi lehetővé, így a minta jellemzését ezzel kezdjük. Mint látni fogjuk, az alanyok nyilvánvalóvá teszik ezeket az összefüggéseket, aminek szerepét és jelentőségét a váltási folyamatról szóló történetek narratív jellemzőin keresztül is bemutatjuk.

### Gyermekkorból táplálkozó törekvések

A kereső magatartás itt az életpálya korai szakaszában elindul, a teljes karrierívet meghatározó, értékeket, motivációkat megjelenítő vezérlő motívumokra találhatunk példát. Ezek egyrészt valamilyen szülői „üzenet” továbbvitelét, vagy a gyermekkorai közegekből, akár a lakóhelyhez köthető élményekből táplálkozóan kialakuló

motivációk kialakulását és folytonosságát jelentik a karrierdöntésekben. A váltásoknál a döntésekben az alanyok ezeket a vezérlő elveket történeteken keresztül fogalmazzák meg: találhatunk előreutalásokat (gyermekkorai élmények előrevetítése), illetve visszautaló magyarázatokat. Ezekben komplex értékrendek tükröződnek, amelyek adott karrierváltásban meghatározó motívumok. A történetek mellett az értékeket összegző szövegek is felerősítik ezeket a vezérlő motívumokat.

*Az egyik nagymamám az első diplomások közé tartozott az országban, a nők között igen. Mert hát azért az 1800-as évek végén nem volt nagyon jellemző, hogy tanuljanak a nők. Szóval. Meg hát az apám családja az egy feltaláló család volt, a nagymamám szerint a helikoptert, igen a nagypapám, az ő apukája találta fel, csak ellopták tőle a találmányt. És ezt el is hiszem. Ő mindenben ilyen erős asszony volt, nemcsak a munkában. Nagy dolog volt például úri asszonyból munkásasszonnyá válni, és ő ezt meg tudta csinálni. De például 56-ban ő kereste meg a halott gyerekeket. Az egész ismeretségi körben, mert ő ott lakott a Szövetség utcában. Ment, és kereste, forgatta, ugye, és nézegette a hullákat, és mindenkinek megkereste a gyerekeit. (Emese)*

„...ebben aztán nagyon fontos volt a polgármesterség lényegének a megértése, az, amit egy 1876-ban Lukács Ödön református lelkész által írt X város történelemkönyvéből értettem meg, hogy a polgármesterség lényege nem a költségvetés egyensúlya, ahogy én gondoltam, bár az is elengedhetetlenül fontos, hanem hogy valóban a polgárok mestereként egy mintát mutassak fel, és egyfajta életet meg értékeket. (Péter)

A keresés iránya, célja adott karrierváltásoknál szembetűnő párhuzamosságot és folytonosságot mutat a gyerekkorból elmesélt történetekkel és az „üzeneteivel”: egyfajta „példabeszédként” és magyarázatként is szolgálnak a karrierváltásokra. Erre a szövegek strukturális helyzetéből is következtethetünk, hiszen a karrierváltási történetekbe, magyarázatokba ékelődnek be ezek a szövegek.

A váltási döntések kapcsán az értékekkel, hajtóerőkkel való szembesülés, tudatosítás, és az ezek mentén való döntés hosszabb és megérlelt folyamat, amely egyfajta önismereti jelleget ad ennek a mintának. Azonban az alanyok által megjelenített értékek és üzenetek nem minden karrierdöntésükben jelennek meg ennyire erőteljesen, vannak olyan váltásaik, amelyekben az elhagyás jellege erősödik fel, és csak az új alternatíva kialakításában tükröződnek vezérlő értékeik.

### Gátolt pályaválasztás

Itt a kereső motívum ugyancsak az életpálya korai szakaszában indul, a későbbi karrierdöntéseket meghatározó törekvések a pályaválasztási történetekben bontakoznak ki. Ennek kapcsán arról számolnak be az alanyok, hogy ott elindult egy fontos szál: kialakul egy vágy egy adott szakma iránt, valamilyen érdeklődés, elköteleződés, gyakran értékek mentén. Ez az érdeklődés azonban gátakba ütközik, melyek az alanyok a szülei tiltásaiból származnak.

Hát igen, ez egy többfordulós játszma volt valóban. Mert többször megtörték őket [szüleim] engem. (...) Tehát még mindig az ő értékrendjük. Amikor végül is teljesen a saját utamat választottam, az talán a pszichológia. Amikor ez a teljes önmegvalósítás, vagy hogy mondjam. (Viktória)

Érdekes lehet végiggondolni, hogy a családja az embernek hogyan befolyásolja az alakulását, az enyémét valószínűleg nagyon. Hát az, hogy 17-18 évesen nem pszichológia szakra mentem, annak is van egy családtörténeti vetülete. (Vali)

Így egy másik szakma felé indulnak el, amelyben azonban pár év után nem érzik jól magukat, így 3-5 éven belül új területet keresnek, amelyet további 2-3 karrierváltás követ. A váltások okai között mindvégig jelen van egyfajta „nem ez az én helyem” élmény, belefáradás. Kényszerhelyzetek is előfordulnak, de mindvégig bennük van az eredeti elképzelés, így végül az (interjúkészítéskor) utolsó karrierváltásukban ezt valósítják meg. Így a karrierútjukat több kitérőként, „kísérletként” is értelmezhető karrierállomás színezi, ugyanakkor a keresés motívuma végighúzódik a teljes karriertörténetükön: vagy előreutalással, vagy az adott karrierváltás magyarázatánál visszautalással erősítik a korai elakadás jelentőségét. Kiemelik a vágyott szakmára való rátalálást, visszatalálás örömét, a lépésük és a jelenlegi munkájuk kapcsán „megérkezésről” számolnak be.

Személyesen egy teljesen hasonló utat járok, csak most már magamat kell biztatgatni, hogy még mindig higgyek, amikor az ötödik vagy nyolcadik kudarc ér, hogy még akkor is ezt kell csinálnom, és mondom, most úgy kezd beérni valami. (Boldizsár)

A másik, ami érdekes, hogy én ezeket a dolgokat, amikor csináltam, mindegyiket élveztem egy darabig, de azt hiszem, hogy még soha nem volt olyan érzésem, mint most, hogy megérkeztem. (Vali)

A karrierváltásukat előkészítik, tudatos lépéseket tesznek az új alternatíva felé, így a kitérőként jellemzett korábbi karrierállomásokról éles szakmaváltással lépnek tovább. Azonban az elhagyás jellegű váltásokhoz hasonlóan itt is van szerepe az aktuális karrierállomás eltoló tényezőinek, elégedetlenségnek, belefáradásnak, valamint a váltást lehetővé tevő támogató tényezőknél, mint a biztos egzisztencia és az előkészítést jelentő tanulmányok (akár felnőtt fejjel, nappali képzésben). Mégis a legszembetűnőbb jellemzője e váltásoknak az önismereti jelleg, hiszen a gátolt érdeklődések kapcsán egyfajta belső függetlenség elérése, a tiltó üzeneteken való felülkerekedés fontos eleme a váltás létrejöttének. A kereső motívum folytonosságát tehát a gátolt elképzelés „jelenléte” és felerősödése adja, amely az önmegvalósításra vonatkozó dilemmákkal és küzdelmekkel párosul.

### Fordulópont, felismerés

Az előző két mintával szemben a karrierváltási folyamatot az életpálya középső szakaszában zajló fordulópont határozza meg. Ezek olyan események, pillanatok, amelyek az addigi értékrendben, életvitelben jelentős átrendeződést eredményeznek, tehát nem a folytonosság, hanem a „szakadás” jelleg hangsúlyos. Ezek az „igen”-ek tehát ütközben születtek. A forduló-

pontot jelentő események között traumatikus élmények mellett alapvető átgondolást hozó pillanatok is szerepelnek.

És azt mondta, hogy tudom-e, hogy édesanyám rákos, és hogy már áttétei vannak, csonttrákos, és hogy hát egy évet saccol az orvos, hogy annyi van még neki hátra. Szóval ez volt az a helyzet, amikor megint elém jött, hogy igazából mi az élet lényege, és igazából mik az igazi értékek. És akkor még itt semmi nem történt karrierszinten, csak énbennem elő kezdett jönni az az érték. (Sára)

A lufi az az volt, amikor a házasságom elkezdett teljesen konkrétan inogni. Akkor nagyon sokat gondolkodtam azon, hogy én hogy is állok most ezzel. (...) És egyszer csak ez egy kipukkantható dolog, így azt mondja [a férjem], hogy nem szeretne többet egyedül lenni. (...) Ha jobban megnézem, amikor mások boldogan potyogtatják és szülik a gyerkőcöket, akkor nekem miért kell hol az egyik, hol a másik cég menedzsmentjében találnom magam? Valójában ezt a női utat akarom én tényleg tiszta szívből, vagy csak éppen, mert hogy ez működik, ezért vagyok benne? (Judit)

Ekkoriban volt a coach-om az XY, és ő is segített. Tehát ez egy vezetőképző coach volt, hogy én jó vezető legyek, és egy idő után rájöttünk, hogy én tudok jó vezető lenni, meg tudom oldani a konfliktusokat, és hogy nem ez a legnagyobb baj, amit meg kéne oldani, hanem az, hogy mit keresek itt. Volt egy ilyen pillanat. (Tamás)

Sok olyan szöveget találtunk, amelyek önismereti dilemmákról, az identitást is érintő kérdések feltevéséről és megválaszolásáról szólnak: Ki vagyok én? Mi az én dolgom? Ezek a dilemmák a váltási döntések szövegeibe ágyazottan jelennek meg, és a válaszok „igen”-ekhez vezetnek. Valamilyen érdeklődés erősödik fel, vagy valamely prioritást rendezik át, végül elhivatódtnak a választott új értékrend, életforma felé. A váltási folyamat tehát egy magánéleti eseménnyel indul, amely hatására önismereti kérdéseket tesznek fel az alanyok, a választ pedig a karrierváltással adják meg. Jellemzően több háttért is átlépnek, a váltás ebben az értelemben „radikális”, mivel nemcsak a munkaszerepeikről, hanem a magánéleti szerepeikről és e kettő kapcsolatáról is döntenek.

