

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

# KARRIERVÁLTÓK MAGYARORSZÁGON

## KARRIERVÁLTÓ CSOPORTOK

A kétrészes tanulmányban a Karrierváltók Magyarországon kutatási projekt első eredményeit mutatják be a szerzők. Kutatásukban olyan emberek élettörténetét kívánták feldolgozni, akiknek volt egy vagy több jelentős karrierváltása, például társadalmi szférát, szakterületet vagy munkaerő-piaci státust váltottak. A kutatás jelenlegi fázisában főként az élet- és karrierváltási történetek tartalmi elemeire koncentráltak: kik, honnan, hová, milyen folyamatban, milyen közvetlen és közvetett befolyásoló tényezők hatására, mire építve váltottak. Jelen cikkük első felében a kutatási tervről, valamint a módszertanról adnak átfogó ismertetőt, majd a tanulmány második felében az elemzés során definiált egyes karrierváltó csoportokat mutatják be, tanulságokat megfogalmazva mind a potenciális karrierváltók, kutatók és HR-szakemberek számára.<sup>1</sup>

*Kulcsszavak:* karrier, karrierváltás, kvalitatív kutatás, narratív interjú, boundaryless karrier

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 hazai szakirodalomban kevés kutatás vált ismertté, amelyen keresztül megérthetnénk, hogy a hazai üzleti és kulturális sajátosságok fényében milyen akadályok és lehetőségek befolyásolják a hazai és külföldi HR-gyakorlatban, illetve a nemzetközi szakirodalomban is nagy figyelmet kapott karrierváltás és karriermenedzsment témakört. Hiszünk abban, hogy az általunk vizsgált téma közvetlen üzenettel bír mind az egyének, mind a szervezetek számára, valamint általánosabb társadalmi jelenségeket is megérthetünk. Ezért az elemző munkán túl arra is törekszünk, hogy tanulságokat fogalmazzunk meg a tehetségeket vonzani, motiválni és megtartani kívánó HR-szakemberek, az élethosszig tanulás és a kompetencialapú fejlesztés fogalmaival még csak barátkozó oktatási intézmények, a különböző szektorokban tevékeny munkáltatók, valamint maguk a karrierjüket tervező, építő és éppen elégedett, de újabb lehetőségeket kereső, vagy éppen elégedetlen és kiutat

hitetlenül kutató emberek számára is. Az interjúalanyainkkal találkozáskor, majd szövegeiket olvasva erősödik bennünk a gondolat, hogy már önmagában e sokféle, sokirányú életút és rengeteg váltás felmutatása, megismertetése is szemfelnyitó, lehetőségeket nyitó és bátorságot adó erővel bír a karrierútjaikon éppen elbizonytalanodó vagy kényszerpályára kerülő olvasók számára.

### Kutatási célok

A kutatás fókuszában a karrierváltások folyamatának, a döntések meghozatalának, valamint azok tágabb kontextusának megértése áll. A kutatás során több kérdéskört is vizsgálunk, amelyek a következők:

1. A váltások mit árulnak el arról, hogy mit jelent manapság a karrier, illetve maga a munka az egyének számára? A szakirodalom és a HR-szakma azt üzeni, hogy a karrier már nem a szervezeti hierarchiában, egy szakma területén történő létramászást jelent, hanem a bennünk rejlő potenciál kibontakoztatását, egyfajta belső, pszichológiai sikert. Ez folyamatos tanulás, amely közel áll az önmegvalósításhoz, az értelemtelmi munka/létezés fogalmához. A váltások mint szélsőséges helyzetek elemzése minden más módnál

### VEZETÉSTUDOMÁNY

jobb lehetőséget kínál arra, hogy megvizsgáljuk, valóban a karrier, a munkaélet értelmének újrafogalmazása áll-e a váltások mögött, változott-e az idők során interjúalanyaink karrierértelmezése személyes, vagy pedig az egymást követő generációk szintjén?

- Miként jelenik meg az egyének felelősségvállalása a saját karrierjük iránt? Alapvető változás, hogy a munkaadók már nem gondoskodnak élethosszig a munkavállalókról. Még a jól teljesítők esetében sincsen garancia az előrejutásra, de akár még a tartós alkalmazásra sem. Nincsenek kiszámítható, kiépített karrierpályák. De nemcsak a szervezetek változtak, hanem a munkavállalók is: jóval kevésbé lojálisak, rövidebb távú elismerést várnak el, és megszokottabb számukra a munkahelyváltás. Mára az egyének váltak elsősorban felelőssé saját karrierjük iránt. A karrierváltások megvizsgálása révén lehetőség nyílik arra, hogy jobban megértsük az egyének és szervezetek között jelenleg működő pszichológiai szerződéseket, és azoknak az egyéni felelősségvállalásra vonatkozó következményeit: a karrierváltók mennyire töltenek be – vállalnak fel, vagy kényszerülnek rá – kezdeményező, tervező, döntéshozó, tanulságokat levonó szerepet saját karrierjük alakulásában.
- Mi vezet az elhagyáshoz, milyen szervezeti, környezeti, magánéleti hatások érlelik meg az emberekben az erőt a váltáshoz? Mind gyakorlati oldalról (HR-rendszerek, tehetségek megtartása), mind pedig elméleti oldalról (például egyén és szervezet közötti pszichológiai szerződés, motiváció és méltányosság elméletek) tanulságokkal szolgálhat, ha megértjük, hogy milyen egyéni, szervezeti és környezeti tényezők hatására döntenek úgy, hogy nem egyszerűen egy következő munkahely-, hanem a karrierváltás jelenti számukra a megoldást.
- Mit választanak, milyen új karrierlehetőségek nyílnak meg, honnan hová vezethet a karrierváltók útja? A technológiai változások, az iparágak, a szakmák átalakulása, a munkára, a családra, valamint a férfi és női szerepekre vonatkozó értékrendszerek változása milyen új karrierpályákat, váltási lehetőségeket nyit meg jelenleg a munkaerőpiacon. Mi a hazai realitása a karrier szakirodalom jól hangzó hívó szavainak: passzív jövedelem, projektalapú munkavégzés, kiszervezett vezetők, illetve tudásvállalkozók, spin-off vállalkozások, részmunkaidős munkák, civil felelősségvállalás. Milyen mértékben átjárható az egyes szektorok és szakmák?

- Az új karrier során mire és hogyan lehet a korábbi szakaszból megtanultakra építeni? Milyen mértékben jellemző a készség- és tudástranszfer jelensége? A vezetői vagy szakmai know-how hogyan ültethető át más szektorokba, iparágakba vagy vállalkozási formákba? A váltás folyamatában mennyire erős a kapcsolati hálók szerepe, illetve miként transzferálhatók a kapcsolatrendszer? Mennyire hajlandók középkorúak újra iskolapadba ülni, hogy új szakmát sajátítsanak el?
- A váltások során megjelennek-e különböző magánéleti (családtagok, barátok), illetve professzionális (coachok, tanácsadók) szereplők? Maguk a döntések mennyire tekinthetők tudatos döntéseknek, vagy mennyire jellemző jelenség a kényszerekből adódó sodródás, vagy a hirtelen, érzelmi reakciók hatására bekövetkező lépések? Létezik-e a nagy felismerés pillanata, vagy pedig lassú lépésenként jutnak el a váltásig interjúalanyaink? Vannak-e karrierszünetek, és ezek milyen szerepet töltenek be a váltási folyamatban?
- A korábbi pályaválasztási döntések miként jelzik előre, befolyásolják a későbbi karrierváltásokat? Divatok, szülői minták követése vagy kerülése, jó tantárgyi eredmények és társadalmi-politikai lehetőségek határozzák meg a pályaválasztást? Mennyi szerep jut az önismeretnek, a széles körű kompetenciákra alapozott választásnak? Vajon a korai időszak nem tudatos döntései, mintakövetése, az intézményi kényszerek és a munkaerőpiac adott állapotának sodró ereje milyen hatást fejt ki a karrierpálya későbbi szakaszára?
- Megfigyelhető-e az életpályaközép-válság jelensége? Csupán divatos szófordulat, vagy valóban kimutatható, hogy pszichológiai vagy más tényezők miatt nyitottabbá válnak ebben az életkorokban alanyaink a váltásra? Mi az oka ennek a nyitottságnak, és milyen jellemző váltási minták figyelhetők meg ebben a korszakban?
- Milyen eltérések figyelhetők meg a nők és férfiak karrierváltásaiban a motivációkat, a lehetőségeket és a korlátokat tekintve? A karrierváltásokat vajon miként befolyásolja az, hogy a nő és férfi szerepfelfogás-változását, sokszínűvé válását éljük meg napjainkban? A magánélet és a karrier kapcsolata másként jelenik-e meg az esetükben, másféle gátakkal, lehetőségekkel szembesülnek-e, más célok, motivációk vezérlik-e őket a váltásaikban?
- Az egyének önmagukról elmesélt élettörténetei mint narratívák mit árulnak el jelen viszonyainkról, a társadalmi és szervezeti szintű elvárásokról,

az egyének identitáskereső, alkotó törekvéseiről? Milyen életszférákban és tartalommal fogalmazzák meg céljaikat, sikerkritériumaikat az interjúalanyok? Váltásaikat milyen szempontok alapján ítélik sikeresnek vagy eredménytelennek? Egyáltalán a karrier és a siker fogalma hogyan és milyen tartalommal fonódik össze, mennyire kényszer, kötelező a siker a mai világban?