### Karrierötlet

A keresés jellegű karrierváltások között találhatóunk olyan váltásokat, amelyek egy konkrét karrierötlet megvalósításáról szólnak. Olyan célok ezek, amelyeket az alanyok tudatosan meglépnek, de sem – az előző mintákhoz hasonló – „előzményekről”, sem önmegvalósítást, identitást érintő kérdések, dilemmák felmerü-

léséről nem beszélhetünk. A karrierváltás tehát azért következik be, mert az alany olyan karriercélt, ötletet fogalmaz meg, amelyet valamilyen határátlépéssel tud megvalósítani: így lesz például vállalkozóból államigazgatási szektorban felső vezető, rádiózó színésznőből vendéglátós, autószerelőből újságíró-riporter.

És megmondom őszintén, hogy tekertem arra, ami nekem a problémám volt, hogy nem volt igazán kapcsolati tőkéim. (...) Tehát megtanultam a szakmának a csínját-bínját. Nagyon sokat készültem. Egy újabb egyetem volt az az időszak. Nem voltak igazán kapcsolataim. És hát azért mindenhol egyébként a világon, szerintem, de Magyarországon aztán persze különösen, vagy itt talán még nagyon sokat jelent. És ezért én megpróbálkoztam azzal, tehát rástartoltam, igazgatósági tag szerettem volna lenni az új X cég [államigazgatás] igazgatóságában. (Róbert)

De akkor elkezdtem állást keresni, hogy jó, akkor ahhoz egyszer volna kedvem, hogy nyissak egy kávézót, vagy ilyesmit, és erről eléggé határozott elképzelésem volt, hogy az hogy legyen. És gondoltam, hogy az nem jó, hogyha úgy nyitom meg a kávézót, hogy fogalmam sincs a vendéglátózásról, tudom, hogy van egy papírom róla, kell gyakorlat. És akkor hogy, hogy nem, hát elkezdtem keresgélni, és tulajdonképpen az első helyre vettem föl. (Erika)

Ezen váltások többsége párhuzamos tevékenységként indul, tehát az alanyok a karrierötletet a főállásuk mellett, párhuzamos karrierként valósítják meg. A kereső jelleget az adja, hogy az ötlet nem kényszerből születik, hanem saját belső elhatározásból, maguk alakítják ki az új alternatívát: „teret engednek” adott céljaiknak, vágyaiknak, elképzeléseiknek. Így tulajdonképpen egy új, általuk létrehozott karrierállomáson próbálják ki magukat. A váltási folyamat a karrierötlet kialakulásával indul, majd egy határozott lépéssel megkezdik az új tevékenységet, előkészítettséget a párhuzamosság jelent.

A 3. táblázat a kereső jellegű váltások fő csoportjait mutatja a kereső motívum eredete és következményei mentén.

### A keresés történeteinek narratívája

A keresés jellegű karrierváltásokat a keresés eredetével, és ebből következően a váltások folyamatának és következményeinek leírásával jellemeztük. A következő narratív jellemzők a minta egyedi jellegzetességeit nagyítják fel, főként a keresés eredetének és folyamatának jelentőségét illusztrálják, ezzel egyben magyarázatul is szolgálnak a fent bemutatott négy csoport hasonlóságaira és különbségeire.



A kereső jellegű alminták összefoglalása

Alminták	Mit találnak meg?	Keresés okai	Miért határváltás?
Gyermekkorból táplálkozó törekvések	Meghatározó értékek, elvek képviselését	Az elvek, értékek képviselete a munkában	Jellemzően szakmát váltanak
Gátolt pályaválasztás	Vágyott szakmát, önazonosságot	A kezdeti elképzelés megvalósítása	Éles szakmaváltás (gyakran szektort és státust is váltanak)
Fordulópont, felismerés	Új értékeket, elveket – új életformát	Elakadás, trauma	Több határt is átlépnek (szektor, szakma, munkaerő-piaci státus)
Karrierötlet	A karriercél elérését	Valamilyen karriercél megvalósítása	Új területre lépnek: szakma- vagy szektorváltás

• „Előrejelző” és „visszatekintő” magyarázatok

A kereső karrierváltások történeteinek közös jellemzője, hogy a döntések megszületésének megfogalmazása egyes szám első személyben történik. Az új irány magyarázata a hangsúlyos, az alanyok mintha azokra a kérdésekre adnának választ, hogy „Miért ez választottam? Miért fontos ez nekem?”. A válaszok megfogalmazásában felfedezhető egy érdekes időbeliség: a magyarázatokban az alanyok visszanyúlnak életpályájuk egy korábbi eseményéhez. A magyarázatok tehát nem csak az adott váltás „idejét” érintik, hanem az életpálya korábbi eseményeit is tömörítik.

*Na most, mint említettem, 68-ban egyetemista voltam még, tehát ez még a mindenfajta karrier kezdete előtt, részt vettem egy chartres-i zárandoklaton, ott megkaptam a hivatásomat, csak nem akaródtam. Mindig kitaláltam valami kifogást, hogy miért ne, ez így ment 20 évig. A 80-as években, amikor a Cartier-ban megtapasztaltam, nem is a Cartier-ban, az Enrico Garnize révén találkoztam a rosszal, a gonosszal ebben a világban, akkor rádöbbentem, hogy nem kellene nekem visszamennem ahhoz, amire nekem hivatásom van, és nem ezekkel a dolgokkal foglalkozni, de hát, mondom nem, elhalasztottam a döntést, és azonkívül ebből a kalandból adódóan volt jó pár tízezer márkás adósságom, és azt le akartam dolgozni. (Ferenc)*

Ezeknek a „visszatekintő” magyarázatoknak a funkciója leírható a folytonosság megalkotásának igényével: az alanyok a „jelenidejű” és a korábbi karrier- és életeseményeik között egyértelmű párhuzamot és összefüggést teremtenek. Az életpálya korábbi eseményeivel való kapcsolat néhány alanytól egyfajta „előrejelzőként” már az interjú elején, az ún. absztraktban (Riessman, 2008) megfogalmazódik. A következő idézetek olyan absztraktok, amelyek tartalmára később az alanyok többször visszautalnak váltásuk magyarázatánál, illetve olyan dramaturgiai elemeket tartalmaznak, amelyek ugyancsak ismétlődnek a későbbi megfogal-

mazásaikban. Az első idézet olyan alanytól származik, akinek a gyökerek, az értékrend, a család meghatározó és fontos viszonyítási pont karrierváltásainál, a második alanytól pedig a szülőkhöz való viszonya, a továbbtanulás elakadása jelent visszatérő magyarázati elemet.

*Ameddig én vissza tudok menni, alapvetően nagyapáig, és mondjuk azon át lehet sietni, de ilyen szempontból van egy érdekes dolog ebben az egészben, édesapám, már ahonnan ő indult, és ahol én folytattam, az nekem marha fontos, meg a gyerekeim. (...) Onnan indulnék, hogy én egy falusi srác vagyok eredendően, mind a mai napig büszke erre egyébként, sajátos értékrend szerintem, ami falun az embert éri, szemben a várossal, noha egyébként 14 éves korom óta a városban élek, de amit szereztem 14 év alatt, az nekem egész életemre meghatározó élmény volt. (Róbert)*

*Mindig nagyon jó tanuló voltam, de nem tanultam. És hát akkor én úgy gondoltam, hogy nem akarok tanulni, meg nem érdekel ez engem, az általános iskola után szakmunkásképzőbe mentem. És szüleim választották ezt, tehát nem én választottam. Ők választották. (Viktória)*

Az indító szövegrészek, az absztraktok narratív vizsgálatok a következő kérdésre keresünk választ: az első gondolatmenetben kibontakozó történetnek, magyarázatnak vajon mi a szerepe a későbbiekben? A keresés jellegű váltások kapcsán tehát feltűnő, hogy az indításban olyan történetet mesélnek el, illetve olyan értelmező megfogalmazásokat találhatunk, amelyek később kiemelt jelentőséget kapnak: az alanyok a karrierváltások magyarázatánál visszatérnek ezekhez a történetekhez és értelmezésekhez. A folytonosság megalkotása még szembetűnőbb, amikor a teljes interjúban nyomon követhető az indító történet, önértelmezés „sorsa”: az interjúk fő fonalának tekinthető az alany által kiemelt elakadás, dilemma megol-

dása. Az így létrejövő fő motívum a teljes karrierívet átfogja, néhányan ezt egyfajta „sorsszerűség” megfogalmazásával, illetve az ismétlődések kiemelésével is erősítik.

*És akkor találtam ki, hogy elmennek pszichológia szakra ismételtén, most már harmadszorra gyakorlatilag, és mit tesz isten, sikerült. (...) Valahol a vágyak, valahol az eredet, indíttatás akkor is felszínre törnek, ha gátakat vetünk eléjük. (Vali)*

*Mintha lenne néhány olyan minta az életben, meg ilyen életfeladat, meg ilyen mély dilemmák, amiért az ember egész életében így küzd, és vagy jut vele valamire, vagy nem. És ez tök jó. És azt is mondhatnám neked, hogy ez az egész, attól szép az ember élete, hogy belekényszerül ezekbe a nehézségekbe, amittől ha meghátrál, de ha mégis fölállalja valahogy, akkor kénytelen megoldani, vagy saját határain túl lépni, na. És magyarul tanulni új dolgokat, és ez így van, igen. (Boldizsár)*

• „Saját út” narratíva

A folytonosság – amelyet az alanyok az életük különböző eseményei közötti kapcsolatok, összefüggések megmutatásával teremtenek meg – értelmezhető az önazonosság megalkotásaként, identitásmunkaként (bővebben: Toarniczky, 2009). Itt érdemes felfigyelnünk a visszatekintő és előrejelző magyarázatok tartalmára. A magyarázó történetek jellemzően gyermekkorból, illetve az életpálya korai szakaszából idéződnek fel: a korai gátak, a szülők beavatkozása és a gyermekkori hatásoknak az identitás alakulására is jelentős hatása van. Amikor a szülői minta elfogadottként jelenik meg a pályaválasztás történetében, akkor az identitás a szülőktől hozott értékrend mentén alakul. Ilyenkor a későbbi életútban állhat elő intenzív identitáskeresés. A szülői tiltások esetében viszont az alakuló identitás kerül veszélybe, ilyenkor jellemzően már a pályaválasztáskor megkezdődik az identitáskeresés, amely a későbbi nagy számú váltásban is lecsapódik. Úgy tűnik, hogy a szülői tiltásba ütköző alanyoknál nagyobb intenzitással indul el az identitáskeresés, mintha ösztönösen az önmagukká válásért harcolnának, még akkor is, amikor a szülői tiltás már nem áll fenn. Az önismereti jellegű karrierváltások tehát összefügghetnek a pályaválasztással, a szülők hatásával, valamint az identitás alakulásával, amely a később bekövetkező fordulópontok, felismerések kapcsán is megjelenik: az alanyok a karrierjük egy adott pontján kezdik kialakítani, átformálni az identitásukat. A közös szál az önismeret, az útkeresés, amelyet egyfajta „saját út” kereséseként, „önismereti út” járásaként írnak le.

*Ha szerencsés lennék, kvázi legyen ez a vágyaim megfogalmazása is, akkor hamarabb megtaláltam volna azt az utat, amit végig kell járnom. (Vali)*

*Nagyon sok szerencsével – a szerencse miatt van, hogy járhatom ezt az utat, és nem kell kényszerpályákon, anyagi vagy egzisztenciális, erkölcsi vagy társadalmi, vagy önigazolós kényszerpályákon haladnom, akár a magánéletben, akár a szakmai életben. Nagyon sok ember egész életében próbál a szülei előtt igazolni valamit, megfelelni valaminek. (Péter)*

*A valódi békesség irányába halad az életem, így érzem. Kis nagyképűséggel lehet bölcsességnek is hívni, a bölcsesség irányába. Megbékélsz azzal, hogy a világ ilyen, te ilyen vagy, ilyen korlátaid vannak, és rendben vagy, ez irányába. Abba az irányba, hogy egyre újrafogalmazod magad és egyre, mert abban mégis van valami konvergencia. Tehát nem az, hogy most ez az egész, hanem, hogy valami mégiscsak halad, valamilyen irányba, ami te magad vagy. (Boldizsár)*

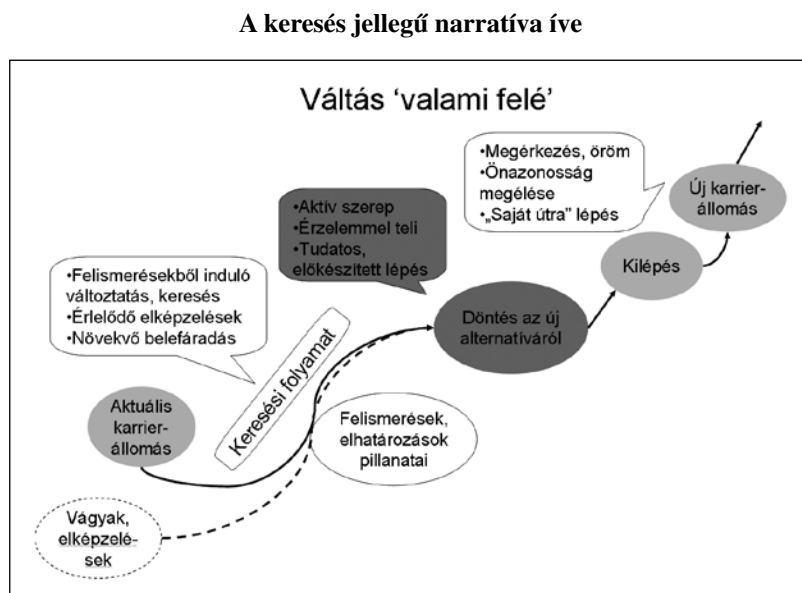
• Dramatizált történetek és értelmezések

Az elhagyás jellegű mintához hasonlóan a váltásokról szóló történetek dramatizáltak, jellemző az érzelmekre való utalás, azonban ezek nem az elhagyás nehézségeiről, hanem a döntést magyarázó folyamat megéléséről, meglépéséről és az elért eredményről szólnak. Az érzelmek, a drámai hangvétel a folytonosságot biztosító történetekben, a fordulópontokról, felismerésekről szóló szövegekben és az utólagos értelmezésekben is jelen vannak. Ezeknek a szövegeknek maga a „mesélő” ad kiemelt hangsúlyt azzal, hogy a történetek, értelmezések részletek, sokszor az interjú ritmusától elütően hosszabbak és árnyaltabbak. Az alanyok tehát mintha „felnagyítanák” mindazt, ami fontos: ezeken a történeteken keresztül megismerhetők, megérthetőek.

Egy másik értelmezésben úgy is tekinthetünk ezekre, mint az önmaguknak szóló megerősítésekre, hiszen a „saját utat járó, örömtelien megérkező” karrierváltó bizonyára jó döntéseket hozott, így kívülről sem „ítélhetünk” másképp, mint hogy boldog, sikeres emberek. A karriernarratívák sikeralkotó jellegére az elhagyás jellegű mintánál is utaltunk. Ugyanakkor itt a fő dramaturgiai vonás nem egy nehéz helyzetben hozott jó döntés, hanem a belülről táplálkozó elhatározás „útja”, amely kitérőkkel, elakadásokkal és felismerésekkel teli, de végül beteljesülést hoz. És valóban, ők értelmet keresnek és találnak abban, amit és ahogyan tesznek, így a karrierdöntéseikben, a munkájukban, életükben egyaránt.

Mert tulajdonképpen az ember a karrierjében is valami értelmet keres elsősorban. Szóval azt hiszem, hogy aki egy gondolkodó, komolyan gondolkodó ember, komolyan veszi azt, hogy az életének az egyik legfontosabb része, a munkája hogyan teljen el, és azt mivel töltsse, az igazából értelmet keres az életének. Én is kerestem ezt az értelmet, ha nem is marha tudatosan fiatalkoromban, de mondjuk OK, akkor fogalmazzunk úgy, hogy velem ilyen élet értelmének a megtalálása, vagy abban történő váltás történt. (Sára)

2. ábra



A 2. ábrán a minta narratívájának fő ívét jelenítjük meg, összefoglalva a váltási folyamat legfőbb állomásait, szakaszait és ezek jellemzőit.

### Átlépés jellegű karrierváltások

Az átlépés jellegű karrierváltások az elhagyás és a keresés jellegű váltási folyamatból több szempontból eltérő jellemzőket mutatnak. Minden tizedik karrierváltási folyamatban az egyik karrierállomásról a másikra való átlépés szinte összecsúszik, kiindulópontja egy új lehetőség kialakulása, felbukkanása. Az alanyok nem szembesültek kényszerhelyzetekkel, nem érlelődött bennük kritikus elégedetlenség, elhagyási szándék, sem valamilyen cél, vágy elérésének terve. A váltásokról szóló szövegek mindössze 2-3 mondatban hangzanak el, tudósítás jelleggel, amelyben a körülmények és a helyzetet tényyszerűen leíró mérlegelt tényezők, valamint a mintát jellemző ajánlatok felbukkanásának a történetei kapnak helyet. A váltás így egy könnyed, „megtörtént” eseményként kerül elmesélésre, ami alapvetően eltér az elhagyásról szóló részletes magyarázatokat tartalmazó dramatizált történetektől, és az új alternatíva kialakulásáról szóló, érzelmekkel, dilemmákkal, önismereti tartalommal tarkított karrierlépésektől is.