A felsorolt kérdéskörök a kutatási program egészére vonatkoznak, melyek az elemzési munka során vezéreltek bennünket. A tanulmány felépítését azonban nem e kérdések határozzák meg, hanem a kirajzolódó karrierváltási mintázatok. Jelen cikkben a határváltó karrier elmélete alapján meghatározott karrierváltó csoportok mentén adunk válaszokat a fenti kérdésekre.

### Elméleti háttér

A felhasznált főbb elméleti fogalmakra és modellekre itt most csak utalást teszünk, egyedül a nem lineáris karrier fogalmához kapcsolódó elméletekkel foglalkozunk bővebben. A témakörben két korábbi kutatásunkra építkezünk: a Fiala Vezetők Kutatásra (Bokor – Radácsi, 2006), valamint a Karriermentésment Magyarországon kutatási programra (Bokor, 2007 és Bokor et al., 2007). A karrierértelmezésekkel foglalkozó irodalomból figyelmet fordítottunk a karrierfelfogás változását leíró metaforákra (Bokor et al., 2007) és az ezekből kibontakozó hagyományos és újszerű karrierfelfogás modelljére, az ehhez kapcsolódó szubjektív (Gattiker – Larwood, 1988 és Rose, 1989) és objektív karrier (Koncz, 2002) fogalmára.

Vizsgáltuk továbbá a párhuzamos karrier (Whymark et al., 1999, In: Koncz, 2002) megjelenését, alkalmaztuk a karrierdöntések folyamatelméleteit (Super, 1986; Bohlander et al., 2006) és tartalomelméleteit (Holland, 1997 in: Koncz, 2002 és Niels et al., 2002; Schein, 1978; 1993, 1996; Sullivan – Mainiero, 2007), valamint Rhodes (1983) integrált váltási modelljét, amelyben helyet kapnak a váltási döntés objektív és szubjektív tényezői is. A személyes identitás elméletek közül Erikson (1991), valamint Marcia (Attkinson, 2003) modelljeit alkalmaztuk a karrierdöntések életpályaszakaszhoz kapcsolódó vizsgálatában.

### A hagyományostól eltérő, nem lineáris karriertípusok<sup>2</sup>

A szakirodalomban ismert karriertípusok közül a lineáris felfogáson (Koncz, 2002; Super, 1986) túllépő elméletek jelentettek kiindulási alapot. Napjainkra ugyanis a karrier meg szokott dinamikája nagy vál-

tozásokon ment keresztül, köszönhetően a gazdaság, a társadalom, a szervezeti keretek átalakulásának. A szervezetek laposodása, karcsúsodása a karrier újfajta formáit hozták magukkal. A munkavállalónak sokkal rugalmasabbnak, alkalmazkodóbbnak kell lennie a környezeti adottságok, a technológia változásainak, a globalizáció kihívásainak megfelelően. Ezek a változások megjelennek a karrierrel foglalkozó szakirodalomban is (Sullivan et al., 2004). Az új, nem lineáris karriert feltételező elméletek a karriert nem egy folyamatos fejlődési ívnek tekintik, hanem olyasvalaminek, amelyet megszakítások, ugrások tördelnek meg, s amely sem időben, sem fejlődési ívében nem egyenletes.

Változik a pszichológiai szerződés is a szervezetek és a munkavállalók között. Korábban e szerződések arról szóltak, hogy a szervezet biztonságot ad munkavállalóinak, s cserébe azok elköteleződést, lojalitást garantálnak. Ma már a munkavállalók teljesítményükért cserébe a folyamatos tanulás, a kreativitás, az önmegevalósítás lehetőségét is elvárják (Sullivan et al., 2004; Patton – McMahon, 2006; Hite – McDonald, 2008).

A munkabiztonság iránti igényt felváltotta a munkaerő-piaci érték, a foglalkoztathatóság iránti igény, és a szervezet által biztosított karrier helyett az egyén által irányított, ún. önmenedzselt karrierpálya, a formaváltó karrier lett vonzó (Hall, 1996 in: Patton – McMahon, 2006). A formaváltó vagy protean karrier elmélete szerint a karriert a változó környezeti feltételekhez való folyamatos idomulás, alkalmazkodás jellemzi. Ezt az állandó változást nem csupán a szükség táplálja, hanem a vágy is a többlettudásra, a fejlődésre, az élethosszig tanulásra. Ez az élethosszig tanulás két kompetenciát feltételez az egyén részéről: a folyamatos identitásalakításra és az alkalmazkodásra való képességet, hiszen az új típusú munkavállalónak a célja nem az, hogy találjon egy megfelelő, minden igényt kielégítő munkát, hanem hogy megvalósítson, kialakítson egy integrált, teljes életet (Hall, 1996, In: Patton – McMahon, 2006).

A kaleidoszkóp modell lényege is azon elgondoláson alapul, hogy már nem a munkahely, a munkáltató által meghatározott a karrierpálya, hanem ez egy egyedi, saját karrier, ami a munkavállaló érzelmeinek, vágyainak függvénye, s amint változik valami az egyén életében, máris igazítja a változáshoz a karrierjét is. Ahogy a kaleidoszkóp egyik tükre, ha mozog, a többi tükör is elkezd vele együtt mozogni, így más-más kép kerül a kaleidoszkóp látómezejébe. Ekként definiálja újra az egyén minden szerepét, feladatát a munka- és magánéletében is (Sullivan – Mainiero, 2007).

Napjaink egyik legdivatosabb elmélete (Sullivan et al., 2004) az ún. boundaryless vagy határváltó karrier elmélete. A határváltó karrier munkalehetőségek

sorozata, amely túllépi a megszokott foglalkoztatási kereteket. Az elmélet által felvetett „megszokott foglalkoztatási keretek” a következők: foglalkozási és munkakörök, maguk a munkáltató szervezetek, a megszokott családi és foglalkozási szerepek. Az egyének szakmai és életpályájuk során azonban túlléphetnek a hagyományos foglalkozási kereteiken, pl. amikor egy tanárból tolmács vagy szervezetfejlesztő tanácsadó lesz. A szakmaterület-váltásra példa, amikor mérnökként marketinggel kapcsolatos munkakörbe lép a munkavállaló. Más esetet jelent a szerepek határain való mozgás, mint például a teljes és részmunkaidős foglalkoztatás közötti mozgások, a tanulói és keresői szerepek váltakozásai (pl. amikor valaki munkaéletét otthagya visszamegy tanulni), a munkaerő-piaci helyzet egyéb olyan megváltozása, mint amikor valaki alkalmazottból önálló vállalkozó lesz (Koncz, 2002; Sullivan et al., 2004).

Jelen kutatásban is támaszkodunk a boundaryless karrier elméletére, az elemzés során a következő, a hagyományos karrierfogalomba illeszkedő munkahelyváltáson túlmutató határátlépő karrierváltó lépéseket vizsgáljuk (1. táblázat).

A vizsgált határátlépő karrierváltó lépések

Határátlépés neve	Meghatározás
Munkaerő-piaci státus megváltozása	Mozgás az egyes státusok között: alkalmazott, egyéni vállalkozó/szabadúszó, üzleti vállalkozás tulajdonosa, választott tisztség, 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 magánéleti 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.

Az egyes határátlépések egy váltási lépésen belül akár többszörösen is megtörténhetnek. Például amikor egy vállalati felső vezető egy civil szektorban vállal szabadúszó tanácsadói szerepet, akkor szektorváltást és munkaerő-piaci státusváltást is végrehajtott, hiszen alkalmazottból szabadúszó lett.

Látható, hogy a fent ismertetett elméletek elsősorban kiegészítik egymást, ugyanannak a társadalmi, gazdasági, illetve ezen belül is a munkaerő-piaci trendnek egy-egy különböző szeletét helyezik a fókuszba: a munkahely változó határait, az egyének identitását vagy az egyéni vágyak, szükségletek karrierbefolyásoló hatását emelik ki.

## Mintavétel

### A mintavétel elvei

A minta kialakításakor legalapvetőbb célunk a minta sokszínűsége és gazdagsága volt annak érdekében, hogy a hazánkban az elmúlt 20–25 év során megjelent karrierváltási típusok vizsgálatunk tárgyát képezhesék. Így a következő, a határátlépő karrier koncepcióra támaszkodó megfogalmazást alakítottuk ki a lehetséges karrierváltó interjúalanyok leírására: „*Olyan emberek élettörténetére vagyunk kíváncsiak, akiknek az életükben 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.*”

Ezt a definíciót tartalmazó kutatásra felkérő levelet a lehető legszélesebb kör számára próbáltuk eljuttatni, annak érdekében, hogy egy olyan mintaválasztási alap jöjjön létre, amiből már a kvalitatív mintavételi stratégiák szempontjai szerint válogathatunk. Ennek érdekében a különböző csatornákon keresztül toboroztunk

1. táblázat

rekedtünk valamilyen reprezentativitás elérésére e szempontok alapján.