A minta jellemzését itt is további csoportok, tipikus jellemzők bemutatásával kezdjük. A kérdések, amelyekre választ keresünk: Milyen helyzetekből alakulnak ki ezek a váltások? Miért eredményeznek karrierváltást? Miért tűnnek könnyednek?

### Csábítás

Az átlépés jellegű váltások felében az alanyok sem az elhagyás gondolatáról, sem az aktuális karrierállomással kapcsolatos elégedetlenségről nem beszélnek, mindössze egy új lehetőség felbukkanásáról szólnak a

váltási történetek. A lehetőségek mind ajánlatok, amelyek a váltók kapcsolatrendszerén vagy fejevadászon keresztül érkeznek, és amelyeket az alanyok nagyobb dilemmák nélkül elfogadnak. Az új alternatíva kapcsán jellemzően megfogalmazzák annak vonzó jellegét, de ezt sem indokolják részletekbe menően.

*És hát kaptam egy megkeresést, igazából a váltás is teljesen adta magát, egy fejevadász cégen keresztül, az X céghez, mert hogy akkor a telekommunikációban kerestek informatikus szakembereket, hát micso-da klassz dolog, végre akkor multi meg utazás, ez így teljesen rendben volt. (Judit)*

*És elvállaltam, ezt csináltam 3 évig, és tavaly nyáron megint csak megkerestek X városból. Miközben léptem volna előre a ranglétrán a multindál, megkerestek ezzel az x városi történettel, és azt mondtam, hogy 47 évesen nem tudok ellenállni a hívásnak, és feladtam a kényelmes multikarriert, pénzt, paripát, fegyvert és beleléptem ebbe a kicsit zűrösebb történetbe. (Mátyás)*

*Élveztem a tanítást. Jó volt. Jó volt, a gyerekek is jók voltak, a kollégák is. Aztán jött a telefon igen. És mit tudom én, vagy háromszoros-négyszeres fizetésért csábítottak el. Meg engem őszintén érdekelt ez a dolog. (Géza)*

Ezek a váltások többségében szektor- vagy munkaerő-piaci státusváltást eredményeznek, de néhány esetben szakterületváltás is történik. A váltások szinte véletlenszerűek, az új lehetőség kialakulásakor az alanyok gyors döntést hoznak, ami különösebb mérlegelésre, magyarázatra nem szorul. Vélhetően az aktuális

és az új lehetőség összevetése kapcsán egyértelmű választ találtak, melyet azonban nem mindig fejtenek ki. Legtöbbször a kihívást, az új, érdekes feladatot, illetve a jobb feltételeket és lehetőségeket említik (pl. magasabb fizetés, multiba bekerülés), és ez önmagában indoka a váltásoknak. Úgy tűnik, az aktuális munkájukhoz és munkahelyükhöz kevésbé kötődnek, így az elhagyást nem kíséri érzelmi teher. A karrierváltás tehát az új lehetőség kialakulásával, az ajánlatok beérkezésével indul, és szinte ezzel egy időben születik meg a döntés ezek elfogadásáról és az elhagyásról, valamint a kilépés és az új megkezdése is ebbe a pillanatba „sűrűsödik”.

### Nyitás

A csábítástól ezek a váltások abban különböznek, hogy az alanyok utalnak arra, hogy az elhagyás, továbblépés gondolata már megfordult bennük az új lehetőség kialakulását megelőzően. Jellemzően unalomról, belefáradásról, a kihívás elvesztéséről, valamilyen új érdeklődés megjelenéséről tesznek említést, ezzel indokolják, hogy nyitottá váltak a továbblépésre. Azonban ezek az élményeik nem mélyülnek el, nem indít el bennük elbizonytalanodó, önismereti jellegű folyamatot. Ennek oka lehet az is, hogy mielőtt még megoldást kellene keresniük, az ajánlatokban lehetőséget látnak a továbblépésre, valamint vélhetően kevésbé kötődnek az aktuális karrierállomásukhoz, így érzelmi nehézségekkel sem szembesülnek.

*Ugye az elején odahívtak, hogy építsem fel és csináljam meg. Felépítettem, megcsináltam, sikeres volt, és '98-ban kezdtem el, és 2002 vagy 2001-ben azt mondtam, hogy, vagy 2002 elején igen, hogy én még egy évet lehúzok itt, a 2002-es lesz az utolsó évem, és utána valami mást keresek, mert nincs már nekem ebben kihívás. Felépült, és nélkülem is működik. (...) Jó, volt mit csinálni, de összességében feleslegesnek éreztem magamat. És akkor jött egy megkeresés... (József)*

*Három év után úgy éreztem viszont, hogy egyszerűen nem, nem tudok igazán megmozgatni elegendő erőt hozzá, hogy korai az erőfeszítés. Ráadásul akkor hívtak haza, és akkor XY, az akkori vezérigazgatója az XY banknak már két ajánlatot tett nekem, a harmadiknak nem tudtam ellenállni, és akkor az XY bank által létrehozott XY Rt.-nek lettem az alapító vezérigazgatója. (Mátyás)*

Ahogy az idézetekből is látható, az elhagyás gondolatának kialakulása és a váltás között rövid idő telik el, és az esetek többségében egy beérkező ajánlattal válik aktuálissá a karrierváltás, amelyet az alanyok elfogadnak. Ők mind nagy szervezetek (állami vagy multi) felső vezetői, és mind férfiak, ami egyrészt a felmerülő

elő elégedetlenségeket és a kapcsolatrendszer működését is magyarázza. A vezetők esetében nem meglepő, hogy van aktivizálható kapcsolati hálójuk, azonban itt csak három alany „mozgatja be” ezt aktívan az új lehetőség kialakulása érdekében.

*Volt egy kicsit, hogy jó lenne továbblépni valamit, még valamit tanulni egy kicsit még a gyakorlatiasabb kutatáshoz, tehát ebből a szempontból az XY-nak a mozgása, az úgy egyrészt megindította bennem azt, hogy hű, hát miért ne lehetne ezt is kipróbálni. (...) És akkor mondtam neki, hogy szívesen átmennék hozzád, ő pedig azt mondta, hogy örömmel fogad. (József)*

*Amikor az informálisan elkezdett terjedni, meg nyilvános helyeken is bejelentettem az X bankban, 2006 elején, hogy akármilyen fog történni, 2007. március után nem szeretnék ott dolgozni, hanem valami mást szeretnék csinálni. Tehát amikor csináltam egy ilyen nyilvános elkötelezettséget, akkor utána ez így terjedt a városban, akkor elég sok állásajánlatot kaptam, és hál istennek senki nem akart elemzőként foglalkoztatni, holott lett volna ilyen, de én biztosan ilyet nem akartam, és elég sok vezetői állással kínáltak meg, akkor több is volt, első számú vezetői állás. A különböző megfontolások alapján végül is amellettdöntöttem, hogy az X bankhoz jövök első számú vezetőnek. (Ákos)*

Ezek a váltások tehát a továbblépés gondolatával indulnak, de az ajánlatok felmerülésével válnak valószínűsággá, hiszen az alanyok az elhagyásról szóló döntést többségében akkor hozzák meg, amikor már az új lehetőség kialakult. A váltás folyamata gördülékeny, az új lehetőség a vonzó, és a régiből való kilépés kapcsán sem beszélnek nehézségekről, dilemmákról. A váltásban fontos tényezőket, az elhagyást magyarázó tolóerőket mintha az új alternatíva egyértelműen kielégítené, azonban ezek az aktuális karrierállomásból származó hiányérzeteként kerülnek megfogalmazásra.

Az átlépés jellegű váltások mintáit a kiinduló helyzet megragadása mentén a 4. táblázatban foglaljuk össze.

### Az átlépés tudósító jellegű narratívája

*A teaház után, illetve utolsó évben már párhuzamosan, már az is egyfajta karrierváltás volt valahol, mert a kisvállalkozói létből kikerültem, és a Minden-tudás Egyetemének lettem a projektvezetője, ami, megint egy gyönyörű feladat volt. (Márton)*

*Odakerültem az építőiparba, hamar láttam hogy nem az én világom, utána mentem el a sportegyesülethez gazdasági vezetőnek a per után, a hütlén kezelés után. (Péter)*



4. táblázat

**Az átlépés jellegű váltások összefoglalása**

Alminta	Kiinduló helyzet	Miért határváltás?	Miért könnyed?
Csábítás	Elégedettek az aktuális karrierállomásukkal. Váratlanul bukkan fel az új lehetőség.	Az ajánlatok többségében más szektorból érkeznek, és esetenként új szakmai területről.	Nincs különösebb okuk a továbblépésre, de nincs kötődésük sem, vonzóbbnak ítélik az új lehetőséget.
Nyitás	Megfogalmazódó elégedetlenség az új lehetőség megjelenése előtt.	Az új lehetőségek, ajánlatok más szektorból érkeznek, néhány esetben szakmaváltás is történik.	Megfogalmazódik bennük a továbblépés szándéka, de mielőtt még döntenének, már előáll az új, vonzó lehetőség.