- A határátlépő karrier eseteinek minél sokszínűbb előfordulása, azok mindenféle kombinációival: szektorváltás, szakmai terület váltása, munkaerő-piaci státusváltás, munka és magánélet arányainak újrendezése vagy újradefiniálása, karrierszünet tartása. (Országhatáron átlépő váltókkal is interjúztunk, jelen kutatási fázisban ennek a témának a feldolgozására nem került sor.)
- Szellemi munkakörben dolgozóakra fókuszáltunk, nem kizárva a korábbi fizikai munkavégzést sem.
- A kvalitatív mintavétel egyik szempontja a kutatás szempontjából értelmezett potenciális adatmennyiség. Emiatt kerestük a kritikus, szélsőséges, meglepő váltásokat, a valamilyen szempontból különleges interjúalanyokat.

Összefoglalóan kijelenthető, hogy nem a reprezentativitás, hanem a jellemző, illetve szélsőséges minták megtalálása volt a célunk.

### A minta jellemzői

A mintánkba került 51 alany összes demográfiai jellemzőjét, valamint munka- és karrierváltásának adatait természetesen nem adhatjuk meg az anonimitás fenntartása érdekében. A következőkben olyan típusú adatokat mutatunk be, amelyek segítenek átlátni a kutatás kereteit, valamint a későbbi elemzés során is hasznos háttér-információkkal is szolgálhatnak. (A tanulmány végén néhány demográfiai jellemzőt, valamint a váltók legfontosabb karrierlépéseit is megadjuk.)

Az 51 interjúból ebben a fázisban részletesen elemzett 48 interjúalanyunk életútjában 124 karrierváltás fordult elő. Az izgalmas részleteket összesítő általánosítás szintjén ez azt jelenti, hogy a 45 év átlagéletkorú alanyaink átlagosan majdnem háromszor váltottak a munkaéletben eltöltött kb. 22–23 éves pályafutásuk során.

A legkorábbi karrierváltásra 1960-ban, a legkésőbbire 2008-ban került sor. A korszak szerinti eloszlást a 2. táblázat mutatja. Mint látható, a 2000-es években egyre nagyobb arányban nő a váltáskor az átlagos életkor.

2. táblázat

A karrierváltások korszak szerinti eloszlása

Milyen korszakban történt a váltás?	Db	Átlagos életkor a váltás idején
1960–1989	15	32,0
1990–1994	26	32,3
1995–1999	29	32,7
2000–2004	25	37,0
2005–2008	29	39,3

A váltásokra változatos életkorokban került sor. A legfiatalabb 20 évesen, a legidősebb 68 éves korban történt. Az eloszlási adatokat a 3. táblázat tartalmazza.

3. táblázat

A váltások életkor szerinti eloszlása

Hány éves korban történt a váltás?	db
24 éves korig	8
25–29 éves kor között	23
30–34 éves kor között	32
35–39 éves kor között	30
40–44 éves kor között	15
45–49 éves kor között	10
50 év felett	6

### Adatgyűjtés és adatelemzés

A kutatást a kvalitatív megközelítéshez tartozó narratív interjúzási és interjúelemzési módszertannal végeztük, amely az egyéni élettörténetek feldolgozására alapul (Vajda, 2003). Az interjú menetrendjét a narratív módszertan alapelveinek megfelelően alakítottuk ki. Az interjúprotokoll a főnarratíva elindítása után narratív utánakérdésből, értékeléseket elősegítő asszociációs kártyákból, önértékelési kérdésekből és a zárásból állt.

Az interjúk megvalósításának körülményei:

- az interjúk időtartama 1,5 óra és 3,5 óra között mozgott, átlagosan 2 óráig tartottak,
- az interjúkat minden esetben diktafonra rögzítettük, majd pedig szó szerint, az erős érzelmi jelek és nagyobb szünetek jelöltetésével átgépeztettük,
- az interjúkra 2008 márciusa és június vége között, néhány kivételtől eltekintve az interjúalanyok munkahelyén került sor.

Az archiválást, a kódolást és a kreatív keresést egyaránt meggyorsítják, valamint áttekinthetőbbé teszik a kvalitatív adatelemzésre kidolgozott számítógépes programot. E feladat elvégzéséhez mi az Nvivo8 programot használtuk fel.

A narratív interjúk elemzését az ún. megalapozott elmélet (grounded theory) alapján dolgozták ki, és mi is így alkalmaztuk (Feischmidt, 2005). A kutatásunkban az 51 interjú 120 órás hanganyaga átírás után több mint négy millió karaktert eredményezett. Az elemzési eljárás következő lépése során biográfiai adatok gyűjtését végeztük el (biográfiaelemzés), majd az empirikus anyag többrendbeli átolvasása után az elemzés kategóriáit dolgoztuk ki redukcióval és kontextualizációval (Glazer – Strauss, 1967), majd a kategóriákból kódokat alkottunk, és először nyílt kódolást hajtottunk végre.

Fontos elágazási pont volt, amikor az addigi elemzések alapján körvonalazódó karrierváltási minták szerinti csoportokra bontottuk fel a teljes mintát. Jelen publikációban először ezen alcsoportok szintjén megfogalmazott eredményeinket mutatjuk be. A hierarchikus kódolást már a csoportokon belül végeztük el, a szövegrészekhez primer értelmezéseket kapcsolunk, majd statisztikai jellemzők szerinti elemzést, mintakeresést folytattunk. A további elemzések, értelmezések alapja az interjúk tematikus és biográfiai elemzése, valamint a kódok és kódláncok elemzése volt. Az alcsoportok részletes elemzése mellett a teljes mintát átfogó témákat is vizsgáltunk.

### Megbízhatóság és érvényesség

A kvalitatív módszert „szubjektivitása” miatt éri a legtöbb kritika a „kemény” természet- és társadalomtudományi eljárások hívei felől. A kvalitatív hagyományra jellemző interpretáció-központúság azonban nem jelenti a kutatói szubjektivitás parttalanságát, e kutatás során is több eszközt is tudatosan alkalmaztunk annak érdekében, hogy a folyamat megalapozott, átlátható, logikusan felépített legyen, következtetéseink pedig hitelesek, alátámasztottak és koherensek legyenek egymással, adatainkkal és elemzési szempontjainkkal.

### A folyamat előkészítése során:

- A kutatás egyéves előkészítő fázisában rendszeres találkozókon pontosítottuk a kutatási kérdéseket, és dolgoztuk fel a témához kapcsolódó elméleti és gyakorlati koncepciókat.
- A folyamatra való szakmai felkészülés érdekében a narratív interjúzásra előkészítő tréningen vettünk részt, melyet a narratív kutatási módszertan elismert hazai szakértője, a Pszichológiai Intézet kutatója, dr. Vajda Júlia tartott.
- Az interjúkérdések előzetes tesztelése, illetve a torzító hatással bíró személyes motívumok tisztázása érdekében először a kutató csoporton belül interjúztunk egymással az adott témában.

### Adatgyűjtés során:

- A végleges interjú protokoll kialakítása érdekében négy tesztinterjút végeztünk, az eredmények alapján pontosítottuk a kérdéslistákat, ekkor kerültek be például a végső reflektáló kérdések és az asszociációs képkártyák.
- A teszt, valamint a kezdeti éles interjúkon minden alkalommal két interjúzó volt jelen, a tapasztalatátadás és a közös szemlélet kialakítása érdekében.

- Minden interjúról digitális hangfelvételt készítettünk, amit szó szerinti gépeléssel rögzítettünk, érzelmi és szünetjelekkel ellátva.
- Az interjú során hagytuk kibontakozni az interjúalany személyes, belső történetét, törekedtünk arra, hogy ne szakítsuk meg értelmező, pontosító kérdésekkel, ne tegyünk fel külső, személyes érdeklődésünkből vagy elméleti modellekből származó kérdéseket.
- Tudatos kvalitatív szemléletű mintaválasztási stratégia alkalmazása a minta sokszínűsége és gazdagsága érdekében.

### Adatelemzés során:

- Minden interjút minden kutató elolvasott, olvastairól strukturált módon emlékeztetőt készített, amiket megbeszéléseken dolgoztunk fel.
- A kódolási folyamatok során a kódfákat előzetesen egyeztetjük és definiáltuk, kódutasításokat és példákat hoztunk létre.
- Az elsődleges, nyitott kódolás során minden interjút legalább két kutató kódolt. A kódolásokat összevetettük, az Nvivo8 által biztosított Kappa együttmozgási mutató értékét ellenőriztük, szükség esetén a kódolási elveket tovább egyeztetjük.
- A kódolási és elemzési munkáról folyamatosan memókat készítettünk, azokat megosztottuk. A személyes gondolatokat tartalmazó memók mellett strukturált, egységes szempontú besorolásokra alapozott excel táblázatokat is készítettünk az interjúkról az egyes elemzési szempontok mentén.
- A készülő elemzéseinket a kutatói csoporton belül is kölcsönösen feldolgoztuk és visszajeleztük. Ezen túl külső szakértő és laikus olvasókat, vizsaszajelzőket is felkértünk.
- A kvalitatív kutatásban bevett módszernek megfelelően az eredményeket magukkal az alanyokkal is megvitattuk két számukra szervezett workshop keretében.

A fenti eljárások megvalósítása biztosítja, hogy megalapozott eredményekről számolhatunk be. Ez pedig kiinduló alapját jelenti a szélesebb körű általánosíthatóságnak. Ez nem a statisztikai alapú reprezentáció elvén alapul, de a kvalitatív felfogás filozófiája azt üzeni, hogy kisebb számosságú adatokból is bátran alkothatunk elméleteket, sőt a következtetéseket az adott mintán túl is lehet terjeszteni. Az általánosítást nem a minta számossága és véletlenszerűsége, hanem az olvasókban keltett történetek

biztosíthatják. Ahogyan a tanmesék általános tanulása sem az azokban felmutatott alakok és történetek számosságán keresztül alakul ki, így a miáltalunk gyűjtött történetek és az azokból levont tanulságok is reményeink szerint tanulságos viszonyítási pontot jelentenek a jelenlegi hazai társadalmi viszonyok és trendek megértésében.

### Etikai dilemmák és megfontolások a kutatás kapcsán

A kvalitatív kutatásokban éppúgy felmerülnek etikai dilemmák, mint minden egyéb vizsgálat során. Természetesen fontosnak tartottuk, hogy megfeleljünk az alapvető kutatásetikai szabályoknak. A „tájékozott beleegyezés” elve azt várja el a kutatóktól, hogy interjúalányaikat informálják a kutatás céljáról, módszereiről, az adatok kezelésének módjáról, a várható eredmények formájáról. Ezekről a kérdésekről mind a kapcsolatfelvételkor (telefonon vagy e-mail-ben), mind az interjú első szakaszában szoltunk, és minden esetben válaszoltunk a felmerülő kérdésekre. Nagy hangsúlyt fektettünk az anonimitás megtartására és kölcsönös tiszteletre vonatkozó jogos elvárásokra. Mindezen elvek hangsúlyozott követése érdekében az interjúk kezdetén az interjúalanyokkal ismertettünk, majd aláírtunk egy beleegyező nyilatkozatot a kutatási adatok kezelésére, önkéntességükre, valamint a számukra várható kockázatokra és hasznokra vonatkozóan.

A kutatási téma személyes jellege miatt folyamatos dilemma volt az érvényesség (a minél teljesebb körű adatkiadás) és a magánszféra védelme közötti konfliktus. A 4. táblázat bemutatja, hogy milyen módon próbáltuk mindkét elvet, egymás megsértése nélkül, érvényesíteni.

4. táblázat

#### Hogyan érvényesült a kutatásban az érvényesség és a magánszféra védelmének elve

Az érvényesség érdekében	Az anonimitás érdekében
Az interjúalanyok demográfiai jellemzőinek megadása	Csak válogatott, legfontosabb adattípusok és a nemre utaló pszeudo keresztnévvel ellátva
A váltási lépések közlése (honnan, hová)	Csak a váltás jellegének megértéséhez szükséges információk, konkrétumok nélkül
Idézetek következtetéseink alátámasztására	Az idézeteket álnévvel, a személy- és cégnevek törlésével közöljük

Az interjúk során felidézett emlékek nemegyszer erős érzelmi hullámokat keltettek az interjúalanyokban, ám ezt a témakör természetes velejárójának gondoljuk. Mivel nem hiszünk az objektív és semleges társadalomtudományi kutatás elvi lehetőségében, el kell fogadnunk azt a következményt, hogy minden kutatás beavatkozás. Különösen így van ez a személyes interjúk esetében, amikor egy-egy kérdés nem várt érzelmi reakciókat válthat ki a partnerből. Úgy véljük, ilyenkor a nagyfokú tudatosság és a folyamatos önreflexió lehet a kutató segítségére, miként az empatikus készsége a bizalmon és kölcsönös tiszteleten alapuló kapcsolat fenntartására.

### Alcsoportok definiálása

Jelen publikáció következő részében egyes karrierváltó csoportok kapcsán megfogalmazott tanulságainkat mutatjuk be. A minta karrierváltó csoportokra bontását az indokolta, hogy az elemzés szempontjából célszerűbbnek láttuk a hasonló váltásokat meglépő interjúalanyok élettörténetét együtt kezelni. Három csoport a váltások irányát ragadta meg, a negyediket pedig a váltások gyakorisága mentén különítettük el. Első lépésként röviden definiáljuk ezeket a csoportokat. Az egyes csoportok tagjai között átfedések is lehetnek, mivel más-más elemzési szempontú a kiemelés, illetve eltérő karrier-szakaszokban eltérő mintájú váltásokat is megléphetett egy-egy alanyunk.

### Multiszervezetbe belépők (13 fő)

A karrierjük egy bizonyos szakaszában multicégnél álltak alkalmazásban. A multinál való elhelyezkedés egyúttal karrierváltást is jelentett.

### Multiszervezetből felsővezetői pozíciót elhagyók (17 fő)

Karrierjük egy szakaszában multinacionális szervezetben töltöttek be felsővezetői posztot. E felsővezetői pozíciójuk elhagyása karrierváltást is jelentett.

### Civil szektorral kapcsolatba kerülő karrierváltók<sup>4</sup> (16 fő)

Civil szektorba váltók más szektorból, illetve civil szektorból váltás más szektorba.

### Ugrálók (14 fő)

Azok a karrierváltók, akik pályájuk során az átlagot messze meghaladó arányban váltottak nem csupán munkahelyet, hanem karriert is. A részletes elemzés során kiderült, hogy három alcsoportjuk határozható meg: a Kiemelkedők, a Visszatérők és a Keresgézők.

### A multivilágot választók alcsoport

*Ilyen szárnyaló érzés, tök jó a munkám, jól fizetnek, jó juttatások, tök jó, mintha sínre álltam volna. Igazából ez folyamatos is. Jó társaság, most egyre jobb, kibővült a csapat, legvidámabb barakk vagyunk, úgyhogy jó. Tetszik nagyon. (Kinga)*

*Gyakorlatilag egy multi ilyen. Tehát, ha te magad az energiából sokkal többet tudsz áldozni, mint amennyit az átlag – persze nem csak a cégen belül töltött órák száma számít kizárólag. Mert hiába ülsz itt napi 12 órát, hogyha nincs eredménye a munkádnak, akkor azért az nem fog előrevinni. Viszont ha megfelelő tudatossággal szánod rá az idődet, és van egy átlagos jó képességed, akkor ez a pluszenergia-befektetés azsal honorálja magát, hogy előrébb kerül a ranglétrán, ezáltal nagyobb döntési köröd lesz, nagyobb anyagi hátteret biztosít az állásod. (Balázs)*

### Miért érdekes ennek a csoportnak a vizsgálata?

A következő indokok alapján fordítottunk kiemelt figyelmet erre a karrierváltó csoportra.

- Célunk megérteni, hogy milyen okok, indokok húzódnak meg a multiba való beváltások mögött, milyen keresési szempontok eredményeképpen találják meg interjúalanyaink a multit. Milyen motivációk vezetnek el karrierváltóinkat a multiba, s milyen tényezők mentén fedezhetők fel ezekben különbségek, illetve hasonlóságok?
- Vajon hogyan befolyásolják a társadalmi-gazdasági folyamatok, illetve a generációs különbségek a multinacionális cégek vonzerejét?
- A váltások történetei alapján kirajzolódhat egy magyarországi multivilágról alkotott kép, a multi mint munkahely és a multi mint társadalmi szereplő jellemrajza. Vajon milyen értékeket, lehetőségeket, veszélyeket hordoz a multi az interjúalanyaink számára? Hogyan látják a karrierváltók a multinacionális cégek magánéletükre gyakorolt hatását és össztársadalmi folyamatokban betöltött szerepét?

### Milyen váltások?

Ebben a csoportban 13 olyan interjúalany 16 karrierváltó lépésének történetét elemeztük, akiknek a multiba lépése egyúttal határváltó karrierlépést is jelentett. Néhány statisztikai adat az alcsoportról: 6 nő, 7 férfi, átlagéletkor 41 év, legfiatalabb 29 éves, legidősebb 56 éves. A legkorábbi beváltás az alany 25 éves korában, a legkésőbbi 53 éves korban zajlott le. A váltásoknak csaknem fele 25 és 30 éves kor között történik. A többi karrierváltó csoporttal összehasonlítva a multiba történő váltások jóval fiatalabb korban történtek. A váltások

közül összesen 7 az alanyok 30-as éveiben, 9 további váltás pedig 41–50 éves kor között zajlott. A váltások közül további 3 zajlott 2000 előtt, a többi utána, legnagyobb részük 2004–2005 évek folyamán (5. táblázat).