A mintának egyedi jellemzője, hogy a karrierváltásokról szóló szövegek feltűnően rövidek és az alanyok úgy fogalmaznak, mint ahogy egy tudósító beszámol a nap tényszerű eseményeiről. Ez értelmezhető úgy, hogy nem kiemelt események ezek a karrierváltók életében. Pontosabban: a váltás folyamata nem fontos, sokkal inkább annak megtörténte az érdekes, azaz, interjúalany ennek a lépésnek a folyamatát nem tartotta fontosnak a 'mondanivaló' szempontjából, aminek több oka is lehet. A legtöbb esetben ajánlatokat kaptak, amelyekért ők maguk különösebb lépéseket nem tettek, így sem megelőző dilemmákról, sem fontos történetekről nem tudnak beszámolni. Ugyanakkor az is lehetséges, hogy az alanyok más váltásaikat (az interjúalanyok többségének 3-4 karrierváltása volt) kiemeltebb eseménynek tartották, így ezeket a váltásokat csak „megemlítik”.

Az érzelmentesség is jellemzi ezeket a narratívákat, amiből arra következtethetünk, hogy az aktuális karrierállomáshoz nem volt különösebb kötődésük, az elhagyás nem jelentett lelki terhet, mint ahogy az ajánlat elfogadása sem. Egyfajta evidenciát sugall a tudósítás: „az események ebben a sorrendben történtek, hiszen hogyan is történhetek volna másképp”. A tudósító jellegben elveszik az idő, csak sorrendiség van, a váltási folyamat így egy időpontba sűrűsödik.

Ugyanakkor a nyitásban lévők közös jellemzője, hogy a váltásról való beszámolóba egy előzetes magyarázatot fogalmaznak meg, amivel érthetőbbé és még evidensebbé teszik a továbblépést. Ez a motívum értelmezhető utólagos magyarázatként is, azaz az alany már visszatekintve teszi önmaga és a hallgató számára is érthetőbbé, elfogadhatóbbá a döntését.

A váltási folyamatról szóló beszámolóknak feltűnő a passzív szerkezet, vannak olyan megfogalmazások, amelyeknek a tartalma és a megfogalmazás módja is passzív.

*Minden esetben, itt is az volt, hogy engem ke-restek meg. S akkor ott az elnök választott ki maga mellé, nemzetközi tanácsadónak, dolgoztunk együtt. (Mátyás)*

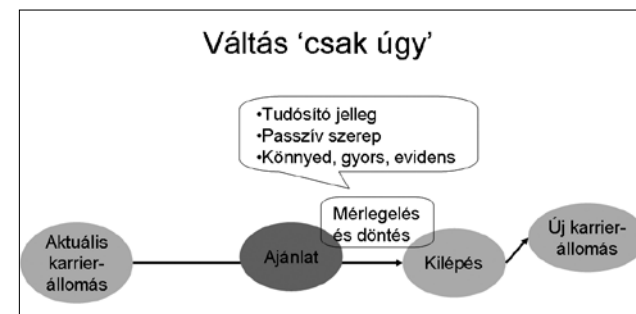
*Hirtelen, tehát tényleg egy hétvégén történt a döntés, egy következő váltásnál, ahol megismerkedtem, gyakorlatilag egy baráti tolmácsolás alkalmával, egy belga vezérigazgatóval, aki itt az X mult cégnek volt a vezérigazgatója. Így akkor felvettem ennek a cégnek a szövegírójévé. (János)*

A passzivitást tükröző kifejezések lényege, hogy valaki másra vonatkoznak az igék, valaki más a cselekvő. Ez azért is érdekes, mert – bár az ajánlatok alapján történő váltásoknál az egyén értelmezhető passzív szereplőnek – az ajánlatok mögött feltételezhetően van valamilyen teljesítmény. Az olvasatok egyik lehetősége, hogy az alanyok az aktív szerepet „szigorúan” értelmezik, és az ajánlatokat nem tekintik aktívan alakított helyzeteknek. Egy másik olvasat lehet, hogy az érdeket, sikereket azért nem emelik ki ezekben az esetekben, mert egyfajta szerencsének, véletlennek tartják. Ez jelentheti a bizonytalanság kifejeződését, amit a történet elmesélésével újra átélnek és megjelenítenek; azaz az akkori helyzetben az új alternatíva kialakulását külső tényezők összejátzásának, és nem saját kontroll alatt tartott eseménynek élték meg. Egy következő olvasat, hogy az ajánlatok kapcsán „rábíz-zák a hallgatóra” annak eldöntését, vajon mit jelent egy ilyen történés. Mit jelenthet az, ha egy lépést sem kell tennem az új lehetőségért? Talán azt, hogy sikeres, tehetséges, elismert vagyok. Azonban a passzív szerkezet pont az ellenkezőjét sugallja. Ez a gondolatmenet egy olyan értelmezést is felvet, hogy az alanyok itt a sikeresség tompításának narratíváját hozzák létre: nem „fényezik magukat”, sőt tompítják a megfogalmazásukkal sikerességüket, függetlenül attól, hogy a váltás során a karrieralternatíva kialakításában „valójában” mekkora proaktivitása van az egyénnek. Ez utóbbi értelmezés felveti a kérdést, hogy vajon ma nem „illik” sikeresnek lenni, vagy csak nem illik erről beszélni? Vajon a mai magyar társadalom szereti vagy nem szereti a sikeres embereket? Ezeket a kérdéseket természetesen itt nem tudjuk megválaszolni, de alább visszatérünk a siker lehetséges értelmezéseire.

A 3. ábra a minta narratívájának fő ívét jeleníti meg a váltási folyamat állomásain keresztül.

3. ábra

**Az átlépés jellegű narratíva íve**



**Konklúzió**

A bemutatott karrierváltási mintákon keresztül a váltási folyamat megragadására tettünk kísérletet, leírva és magyarázva a váltási történetek kiindulópontjait, fő dramaturgiáit, meghatározó szakaszait. Az elemzés és csoportosítás egyaránt ötvözi a narratív és a tartalmi elemeket, amelyekben a feltűnő jellemzőkön keresztül a különbségek megragadására és értelmezésére törekedtünk. Az 5. táblázatban az elemzés fő kérdései mentén foglaljuk össze a minták jellemzőit, ami az elemzésre való reflexióhoz is alapot ad.

Az 5. táblázatból is látszik, hogy a minták megragadásában a legfőbb hangsúlybeli különbséget a váltás kiindulópontja adja, ennek következményeként pedig a váltás szakaszai, azok fő dilemmái és megélése is el-

térő. Az elhagyás jellegű váltások az egyének élettörténeteinek, sőt identitásfejlődésének is a fordulópont-jait jelentik. Láthatóan a karrier önmenedzselésének felvállalása jelentős eltoló erők miatt következik be: a multik által kínált karrier, a hivatás megtalálása révén elképzelt, biztosnak tűnő útvonalak, vagy az ugyancsak hosszú távra tervezett, de sikertelen karrierállomások (vállalkozások) esetében is. Így nehéz, hosszadalmas és traumatikus döntéshozatali folyamatok eredményeképp érkeznek a váltók ahhoz a fordulóponthoz, amelyben a hagyományos karrierfelfogást tükröző pályájukat elhagyva újszerű módon kezdik újjászervezni karrier-jüket és gyakran teljes életvitelüket.

A keresés jellegű váltások kiindulópontját az önrányítás felvállalásának folyamata adja, amelyben a megfogalmazott dilemmák, célok és az új alternatíva kialakításának szándéka, módja mind húzóerőkként jelennek meg. Az identitás munka már korábbról indul, ennek következményének tekinthető a kereső karrierváltás, amely ugyancsak fordulópont a váltók életében, mert eredményében a célok, vágyak beteljesülését hozza. Azonban az alanyok karrierútjából az látszik, hogy ez a lépés korántsem egyszerű, hiszen a karrierdöntések mögött meghúzódó elakadások, valamint a célok tudatosítása és megértése mélyen megélt, több váltáson keresztül elhúzódó, számos kudarcral is tarkított folyamat.