5. táblázat

#### A multiba történő váltások

Mi volt?	Mi lett?
Polgármester	Bankban hálózatvezető
Külkereskedő	HR-munkatárs, hr-igazgató
Kisvállalkozó és projektvezető	HR-vezető
Karrierszünet, tréner, galéria-vezető, kórházi marketing-vezető	Key account manager
Katona	Logisztikai vezető
Nyelvtanár	Banki asszisztens, HR-szakértő, HR-igazgató
Filozófia doktorandusz	HR-szakértő
Üzletvezető	Felső vezető
Katona	Vállalkozó, majd key account manager
Művészeti titkár	HR-projektvezető
Állami pénzügyi szervezet vezetője	Üzleti pénzügyi szervezet vezetője
Tanár	Vállalkozó, médiaszakember, majd hirdetési igazgató
Kutató	Pénzügyi intézet vezetője
Médiaipari vállalkozó (tanár végzettséggel)	Kommunikációs igazgató
Vendéglátós	Ügyfélszolgálati vezető, majd piackutató
Minisztériumi államtitkár	Vezérigazgató

A multiba történő váltás leggyakrabban szektorváltással kapcsolódik össze, pontosabban az állami szférából üzleti szférába való belépéssel.<sup>5</sup> Szintén gyakori a vállalkozói létből való kilépés és helyette az alkalmazotti státus választása. Gyakori továbbá a szakmaváltás is, mely arra hívja fel a figyelmet, hogy a multiba való belépés sikeres lehet akkor is, ha korábban nem dolgozott az adott szakterületen az illető, illetve hogy a multinacionális vállalatok sokak számára biztosítanak megfelelő keretet a szakmai újrakezdéshez.

### Hogyan zajlik a váltás?

A multiba váltók csoportja három jellemző karrierváltási mintát mutat, amelyek a váltási folyamat jellemzőiben is eltérnek egymástól, így alcsoportonként mutatjuk be a legfőbb okokat és befolyásolókat.

A csoportok kialakítása során a következő kérdésekre kerestük a választ:

- Milyen előtörténete van a multiba való beváltásnak?
- Miért váltanak multiba, mi az, amit a multiban keresnek?
- Mit jelent számukra a multikarrier, mit találnak meg a multiban, és mit nem?

### Hivatást elhagyók

*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)*

*De igazából nekem ez gyerekkori álmom volt, ami megvalósult. És az ember az álmait, függetlenül attól, hogy mik a körülmények, nem szívesen adja fel. (Balázs)*

Ezen alcsoport tagjai között 6 interjúalany szerepel. Mindannyian pályakezdekőként választották azokat a foglalkozásokat, melyekre hivatásként tekintenek, s amelyeket a multiba való belépéssel maguk mögött hagynak. A két katona és a színész interjúalanyunk már gyermekkorában eldöntötte, hogy mi szeretne lenni, a választott foglalkozás gyerekkori álmaként jelenik meg először. A két tanárban, bár nem kifejezetten tudatosan választják ezt a szakmát, hanem besodródhatnak, azonban később ugyanúgy kialakul a pályához való kötődés, hivatástudat. S végül egy interjúalanyunk esetében egyetemista korában köteleződik el egy életfilozófia mellett, melynek lényeges eleme a multicégek bírálata. Egy ügyalapú vállalkozást indít el az egyetem után.

A hivatás elhagyásának története jellemzően elválik attól az epizódtól, ami a multiba való beváltásról szól: tehát először születik meg a kilépésről szóló döntés, és csak utána találják meg a multit. A narratíva itt jellemzően lefelé ível és mélyponthoz ér, valamilyen kudarcról számol be, majd a multiba való beváltással egy felfelé ívelő sikersztoriba vált át. A váltást közvetlenül kiváltó esemény egy-egy magánéleti vagy munkahelyi konfliktus, amely megadja a végső lökést a váltáshoz. A legtöbb esetben nem egy hirtelen meghozott döntésről, hanem egy folyamatosan érlelődő dologról van szó, az anyagi szempontok, illetve a biztonság keresése jelentős szerepet játszanak, s végeredményben a megélhetési problémák, pénzhiány állnak a változtatás hátterében. A váltásban tehát a külsődleges motivációk játszanak fő szerepet.

*Ugye meg anyagilag sem érte meg a dolog, ugye akkor volt az, amikor fölvettem a jogra, de ők nem engedtek el. Akkor betelt a pohár, tehát azt mondtam, hogy szeretni ide vagy oda, azért mindent feladni ezért nem lehet. (Balázs)*

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

Az első munkából való kilépés tehát nem előkészített, nincsen pontos forgatókönyvük arra vonatkozóan, hogy mihez kezdjenek a következőkben. Az új szakma megtalálásában érezhető egyfajta bizonytalanság, sodródás, mely egyúttal rugalmasságot, alkalmazkodóképességet és jól formálhatóságot is jelent: tehát jó alapanyagként kerülnek a multivilágba.

A multiba való belépés kapcsán két dolgot emelnek ki: a jó fizetést – némely esetben nagyságrendekkel nagyobb az előző keresetnél – és az érdekes, izgalmas új feladatot. Az előbbit keresték is, az utóbbit pedig szerencsésen találták. Ez a motívum azért is érdekes, mert a másik két alcsoportban ez kevésbé jellemző. Sok energiát szentelnek a „magyarázkodásnak”, a váltási döntés értelemmel való felruházásának. De vajon ki-nek kell bizonygatniuk a döntésük igazát, helyességét? A mi válaszuk az, hogy leginkább saját maguknak. Ezt a feltételezést alátámasztja az is, hogy identitásában még mindegyik interjúalany kötődik korábbi foglalkozásához.

*Ez tipikusan olyan, mint amikor az ember mikor szerelmes. És ennek van olyan felállása, hogy reménytelenül. És van olyan, hogy fizikailag annyira fáj, hogy nem mehetek fel a színpadra. (...) És akkor viszont le kell ülnie magával az embernek, és eldönteni, hogy most nem fogom felválni az ereimet, tehát akkor úgy kell együtt élnem, hogy legyen érvényes megoldásom a saját életemre. (Erika)*

*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 amellett, hogy én a seregbe maradjak. (Balázs)*

A fenti idézetekből is látszik, hogy a kilépésről meghozott döntés nehéz volt és küzdelmes, érzelmi-leg megterhelő, fájdalmas elszakadás. A narratíva az álomból való felébredésről, a kijózanodásról, az önállóvá válásról és a felnőtté válásról szól. Az elhagyott

hivatás egy gyermeki és/vagy idealizált világ részét jelenti, amelyből szükségszerűen kifelé vezet az út a rideg valóságba, ahol a saját lábukra kell állniuk. Nehéz eldönteni, hogy a retrospektív elbeszélőmód segít-e rá a korábbi hivatás idealizálására, vagy pedig másról van szó: a hivatás elhagyása okozta kognitív diszsonanciával való megküzdési módról. Hiszen ha a felnőtté válás elkerülhetetlen, akkor ebben a kontextusban a hivatás elhagyása is elkerülhetetlen, és az álmok feladásának szükségszerűsége egyúttal önmaguk felmentésére is szolgál. Különbözően hogyan is válhatnak a karrierváltások sikertörténetekké?

### Feltörekvők

*Valószínűleg én azért kerültem egyetemre, mert nem akartam kapálni (...) Végül is az lett, hogy megpályáztam egy állást itt Pesten, amit most jelenleg itt betöltök, csak már más osztályon. És a férjem, aki akkor még nem volt a férjem, azt mondta, hogy jön velem. Menjünk, mert itt nem fogunk tudni egyről a kettőre lépni. Mind a ketten elég rossz anyagi helyzetű családból származunk, nem fogunk tudni lakást venni, meg egyáltalán semmi nem fog velünk történni. (Kíra)*

Ebbe az alcsoportba négy női interjúalany tartozik, közös vonás, hogy mindannyian karrierjük korai szakaszán, 26–28 évesen váltottak multiba.

Az ő karrierívüket az első generációs értelmiségi lét, a vidéki létformából való kitörés vágya határozza meg, céljuk, hogy többre vigyék, mint szüleik. Ez a motívum már a pályaválasztáskor is jelen van, már a középiskola alatt/után elkezdik építeni az önálló életüket. A vidéki létforma elutasítása a szülői létforma elutasítását is jelenti egyben, mely kisebb-nagyobb, explicit vagy latens konfliktusokhoz vezet.

Ez a döntés első generációs értelmiségi útját is kijelöli számukra. A szülők így azt a kulturális tőkét sem tudják megadni számukra, amelyre az értelmiségi világban szükségük lenne, nem tudnak irányítást sem adni a karriertervezésre vonatkozóan, melyet hátrányként élnek meg. Valószínűleg éppen azért fontosak számukra a tanáralakok, mert képesek azt az autoritás iránti vágyat kielégíteni, amelyet a szülők nem.

*Abban a közegben olyan értelemben nem tudtam volna ez az önmagam lenni, amikor ott éreztem, hogy mennem kell, hogy önmagam legyek, akkor ide szerettem volna eljutni, csak nem tudtam, hogy ide jövök, érted. (Judit)*

*Ez egy komoly hézag volt szerintem, egyetemi éveim alatt éreztem ezt elsősorban, hogy nem tudok visszazamenni anyuékhoz, nem tudom megosztani velük, nem érdekli őket, amit tanulok, ez így nehéz. Ma már megtanultam ezt, hogy ha nem érdekli, ne erőltessük, megtaláltam azt a közeget, ahol elmondhatom, és inkább az ő szintjükön beszélünk egymással, vagy kommunikálunk. (Kinga)*

Az álláskeresés terepe Budapest, erről az időszakáról ketten kifejezetten küzdelmes beszámolót adnak. A választásnál mindannyiuk számára meghatározó szempont a pénz, amelynek oka a kiemelkedésen túl az önállóságra, függetlenségre való törekvés is. Mind a négy narratívának központi motívuma az önállósá váls, önmaguk keresése. A multi az önállósá válásban nyújt segítséget számukra. Arra következtethetünk, hogy maga a munka is státusszimbólum, az értelmiségi réteghez való tartozás kelléke. Az érdekes, izgalmas, kihívásokkal teli munka ellenére, az önmegvalósítást illetően azonban már kérdőjelek merülnek fel. Mind egyik csoporttagnak megfordul a fejében a kilépés lehetősége, egyikük meg is teszi.

*És az önmegvalósítás része meg itt a civilkedés kibontakoztatása. (...) Igen, mondhatnám azt, hogy karrierépítés az X multiban. Lehetne egy ilyen vonalat, és nem is kizárt, de munkahelyeken, ez egy profitalapú vállalat, itt a profit az első. (...) Ezért nem tartanám ezt önmegvalósításnak – mert én nem akarok karrierrista lenni, hogy na én vezető akarok lenni, és irányítani. Persze, az sem rossz, oké, annak is megvannak az előnyei, meg hát munkahely persze, ebből élünk, de hogy az a rész, ami bennem van, hogy tényleg emberekkel kapcsolatban lenni, kultúrát közvetíteni, beszélgetni, az inkább X [vidéki falu], és inkább a civil élet. (Kinga)*

### Menetelők

*Abbahagytam ott az X állami kutatóintézetet is, mert jött egy fejtörés, megkeresett. Megint csak ugye ki volt, aki Magyarországon már benne volt ilyen consulting-ban, nyelveket tudott? Először az X multiba mentem el, és ott kaptam egy igazgatói pozíciót rögtön. (József)*

Ebbe a csoportba négy interjúalany tartozik, mindannyian férfiak. Első multiba váltásuk karrierjük közepe felé történik: 34, 37, 39, 40 évesek ekkor. Egyikük egy minisztériumi munka után másodszor is visszatér a multivilágba, 53 évesen. Az alcsoportban közös vonás,

### VEZETÉSTUDOMÁNY

hogy a multiba való belépés nem az első karrierváltás az életükben, hanem legalább a második. Számukra a multi egy logikus, racionális lépcső a karrierjükben, amely nem melleleg vezetői pozíciót és izgalmas új feladatot is kínál. Számukra ez a karrierdöntés nem fonódik össze mélyebb identitásproblémákkal, önismereti kérdésekkel, vagy pedig küzdelemmel, hanem viszonylag zökkenőmentesen történik.

A Menetelők csoportjába tartozó karrierváltók a pályaválasztást érintő történeteket nem tárgyalják olyan súllyal és részletességgel, amelyből arra következtetünk, hogy nincs olyan meghatározó szerepe élet-történetükben. A beszámolóikban kiemelik azonban, hogy közgazdásznak lenni egyfajta értelmiségi elithez tartozást is jelent, amely hangsúlyos eleme szociális identitásuknak. A Feltörekvők csoportjához képest ez annyiban más, hogy az elithez tartozásért nem kellett megküzdniük.

A multiba váltsához kötődően ebben a csoportban is „el innen” típusú döntések születnek. Nincsen konkrét behívó erő, inkább a taszítás a meghatározó elem. Az „el innen” üzenet mögött több az unalom, vagy bizonyos fokú kiegészítés, kimerülés húzódik meg.

*És akkor én ott szerettem meg. Ott teljesen kikoptam az ilyen elemzési dolgokból, a végére. (...) Tehát mindenestre az X állami pénzügyi szervezetben nagyon sokat tanultam, és több dolog világos lett a 2000-es évek elejére, az egyik az, hogy ez nagyon klassz volt, de én ezt már unom (...) És hogy igazából engem érdekel ez a menedzsment része, és szeretnék valami mással foglalkozni, más területtel. (Ákos)*

*Mert nem akartam polgármester lenni, mert éreztem, hogy belehalok. A hivatalos indoklás ez volt. Úgy éreztem, hogy súlyos egészség- és személyiségkárosodás nélkül nem lehet ezt a munkát csinálni, ma is így gondolom. Aki szerelmes a hatalomba, látható nap mint nap a híradóban, hogy komoly személyiségromlást él meg. A szakmámba akartam visszamenni, abszolút szakmai helyzet volt, olyan emberekkel, akikről mindig jókat hallottam, az X multi akkor legendás bank volt, XY meg ZW kért fel... miért ne. Nagyon örültem. (Péter)*

A többi csoporttól eltérően a Menetelőknél sem a kilépéshez, sem a beváltáshoz nem kötődnek identitás-kérdések, s az elmesélt történeteknek nincs különösebb érzelmi töltetük. A karrierváltás tehát egy újabb karrierlépcsőre való fellépést jelent, amely három esetben azonnali vezetői pozícióba kerüléssel jár együtt, míg egy esetben a vezetői kinevezés várat magára, de csak rövid ideig. A váltásoknál szinte minden esetben sze-

### VEZETÉSTUDOMÁNY

repet kap a kapcsolati háló, többször direkt behívások történnek.

Mit képes nyújtani tehát a multi a Menetelők csoportjának? Az interjúalanyok leggyakrabban az új és izgalmas feladatot, kihívást említik. Felmerül a kérdés, hogy vajon a feladattal járó „pénz, paripa, fegyver” – ahogyan az egyik interjúalany fogalmaz – vajon fontos volt-e? S vajon a felkínált pozícióval járó társadalmi státus fontos volt-e? A pályakezdő történeteknél láttuk, hogy az elithez tartozás meghatározó eleme a csoport-identitásuknak, ami azt támasztja alá, hogy multiban vezetőnek lenni státusszimbólum is volt egyben számukra.

*Magas társadalmi presztízsű helyzeteket, tehát nem anyagi, hanem magas társadalmi presztízsű helyzeteket kerestem mindig. (Péter)*

A narratívák ívei nem alakulnak egységesen: van, akié sima, egyenletesen felfelé ívelő, s van, akiében vannak kisebb-nagyon ingadozások. Az azonban közös sajátosságuk, hogy a multiba váltsók szakaszára nem jellemző hullámvázis vagy nagyobb törés, hanem ezek a beszámolók egy kiegyensúlyozott emelkedésről tanúskodnak.

### Milyen tanulságai vannak a karrierváltások e csoportjának?

- A multiba való belépést ugyanakkor egyre inkább meg kell indokolni, egyre inkább meg kell fogalmazni befelé és kifelé, a környezet számára is a multiba válts elfogadható indokait. Különösen a fiatalabb, Y generációhoz tartozó interjúalanyoknál találoztunk szkepticizmussal, vagy akár multiellenességgel is.
- A fentiekben láttuk, hogy a multiba válts motívumai között egyszer sem találoztunk küldetés- vagy hivatástudatot. Előfordul ugyan, hogy keresik az önmegvalósítás lehetőségeit a multiban, amely elsősorban a szakmai képességek kibontakozására irányul. Ezekben a beszámolóikban az önmegvalósítás lehetőségei és gátjai egyaránt megjelennek, az önmegvalósítási törekvések ritkán sikeresek. A társadalomnak való visszaadásra, vagy az önmagukon való túllépésre irányuló igények terét azonban a multin kívül keresik, s a munkaidő utánra teszik.
- A bemutatott váltsók érdekessége, hogy az interjúalanyok nagyon váratlan helyekről érkeztek a multiba, ennek ellenére mindannyian arról számolnak be, hogy az előző munkájuk során szertettek valamilyen egyedi képességre, amely si-

keressé tette őket a multivilágban. A következő egyedi képességeket nevezik meg a siker kulcsaként: kötelességtudat, fegyelmettség, alkukészesség, egészséges szkepticizmus, csapatszellem, szolgáltatói attitűd, következetesség. A kutatás eredményei azt üzenik, hogy ezek a kompetenciák nagyon sokféle módon elsajátíthatók, például katonaként, filozófusként, vagy akár pincérmőként. HR-esként tehát a kiválasztáskor érdemes szem előtt tartani, hogy nem feltétlenül csak az a megfelelő ember egy adott pozícióra, aki ugyanabban a munkakörben dolgozott korábban.

- Interjúalanyaink arról számolnak be, hogy a túl-munka a karrier korai szakaszára, a multiba való belépés időszakára esik leginkább, amikor nagyon erős még bennük a megfelelési kényszer. Ennek azonban a karrier és a magánélet későbbi szakaszára vonatkozóan káros hatásai lehetnek. Éppen ezért érdemes figyelmet fordítani a friss munkavállalókra, hogy nehogy az önkizsákmányolás csapdájába essenek.