Az átlépés jellegű minta legszembetűnőbb eleme, hogy az előző mintáknál megjelenő fordulópont jelleg, identitásváltási folyamat, vagy a váltás érzelmi megélése nem jelenik meg, így az eltérések mentén az előző két minta kiegészítését adja. Hagyományos karrierfelfo-

5. táblázat

**A minták jellemzői**

	Elhagyás jelleg	Keresés jelleg	Átlépés jelleg
Kiindulópont	Munkahelyi/szervezeti kontextusban felmerülő, abból kiinduló elakadás/kényszerhelyzet	A személyes célok, vágyak, elképzelések felerősödése	Új lehetőség felbukkanása
Mozgatórugók, mérlegelt tényezők	Eltoló erők: hiányérzetek, elakadások – biztonság, egzisztencia – értékütközés, munka-magánélet, identitás dilemmák	Húzóerők: vágyak, célok – önzonosság – kongruencia – önmegvalósítás	Húzóerők: új alternatíva – kihívás – előbbre jutás – anyagiak
Szakaszok	1. Szembesülés az elakadással 2. Elhagyás megérlelése és döntés 3. Megoldáskeresés (gyakran karrierszünetben)	1. Célok, vágyak tudatosítása 2. Az új lehetőség kialakítása 3. Elhagyás és az új alternatíva megkezdése	1. Új lehetőség felbukkanása 2. Mérlegelés és döntés a továbblépésről
A megoldás	Válasz a hiányérzetekre és a váltási folyamatban megfogalmazott dilemmákra	A vágyott elképzelések, az illeszkedés elérése	Előrelépés a szakmai pályán, jobb feltételek
Megélés, fő dramaturgia (narratív elem)	„Váltás el valamitől”: elhagyás, ami nehéz, traumatikus, érzelmeivel teli.	„Váltás valami felé”: az új alternatíva magyarázata, a lépés megélése érzelmeivel teli	„Váltás csak úgy” könnyed, röviden és evidenciaként megjelenő

gásról itt bizonyára nem beszélhetünk, legalábbis nem kerül felszínre olyan tartalom, ami a karrier tradicionális felfogását tükrözné, sőt, a váltás természetesnek, magától értetődőnek tűnik. Objektív szempontból tehát karrierváltás történik, azonban a karrier újszerű, egyént jellemző elemeivel ez a minta nem, vagy nagyon nehezen magyarázható. A minták összegző jellemzőiben is vannak eltérések az elmélet által hangsúlyozottakhoz képest, emellett azok sokszínűsége az almintákon keresztül is kibontakozik. Érdemes külön is megvizsgálnunk az újszerű karriert leíró jellemzőket, amelyekhez a minták alapján alakítjuk ki viszonyulásunkat. Az elméleti keretre reflektálva megfogalmazzuk a továbbgondolást jelentő kérdéseket, dilemmákat is.

### Adaptáció és önismeret

A szakirodalom érvelése szerint az újszerű karrier megjelenése a gazdasági környezet és szervezetek változására adott válasz, mintegy a kor követelménye. Ha a szervezetek határok nélkülivé válnak, és nem képesek többé hosszú távú foglalkoztatást kínálni, akkor a munkavállalók felé is megjelenik az elvárás, hogy képesek legyenek határokon át mozogni (Mirvis – Hall, 1994). Amennyiben elfogadjuk a formaváltó karrier magyarázatát és előfeltételeit, akkor a környezethez való sikeres adaptáció feltétele az önismeret, ami belső irányítottságot jelent, de az adaptáció követelményének értelmében külső kényszernek is tekinthető, ami ellentmondásnak tűnik. Azonban a záruló karrierívvel szembesülők jó példái a jelenségnek, számukra a „nem ettől a cégtől, és nem is ebből a szektorból, karrierpályáról megyek nyugdíjba” realitása magatartásváltozást követel meg. Az elhagyás jellegű váltásoknál kirajzolódik tehát egy olyan folyamat, amely az adaptáció kényszerével, a kényszerű önismeret nehézségeivel indul. A felelősségvállalás, a karrier önismeret nehézségeivel indul. A felelősségvállalás, a karrier önismeret nehézségeivel indul, hogy mindezt azért vállalják, mert a szervezet már nem vállalja fel helyettük.

Ezzel szemben a keresés jellegű váltásoknál az önismereti folyamatot hangsúlyoztuk, ugyanakkor itt sem tekinthetünk el a környezeti hatásoktól. Bár ezek a váltások nem a külső változásokból kiindulnak, ezek okán kialakuló reakciókról szólnak, mégis a történetekben itt is szerepet játszanak egyfajta „lökő erőként” különböző szervezeti behatások. Itt ezek azonban kevésbé kényszer jellegűek, inkább egyfajta „apropót” jelentenek a régóta érlelt elhatározások megvalósításához.

A formaváltó elméletben szereplő pszichológiai költségek ugyancsak mindkét mintában megjelennek: míg az elhagyásoknál az önismeret felvállalása, az ezzel való szembesülés jelent nehézséget, törést, addig a keresés jellegű váltásokban maga az önismeret

folyamata, az önismerettel járó felismerések, az ebből következő elakadások jelentenek terhet, valamint a tudatosság és a felelősségvállalás révén kell viselniük döntéseik következményeit. A pszichológiai terheket az elhagyás váratlansága és aztán a megoldások megtalálásának folyamata is tovább árnyalja, ők az adaptációs kompetenciára építve indulnak el, míg a keresés az önismereti kompetencia meglétére épül.

Az átlépés jellegű váltásokat nehéz e dimenziók mentén elhelyeznünk, bár az ajánlatok, lehetőségek mentén való továbblépés értelmezhető egyfajta reakcióként, amely mentes az adaptáció pszichológiai terheitől. Ebben a mintában tehát érvényesül az adaptációs metakompetencia, méghozzá úgy tűnik, hogy az önismeret nehézségei nélkül. Tekinthejtük vajon ezt a mintát az újszerű karrier egy sikeres, könnyed formájának? Vagy az ajánlatok elfogadása nem tekinthető önismereti lépésnek? A kérdések megválaszolásához érdemes megvizsgálni az adaptációhoz és önismeret felépítéséhez szorosan kapcsolódó témákat, mint a felelősségvállalást, tudatosságot, sodródást. Jelen cikkben ezekre nem térünk ki, de tanulságos elemzési szempontokat adhatnak a karrierváltások kiindulópontjainak megértéséhez. Mindemellett megállapítható, hogy a karrierváltások mindenképpen a környezettel való kapcsolatban születnek, azonban a behatások feldolgozása, az adott reakció és az önismeret jellege jelentős hangsúlybeli különbségeket mutat.

### Önismeret és identitásváltozás

Az önismeret felépítéséhez szorosan kapcsolódó, az elméletekben az újszerű karriert megjelenítő egyéni jellemző az önismeret és identitásmunka. A formaváltó karrier elméletek magyarázati logikáját a karrierváltásokra a következőképpen fordíthatjuk le: az önismereti egyén az önismereti, tanulási folyamatainak eredményeképp a folyamatosan fejlődő, változó céljaihoz, motivációihoz igazítja karrierjét, egyre nagyobb koherenciát teremtve a különböző, életben betöltött szerepei között. Ez a logikai lánc a keresés jellegű váltásoknál a szövegek tartalmából is kirajzolódott, hiszen az alanyok maguk megfogalmazzák a belső dilemmáikat, használják az önismeret kifejezést és a „személyes énjük” és a munkájuk közötti kongruencia keresését explicitté teszik. Az identitásváltozás tehát ezekben a váltásokban jól megragadható, bár az elmélettől eltérően ezek forrása, eredete gyakran éppen a szülőktől, mentoroktól jövő, kijelöltnek vélt utakkal való megküzdés.

Hasonlóan intenzív küzdelem húzódik meg az elhagyás jellegű váltási folyamatokban felmerülő dilemmák mögött is, de mint már arra utaltunk, eltérő kiindulópontból, az önismeret kényszerét is felvető magyarázatokból válik érthetőbbé a váltási folyamat. Ezekben a

váltásokban a társadalom által kijelöltnek vélt szerepek és karrierértelmezések, -útvonalak kerülnek a konfliktusok középpontjába. A „deal” felmondásból kiinduló váltásoknál a „deal” felrúgása mögött a különböző szerepek és életszférák közötti feszültség is megtalálható, amely eredményeképp döntést hoznak az alanyok ezek összeegyeztetésének módjáról. Van, aki nagyobb illeszkedést, önazonosabb működést valósít meg, van, aki a feszültséget úgy oldja meg, hogy prioritásait átrendezi, de például jellemzően a női vezetők munka-magánéleti szerepeinek fragmentációja megmarad: mikor az anyaság mellett döntenek, egy időre egyfókuszúvá (csak „magán én”) válik az életük, majd a munkába visszatérve újra szembe kell nézniük a konfliktussal.

A hivatás elhagyása kapcsán megfigyelhető egy erős szakmai identitás, ami megtörik a váltással, és végeredményében erőteljesebb feszültséget eredményez a „személyes én” és a „munkahelyi én” között. Az adaptáció kényszere és az önmegvalósítás összeütközése látszik itt, amely a formaváltó elmélet két központi eleme. Ezekben a váltásokban az adaptáció válik erősebbé, példa erre, amikor a hivatás- és küldetésstudat, valamint az egzisztenciális szükségletek összeegyeztethetlenné válnak. Az anyagiak, a pénz szerepe és hatása a karrierváltásokra egy külön elemzési szempont is lehet, itt most röviden a pszichológiai szerződések – lásd lent – kapcsán utalunk a téma érdekességeire.

Mint látható, az elmélet az önismeret szerepét azzal is indokolja, hogy a különböző, életben betöltött szerepek közötti konfliktus fragmentációhoz, azaz egyfajta hasításhoz vezethet a különböző „ének” között. A karrierváltásokat tekinthejtük válaszként ezekre a konfliktusokra, vagy éppen az adott karrierciklusban változó célok és motivációk eredményeképp erősödnek fel.

Az átlépés jellegű váltásoknál viszont nem tudunk következtetni hasonló konfliktusokra vagy küzdelemre, ott ezek a dilemmák nem merülnek fel. Vajon az önismeret vagy önismeret dilemmáitól mentes határátlépések mögött egyfajta koherencia húzódik meg, vagy csak objektív váltás történik szubjektív karrierváltás nélkül?

Mint azt láthatjuk, az újszerű karrier egyik központi fogalma az önismeret, amely alatt az identitásmunka, pszichológiai siker, önmegvalósítás fogalmi is szerepelnek. Az elméletek szintúgy kiemelik ennek jelentőségét, mint a szakkönyvek, a különböző képzések, továbbá a HR és a tanácsadói, fejlesztői szakma. Így az sem meglepő, ha az interjúalanyok „képzettek” abban a tekintetben, hogyan mutassák meg „belső útjukat”, hogyan tegyék láthatóvá önismereti folyamataikat. Az önismeretről való beszéd egyfajta társadalmi elvárás-ként is értelmezhető, hiszen a „képzett” interjúalany

szövegeiben szerepelni fog erre utaló megfogalmazás, mint ahogy például a pszichológiával foglalkozó alanyaink történeteiben ez szembetűnő. E kritikai olvasattal nem elsősorban ezek valódi tartalmát kérdőjelezzük meg, hanem inkább arra a tendenciára hívjuk fel a figyelmet, hogy a pszichológiai siker értelmezése és az ehhez kapcsolódó belső folyamatokról való gondolkodás és beszéd egyre inkább megjelenik az egyének karrierhez fűződő viszonyában.

### Pszichológiai szerződés

A tanulmány elején már utaltunk arra, hogy a tranzakcionális szerződést az újszerű karrier alapjának tekinteni nem szerencsés, legfeljebb egy kibővített értelmezési keretben. Kutatási eredményeink is azt támasztják alá, hogy a szervezettel kötött üzletben az elmentételezés nem csupán anyagi lehet, hanem a tanulási és fejlődési lehetőség, a kihívó munka is a szerződés részét képezheti.

Azt viszont fontos kiemelni, hogy általában a nagy szervezetekhez, főleg a multikhoz való viszony jellege az interjúalanyaink többségénél tranzakcionális jellegű, és ritkán fonódik össze hivatástudattal, küldetésstudattal. Az ügylapú elköteleződések színtere általában a civil szféra, ahol viszont nem érvényesül a tranzakcionális logika, sőt, e kettő kifejezetten egymást kizáró tényezőként jelenik meg több alany interpretációjában. Egyrészt az ügy szolgálata a magas keresetről való lemondást is magával vonja, másrészt a hivatás felé való váltásokat jellemzően már biztos anyagi háttérrel rendelkezve lépték meg az alanyok. Az esetek többségében így válik lehetővé, hogy a hivatásnak való élet és a pénz utáni hajszája ne kerüljön feszültségbe. Ebben az értelemben teljesülhet az a formaváltó irodalomban említett ideáltipikus eset, amikor a munkavállaló számára a fizetés csupán „ajándék”.

A pszichológiai szerződés nem változott olyan mértékben, mint azt az elmélet feltételezte, nem teljesül a szakirodalom azon állítása, hogy a megváltozott pszichológiai szerződés szerint a munkavállalóknak már nem fontos a biztonság (Arthur, 1994; Mirvis – Hall, 1994). A biztonságvágy – olykor kifejezetten a munkabiztonság vágya, az anyagi függetlenség vágya ugyanúgy jelen van. Ennek jó példái a hivatást elhagyó karrierváltási döntések, melyeket szinte minden esetben az egzisztenciális szempontok motiválnak. Felfigyeltünk arra, hogy az általunk vizsgált karrierváltásoknál érvényesül egyfajta sorrendiség: a karrier korai szakaszában jelentősebb mértékben befolyásolják a karrierdöntéseket az anyagi szempontok, mint később, amikor már sikerült kiépíteni a megfelelő egzisztenciális háttérrel és az önmegvalósítás, ügy szolgálata kerülhet előtérbe.



Ennek a sorrendnek a felborítása látható módon nem működik: ha valaki olyan gyermekkori álomhivatást választ pályakezdőként, amely nem jól fizető szakmát jelent (pl. tanár, katon), az néhány éven belül anyagi problémák miatt feladni kényszerül azt. (Itt természetesen meg kell jegyezni, hogy a mintánk torzított, hisz csak karrierváltókat vizsgáltunk.)

A tranzakcionális szerződéstípus és az intrinsic motivációk által vezérelt egyén képe tehát több ponton is dilemmákat vet fel. A pszichológiai siker és a belső motivációk párhuzamba állítása, szemben a materiális (köztük az anyagi) szempontokkal, téves következtetésekre és leegyszerűsítő magyarázatokra ad lehetőséget. A minták bemutatásával megkíséreltük ezeket a szempontokat összefüggésében bemutatni, így tehát nem véletlen, hogy a váltások mozgatórugóinál kiemelt motivációk mellett azok változására és mögöttes okaira is kitértünk.

### Mit jelent az újszerű karrier?

A választ az objektív és szubjektív perspektívák, valamint a szűkebb, illetve tágabb karrierdefiníciók értelmezésén keresztül adjuk meg. Az elméleti részben már utaltunk arra, hogy határváltó és a formaváltó elméletek magyarázati logikájában keverednek a nézőpontok. Kutatásunk során megkíséreltük ezeket tisztán tartani és a perspektívákat egymásra építeni. Az objektív karrierdefinícióból elindulva az elemzés során arra a kérdésre kerestük a választ, hogy milyen folyamat vezet határváltóhoz. A válaszokat elsősorban már szubjektív perspektívából adtuk meg: az egyénben zajló változásokat összekapcsoltuk a váltási folyamattal és annak következményével, a határváltással. A magyarázatokat tehát az egyénből kiindulva alkottuk meg, figyelembe véve azonban olyan környezeti, a váltás tágabb kontextusát befolyásoló szempontokat is, amelyek az egyéntől függetlennek tekinthetők (például társadalmi változások). E tényezők és a karrierváltás között viszont nem hangsúlyozunk ok-okozati kapcsolatot, egyrészt azért, mert nem vizsgáltunk „nem váltókat”, másrészt azért, mert szubjektív nézőpontból, az adottságnak tekinthető külső változások és a lehetséges összefüggések is csak az egyén interpretációján keresztül értelmeződnek azzá.

A határváltó karrier elmélete keretet ad a karrierviselkedés szervezeti szempontú megragadásához, és felhívja a figyelmet a hagyományosan határoknak tekintett keretek elmozdulására. A határok átlépése egyben karrierváltást is jelent ebben a keretben. Ilyen módon a határváltó formák megfigyelése és megragadása a karrierdefiníciókra is reflektál: az objektív nézőpontból látható karriermintázatok meghatározásában a karriertelmezés tágulása is megjelenik.

A kutatásunkban definiált (az elméletben is szereplő) határváltó formákba például megjelenítettük a munka és magánélet szerepeinek átrendezését és újradefiniálását, amely mögött felfedezhető egy tágabb értelmezés: a karrier nem csak a szakmai életpályán betöltött pozíciók sorozata. Elsősorban azonban a „határok tágulása” révén tér el a hagyományos karriertelmezéstől: azaz a karrier határon átívelő szakmai és magánéleti szerepek sorozata.

A formaváltó elméletek inkább karrierciklusokról beszélnek, amelyek lerövidülését az egyén önmegdöntött karrierkonceptiójával magyarázzák. Ez ugyan csak jelentést ad a karrierváltásoknak és a karriertelmezéseknek is: karrierváltást jelent az, amikor az egyén új karrierciklusba lép, azaz az új tanulási görbét kezd meg és visz el a kiválóság szakaszáig. A mozgatórugó a kétfurkos tanulás révén elérni kívánt célok és szerepek integrációjának igénye. A karrierciklus ilyen módon nem feltétlenül köthető össze objektív karrierváltással, bár ezt az elmélet nem teszi egyértelművé. A tágabb értelmezés viszont megjelenik, hiszen az „integrált én” és az „életstílus koncepció” feltűnő hasonlóságokat mutat, ami a hagyományos felfogástól jelentősen eltér.

A kutatás alapján azt állítjuk, hogy egy objektív perspektívából újszerűnek mutakozó karrier nem feltétlenül jár együtt a szubjektív perspektívából újszerűként tárgyalt karriertelmezéssel. Például ha valaki foglalkozást vált, az nem feltétlenül jár együtt önmegvalósítással, a teljes én kibontakozásával, mint ahogy azt a hivatáselhagyásnál és az átlépés jellegű váltásoknál is láthattuk. Ugyanakkor az állítás fordítva is igaz lehet: a szubjektív perspektívából az egyén interpretációjában megjelenő változás, váltás (új tanulási görbe) nem jelent objektíve megfigyelhető karrierváltást. Mivel a kutatásban az objektív karrierváltási mintázatokból indultunk el, így az utóbbi jelenséget vizsgáló elemzést nem végeztünk, ugyanakkor számos szövegrészletben az alanyok explicit megfogalmaztak olyan – szubjektív jellemzőkkel leírható – váltásokat, amelyeket a határváltó kategóriánk nem kezeltek (például meghatározó iskolaváltás). A szakirodalom sem tér ki erre a dilemmára, holott a szubjektív nézőpont kutatómódszertani következménye lehet az is, hogy az elemzés kizárólag az egyéni interpretációból indul ki: karrierváltás az a folyamat, amelyben az egyén jelentős tanulási folyamatról, a megélésében új karrierciklus megkezdéséről számol be.