### A multivilágot elhagyó felső vezetők

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

*A mesterem azt mondta, hogy vigyázni kell, és először meg kell teremteni az egzisztenciát, és csak utána szabad teljes gőzzel, full-time, ugye gyógyításból megélni, gyógyítással foglalkozni. Mert különben az ember ebből akarna meggazdagodni, és akkor meg a pénzt nézi, és nem látja a beteget. (János)*

### Miért érdekes ennek a csoportnak a vizsgálata?

A következő indokok alapján fordítottunk kiemelt figyelmet erre a karrierváltó csoportra:

- E váltási típusnak várhatóan nő a gyakorisága, mivel a jelenlegi világgazdasági helyzet és munkaerő-piaci viszonyok is azt jelzik előre, hogy megszűnik ezeknek a szervezeteknek a nagyarányú munkaerő-felszívó és gyors karrierépítési lehetőséget kínáló szerepe, sőt inkább a kiáramlás lesz a jellemzőbb minta. Milyen reális karriertovábblépési lehetősége van a magas fizetéshez,

státushoz és kimagasló munkakörülményekhez szokott felső vezetőknek?

- A váltások mentén vajon feltárhatók, mélyebben megérthetők-e olyan konfliktusok, amelyek megoldása révén a szervezetek jobban fel tudnak készülni a tehetségek vonzására, motiválására és megtartására? A kérdések megválaszolása a multinacionális vállalatok kapcsán megfigyelhető sztereotípiák megértése és konfrontálása miatt is fontos.
- A multinacionális cégek érkezése megnyitotta a lehetőséget más gazdasági és társadalmi szektorokba történő tudásáramlás, a know-how transzfer felé. Érdemes lehet megvizsgálni, hogy a kiváltó vezetők milyen irányokba és mértékben viszik magukkal a multinacionális szervezetben megszerzett szakmai és vezetői tudásukat.
- Feltehetően a hosszú munkaidővel, stresszes körülményekkel jellemzett üzleti világban, és különösen annak felsővezetői szintjén jelennek meg legélesebben a férfi és női karrierváltások közötti különbségek. A nőekkel szembeni előléptetési, fizetési diszkriminációk, a munka és a magánélet összeegyeztetésének konfliktusai kapcsán vajon más okok miatt és más irányokba váltanak vajon a női felső vezetők, mint a férfiak?

### Milyen váltások?

E csoport esetében arra a 17 főre fókuszálunk, akik multinacionális cég felsővezetői pozícióiból léptek ki karrierváltásuk során. Néhány statisztikai adat az alcsoportról: 7 nő és 10 férfi, átlagéletkoruk 2008-ban 46 év, a legfiatalabb 34 éves, a legidősebb 63 éves. A legkorábbi kiváltás 30 éves korban, a legkésőbbi 53 évesen zajlott le. A váltások közül összesen 7 zajlott az alanyok 30-as éveiben, 9 további váltás pedig 41–50 éves kor között zajlott. A váltások közül további 3 zajlott 2000 előtt, a többi utána, legnagyobb részük 2004–2005. évek folyamán.

A kilépések a 6. táblázatban felsorolt határváltó karrierváltásokat eredményezték (6. táblázat).

A 6. táblázatból látható, hogy a jelentős többség a multi felsővezetői létből kilépve egyszersmind az alkalmazotti létet is maga mögött hagyta, ami döntő többségben valamilyen szabadúszó létre váltást jelentett. Ennek legjellemzőbb formái a tanácsadói válás, vagy pedig saját üzleti vállalkozás alapítása. Bármelyik fenti új szerep és váltás egyik legfontosabb megragadható hozadéka a személyes autonómia, felelősségvállalás növelése, ami a legtöbb esetben természetesen együtt jár a vállalkozáshoz kapcsolódó nyereségben való nagyobb részesedéssel is. A szerepek vállalásának másik

6. táblázat

### A kilépések eredményezte határváltó karrierváltások

Mi volt?	Mi lett?
Bankban hálózatvezető	Színházi válságmenedzser
HR-igazgató	Múzeumigazgató
Értékesítési terület vezetője	Kozmetikus
Üzletágvezető	Karrierszünet, tréner, galériavezető, kórházi marketingvezető
Marketing és sales vezető	Vállalkozó, majd szerzetes (oktató, közszereplő, intézményvezető szerepek is)
PR-tanácsadó és vezető	Természetgyógyász, csontkovács
Üzletágvezető	Fejvadász és franchise vállalkozó
Marketingvezető	On-line vállalkozó és tanácsadó
Kutatási vezető	Alapítványvezető és építőipari vállalkozó
Médiaügynökség-vezető	Civil orientációjú vállalkozó
Értékesítési terület vezetője	Tanácsadó, vállalkozó
Kormányzati kapcsolatok vezetője	Kulturális projektvezető
HR-igazgató	Tanár, tréner
Környezetvédelmi felsővezetője	Civil szervezetben tanácsadó
Marketingvezető	Tanácsadó
Értékesítési terület vezetője	Apáca (kutató és oktató szerepben is)
Pénzügyi intézet vezetője	Minisztériumi államtitkár

fontos indoka a „kihívás” élmény, saját kezükbe veszik sorsukat, és egyben saját ötleteiket, szakmai tudásukat tesztelik élesben, nem pedig egy nagyobb szervezet biztonságát jelentő keretei között.

*Ezt rettenetesen élveztem, tehát én ezt abszolút játéknak tekintem. Ebből nem lehet meggazdagodni, de talán – nekem most az a célom, hogy egy éven belül egy ilyen nullszaldós izére felhozzam. (Margó)*

*És borzasztó hiú ember lévén én azt mondtam, hogy nehogy már én ne tudjam bebizonyítani, hogy én csináljak egy vállalkozást. (Bence)*

A váltások másik leggyakoribb típusában a kilépő felső vezetők magát az üzleti szektort, a „biznisz világot” is elhagyják, és valamifajta közszolgálat, értékteljesítés keresése is mozgatja tovább. A konkrétumok

ban azonban már nagy szórás figyelhető meg: oktatás, civilkedés, gyógyítás/egészségügy, kultúra, államigazgatás. A tevékenység formája a legtöbbször maradhat továbbra is egyfajta felsővezetői státus, de kapcsolódhat tanári szerephez is.

*Egy nagyon izgalmas kulturális közteret építünk egy új márkanév alatt, zene, film, irodalom. Ez egy nagy kísérlet... egy költőnővel most fogok csinálni egy beszélgetőestet nálunk, amiből fog kinőni egy sorozat, hogy költőkkel fogunk beszélgetni a kultúrán belül. (Tibor)*

*...próbálunk egy olyan céget csinálni, aminek van ügy a háttérében. Projektháznak hívjuk magunkat, ami azt jelenti, hogy azt szeretnénk csinálni, amit akarunk. Nagyon szabadon és nyitottan hagyja a vállalkozás a határait, ebben van civil kezdeményezés... van benne olyan jellegű ügy, hogy mondjuk egy kihalóban lévő műfajt megpróbálunk életben tartani, mint pl. a versmondás. (Tamás)*

Váltóink nem azért kerülnek át a közzférába, mert sikertelenül próbálnak elhelyezkedni az üzleti szektorban, azaz nem kényszerválasztásokról van szó. Vagy ők maguk kezdeményezik átváltásukat (belépnek szerzetesrendbe, hirdetésre jelentkeznek, ilyen vállalkozást alapítanak), vagy pedig személyre szóló behívást kapnak (felkéri őket államtitkárnak, állami projekt vezetésére, csőd közeli színház megmentésére stb.).

Nyolc esetben a váltás kapcsán megjelenik annak igénye, hogy kiegyensúlyozottabb munka- és magánéleti viszonyokat hozzanak létre. A multivilágban felső vezetőként mindegyikük napi 8 óránál jóval hosszabb munkaidőben, stresszben dolgozik, ami megterheli, vagy adott esetben meg sem engedi a családi életet. A váltás céljai között – legtöbbször kiegészítő szempontként – megfogalmazzák azt, hogy a jövőben több teret akarnak engedni a magánéletnek, jellemzően a családnak. Ugyanakkor csak keveseknél ez a fő motívációja a váltásnak, csupán három női felső vezető esetében kiemelt fontosságú ez a szempont.

Az interjúalanyok valamivel több mint felénél kapcsolódik valamiféle karrierszünet, átmeneti állapot a váltás folyamatához, feltűnő, hogy ez e karrierváltó csoport esetében a leggyakoribb. E jelenség mögött két ok lehetséges: itt 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 ezt finanszírozni tudják. A karrierszüneteket céljuk és időtartamuk alapján is két csoportba lehet sorolni: rövidebb pihenés, feltöltődés, illetve hosszabb kilépés, önismereti céllal.

Három interjúalanyunknál állapítható meg, hogy a karrierszünet fogalma túllép az egyszerű pihenés, feltöltődés fogalmán. Az önismereti utak és felfedezések változatosak: kísérletezés, hobbi felfedezése, élet újrágondolása...