A szubjektív nézőpontot felerősítve az alanyok által használt karrierdefiníció valahol a fenti két pólus között helyezkedik el. Karrier alatt a szakmai életpálya történéseit, az annak során betöltött szerepeket értik, hisz erről beszélnek<sup>5</sup>: az egyik munkahelyről a másikra való lépéseiket magyarázzák. Kiegészül mindez

azzal, hogy a karrierdöntésekben nem csupán szakmai szempontok kerülnek mérlegelésre, hanem az élet más területeihez kötődő szerepek is befolyásoló tényezők lehetnek. Ezekben megjelenik a magánéletet, vagy az integrált ént, valamint az értékrendet, értékütközéseket érintő kérdések vizsgálata. A minták alapján látszik, hogy például a nők azok, akik jellemzően a magánéleti szerepeik konfliktusából kiinduló váltásokat fogalmaznak meg, illetve – az önismeret kritikai olvasatához kapcsolódva – például a pszichológiához közeli szakmákban dolgozók beszélnek gyakrabban a különböző szerepeik integrációjáról. Mindezek alapján úgy tűnik, hogy a karriertelmezés változása bizonyos jellemzők mentén eltérő lehet, vélhetően a korosztálybeli különbségeket is érdemes vizsgálni.

A karriertelmezésekre továbbá a narratív elemzésen keresztül is következtetünk, itt most a sikeresség narratíváját emeljük ki. Izgalmas kérdés, hogy a siker definiálása miképp ad képet a karriertelmezésről. A mintáknál már megfogalmaztuk a siker megalkotásának eltérő értelmezéseit: az elhagyás jellegű karriernarratíváknak fontos eleme a kényszerek átértelmezése aktív szereppé, amely eredményeképp a „főhős” jó döntést hoz, míg a keresés jellegű narratívák fő ívét a „belső út” hangsúlyozása adta, az átlépés jellegű váltásoknál pedig az előrejutás révén nyilvánvaló siker egyfajta tompítása volt megfigyelhető. Mintha a sikerhez való viszonyt ellentmondásosan élnék meg interjúalanyaink: a hagyományos, kívülről látható, materiális célok eléréséről úgy tűnik, már kevésbé illik beszélni, míg az önrányítás és „belső út” pszichológiai sikere az, ami kívánatos eleme lett a karrierútnak. Ebben az értelemben valóban megfigyelhető a szakirodalom által jelzett eltolódás a siker materiális jellege felől a pszichológiai felé. A siker tartalmának változását magyarázó mélyebb összefüggések feltárása egy olyan további elemzési szempont, amely most nem képezi az elemzés tárgyát, de szorosan kapcsolódik a karrierrel kapcsolatos magatartás megértéséhez.

### Zárszó

Tanulmányunkban arra tettünk kísérletet, hogy a karrierváltásról, a karrierrel kapcsolatos magatartásról, a karriertelmezésről és -definíciók változásáról a váltási folyamat bemutatásán keresztül adjunk képet. Mindehhez olyan elemzési eljárást választottunk, amely a karrierváltást nem egyszerűsíti csupán objektív tényezőkben bekövetkező változásokra, sem az egyéni jellemzők általánosított kategorizálására. A minták több szempontú, komplex leírása lehetővé tette, hogy a tartalmi elemek mellett a narratív elemzés nyújtotta

kutatói értelmezéseinket, olvasatainkat is bemutassuk. Az általunk választott elemzési módszer természetesen számos ponton továbbfejleszthető, mindazonáltal bíznunk benne, hogy nem csupán a hazai karrierváltások megismeréséhez, hanem a karrierrel kapcsolatos magatartás megértéséhez is sikerült hozzájárulnunk.

### Lábjegyzet

- <sup>1</sup> A protean szó jelentése: ezerarcú, változó, változatos, mozgalmas. A protean kifejezés jelentése sokrétű, a magyar szakirodalomban formaváltó karriertelmezést jelent meg (Koncz, 2002), így itt is ezt használjuk.
- <sup>2</sup> Ezek az ún. boundaryless szervezetek, amely elnevezés Jack Welch-től, származik, s amely a boundaryless karrier fogalmát is ihlette (Arthur, 1994).
- <sup>3</sup> Gyereknevelés céljából, vagy korai, önkéntes nyugdíj formájában.
- <sup>4</sup> Az önismereti célú karrierszünetet a következő alfejezetben bemutatjuk.
- <sup>5</sup> A kutatást a kvalitatív megközelítéshez tartozó narratív interjúzási és interjúelemzési módszertannal végeztük, amely az egyéni élettörténetek feldolgozására alapul (Vajda, 2003). Az interjúprotokollban a főnarratívát a következő kérdéssel indítottuk: „Mesélje el az élettörténetét a karrierváltásai szempontjából.”

### Felhasznált irodalom

- Argyris, C. (1977): Double Loop Learning in Organizations. Harvard Business Review, September-October, p. 115–124.
- Arthur, M.B. (1994): The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry, Journal of Organizational Behavior, Vol. 15,4, p. 295–306.
- Bokor – Fertetics – Hidegh – Várad Szabó (2009): Karrierváltók Magyarországon – Karrierváltó csoportok. Vezetéstudomány, XL. évf., 11. szám, p. 11–35.
- DeFilippi, R.J. – Arthur, M.B. (1994): The boundaryless career: a competency-based perspective, Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, 4, p. 307–324.
- Gattiker, U.E., – Larwood, L. (1988). Predictors of managers' career mobility, success, and satisfaction. Human Relations, vol. 41, p. 569–591.
- Hall, D.T. (1996): Protean Careers of the 21st Century, Academy of Management Executive, Vol. 10, No. 4
- Hall, D.T. – Mirvis, Ph.H. (1995): The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond, Journal of Vocational Behavior, Vol. 47, p. 269–289.
- Hall, D.T. – Moss, J.E. (1998): The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt, Organizational Dynamics, Winter, 26(3), pp. 22–37.
- Herr, E.L. – Cramer, S.H. – Niles, S.G. (2004): Career Guidance and Counseling Through the Lifespan: Systemic Approaches (6th Ed.), Allyn & Bacon, Boston, Maryland
- Herzberg, F.I. (1987): 'One more time: How do you motivate employees?', Harvard Business Review, Sep/Oct87, Vol. 65, Issue 5, p. 109–120.
- Koncz K. (2002): Karriermenedzsment, Aula Kiadó, Bp.

- Lieblich, A. – Tuval-Mashiach, R. – Zilber T. (1998): Narrative Research Reading, Analysis, and Interpretation, Sage Publications
- Mirvis, Ph.H. – Hall, D.T. (1994): Psychological success and the boundaryless career, Journal of Organization Behavior, Vol. 15, p. 365–380.
- Niles, S.G. – Harris 2 Bowsbey, J. (2002): Career Development Interventions In The 21th Century, Pearsons Education, Inc., New Jersey, New York
- Patton, W. – McMahon, M. (2006): Career Development and Systems Theory. Connecting Theory and Practice. (2nd Ed.), Sense Publishers, Australia
- Riessman, C.K. (2008): Narrative Methods for the Human Sciences, Sage Publications
- Sargent, L.D. – Domberger Sh.R. (2007): Exploring the development of a protean career orientation: values and image violations, Career Development International, Vol. 12, No. 6, p. 545–564.
- Sullivan, Sh.E. (1999): The Changing Nature of careers: a Review and Research Agenda, Journal of Management, Vol. 25, No 3, p. 457–484.
- Sullivan, Sh.E. – Carden, W.A. – Martin D.F. (1998): Careers in the next millenium: directions for the future research, Human Resource Management Review, Vol 8, Nb 2, p. 165–185.
- Toarniczky, A. (2009): Szervezeti szocializáció, Vezetéstudomány, XL. évf., 11. szám, p. 52–59.
- Vajda, J. (2003): Az élettörténet szövegének szövete. Jel-Kép, 2003. 1.sz. p. 89–96.
- Cikk beérkezett: 2009. 11. hó  
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 12. hó

## Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség ([robert.becsky@uni-corvinus.hu](mailto:robert.becsky@uni-corvinus.hu)) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben (*MS Word fájl formátumban*) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közli forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (*12-es betűméret, Times New Roman betűtípus*).
- A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kézirathoz csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (*200 szót nem meghaladó terjedelemben*), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez **félkövér** és **dőlt betű** használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokot a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).
- A szövegek közli bibliográfiái hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni:

pl. (*Veress, 1999*); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. *Prahalad – Hamel, 1990: 85.*).

- Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.
- A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:
  1. *példa* (könyv): Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy; New York: The Free Press
  2. *példa* (folyóiratcikk): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation; Harvard Business Review, május–június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (*más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről*) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címeiken elérhető források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

**2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetőek az ISI Eme „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban. 2009 júniusától a Vezetéstudományban közölt írások elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%40sessionmgr112> oldalon is.**

**Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük.**

Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.