*Elég döbbenetet okozott, amikor így bejelentettem, hogy akkor én most elmennék annak ellenére, hogy itt minden rendben, meg pályára van állítva a feladat, amit elkezdtem, és igazából semmi szakmai kifogás. Nem volt ok, más, mint a saját döntésem, hogy elmegyek, és megnézem, hátha az volt a baj, hogy túl sokat fektettem tényleg a munka, siker oltárára. (Judit)*

*...egyáltalán ez az életforma, amit eddig csináltam... Ez a hagyományos, szokásos 13-14-15 órák a munkahelyen. Családra nagyon kevés idő. Barátokra, sportra, kultúrára kevesebb idő jut, mint az ember szeretne, sokkal. És ezt mindenki tudja, aki ezt csinálja, hogy ez nem fenntartható. De aztán mégis sokan fenntartják, valaki meg nem. És én azt gondoltam, hogy ez milyen jó lehetőség arra, hogy átgondoljam, hogy mit is szeretnék csinálni. És ezért el is határoztam, hogy hat hónapig legalább nem fogok semmit se csinálni, csak magamba mélyedek, és megpróbálom elképzelni, hogy milyen ember lennék én, ha nem ilyen ember lennék, amilyen most vagyok. És milyen irányba szeretném eltolni az életemet. (Zoltán)*

### Hogyan zajlik a váltás?

Mindannyian saját életünk hősei vagyunk, legalábbis abban az élettörténetben, amelyet magunkról mesélünk. Ezt a tételt erősítik az interjúalanyok is. Az elmesélt történeteknek egyöntetű közös vonása, hogy a személyes döntés motívumait, a saját elhatározást, a tudatosságot hangsúlyozzák. A döntés pillanatát tekintve mindannyian kiemelik, hogy ők hagyták el korábbi munkaadójukat, vagyis aktív, kezdeményező szereplők. Mind cselekvő, első szám első személyben megfogalmazott igéikkel fejezik ki lépésüket:

- *El kell jönnöm a bankból, mert valakit orrba fogok vágni. (Péter)*
- *Énnekem itt most elszakadt a cérna, nem akarom tovább csinálni (Tibor)*
- *Akkor azt gondolom, hogy ez mind-mind egy üres lufi, ami bármikor kipukkanhat, és akkor én úgy döntöttem, hogy kipukkasztom. (Judit)*
- *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)*

*– Körülbelül már két éve gondolkodtam ezen, hogy kéne innen kiszállni? ...most ez hülyén hangzik, de a csúcsra akartam menni. ... De azt, hogy eljőjek onnan, azért az baromi tudatos volt, és az egy nagyon nehéz döntés volt, mert azért az nem könnyű, egy cég első emberének mondani, hogy te ne haragudj, de én baromira nem akarok itt dolgozni már veletek. (Margó)*

A fenti mondatok azt mutatják, hogy személyes döntés, nem pedig egy sodródási folyamat a kilépés, a korábbi karrier elhagyásának aktusa. A mondatok többsége erős érzelmi tónussal megfogalmazott, ami feszültségekre, nehéz helyzetre, az elengedés fájdalomra is utal.

A megfogalmazások további közös jellemzője, hogy a legtöbb esetben a múltra vonatkozik a tartalmuk, azaz valaminek az abbahagyásáról és elengedéséről szólnak, nem pedig egy új lehetőség, út választásáról. Két alany kivételével a váltók „a semmibe” lépnek ki, vagyis nincs konkrét ajánlat a zsebükben elhagyva felsővezetői pozíciójukat. Azaz nem egy új lehetőség, ajánlat ötletétől vezérelve hagyják el korábbi munkahelyüket, hanem először „NEM”-et mondanak jelenlegi felsővezetői pozíciójukra, majd pedig egy átmeneti időszak során (lásd karrierszünet) megkeresik azt a lehetőséget, amely új irányt szab a karrierjüknek.

Az is egyértelmű, hogy ezt a NEM-et a szervezeti pozícióra és környezetre mondják ki: egy üzleti meg egyezés, egy „deal” mondódik fel. A váltás legtrikábjában jár a szakmaterület elhagyásával, jellemzően továbbviszik szakmai fókuszukat, és erőteljesen építenek korábban megszerzett kompetenciáikra, csak más szerepben, közegben.

Csupán két vezető esetében emelhető ki, hogy nem egyszerűen megoldandó feladatként tekintenek vezetői munkájukra, hanem hivatásként, küldetesként. A többség esetében a váltás fájdalma és nehézsége nem a munkájuk tartalmának elengedéséhez kötődik, hanem egy jól bevált, sikeres, ismerős út és szerep elengedéséhez. Munkahelyet, karriert, jó üzletet hagynak el, nem „szerelmet”.

A következő okok készítetik az egyéneket addigi karrierjük megszakítására, a deal felmondására:

- Kedvezőtlen szervezeti változások jelentik a legfontosabb befolyásoló tényezőt.
- Személyes, sokszor magánéleti jellegű konfliktusok, problémák jelentik a kiváltó okot, elsősorban nőknél.
- Egy érdekes átmeneti – személyes és szervezeti okokat is magába foglaló – befolyásoló tényező,

a záruló karrierív. (Ez azt jelenti, hogy az ide tartozó vezetők végére értek egy emelkedő karrier szakasznak, végighaladtak azokon a pozíciókon, amelyek nagyobb váltás, illetve zökkenők, kitérők nélkül bejárhatóak voltak számukra. Egyfajta platón voltak, ahonnan már nagyon kevés továbblépési lehetőség volt.)<sup>6</sup>

Mindez arra is rámutat, hogy bár a kilépés és az új lehetőség megfogalmazása valóban személyes döntés, ám a legtöbb esetben mégis egyfajta kényszerhelyzetben, külső befolyásoló tényezőktől indítva cselekedtek a vezetők. Ritkább esetben volt ez egy belső érési folyamat, legtöbbször világosan azonosítható egy külső kritikus változás („trigger event”), amely bekövetkezte nélkül valószínűleg még hosszabb ideig korábbi karrierpályájukon maradtak volna.

A magánéleti konfliktusok kapcsán szembevetőd, hogy a váltási történet értékelésekor az összes női interjúalany kitér arra, hogy a felsővezetői karrier magánéleti konfliktusokat és problémákat okozott. Bár a férfi alanyok jóval többen voltak, közülük mégis csupán ketten utaltak a hosszú munkaidő problémájára, ám ez egyiküknél sem okozott párkapcsolati gondokat. A nők viszont mind kiemelték, hogy karrierjük megnehezítette, vagy pedig lehetetlenné tette tartós párkapcsolat kialakulását, a gyermekesek pedig mind utalnak arra, hogy anyai szerepük betöltését nehezítette a karrierjük, és hogy gyerekeik támogatták a váltást. A fő tanulság: a nőknél a magánélet és a karrier szorosan összekapcsolódik mind a problémákban, mind a kiutat kereső karrierváltásokban.

### Gátak, nehézségek a váltás folyamán

A váltásokban az anyagi biztonság, pontosabban a megszokott fogyasztási szint elvesztésének kockázata tekinthető a lényegi problémának, nem a magánéletre gyakorolt hatás. A karrierváltás mint szerepváltás nehézségei tekinthetők leginkább csoportspecifikus jellemzőnek.

Mindegyik vezetőnk ugyanis magas státusban, kiemelkedő munkakörülmények között, és magas, biztos jövedelmi háttérrel dolgozhatott. Mindezt ráadásul kiszámítható módon működtették számára, nem maguknak kellett a működés feltételeit nap mint nap megteremteni, a felmerülő problémákat megoldani. Sokféle szempont sűrűsödik ebbe a nehézségbe. Az apró technikai kérdésektől az alapvető biztonságérzetig, a külső státusjegyeiktől a legbelsőbb, „ki is vagyok én, ha nincs mögöttem a cég” jellegű identitáskérdésekig húzódik az itt összecsomósodó félelmek és kockázatok köre.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

*Amikor ott ülsz egy családi ház szobájában van egy géped, ami hát nem a legújabb, és amikor valamit nem tudsz, akkor nem hívod fel az IT helpdesket, mert nincs helpdesk. És a kocsid sem olyan, amilyen, és úgy érzed magad, hogy... És felhívsz embereket, akik azt mondják, hogy ki vagy te különben is, nem is ismerlek. Az első az ilyen volt, tehát így, így összeszorítva, nem, én nem adom fel... De vannak olyanok, ami pillanat alatt eltűnik, tehát nincs taxicsekk, nincs izé, nincs az, hogy kérek egy számlát ebédnél. Te rakod be a cash-edet, ami sokkal kevesebb, és csak az van, amit megkerestél magadnak. (Bence)*

A személyes jellegű dilemmák közül messze kiemelkedtek az életkorra vonatkozó megjegyzések. Az ötvenéves koruk körül váltó vezetők mind utalnak arra, hogy ebben a korban meggondolandó az ugrálás a munkahelyek között, mivel már nagy az újraelhelyezkedés kockázata, legalábbis a felsővezetői pozícióban. Valójában bár mind a karrierváltás kockázataként említik korukat, tulajdonképpen motiváló tényezőként érthető, hiszen elébe mennek a problémának olyan módon, hogy inkább önállóak lesznek, vagy pedig a kor szempontjából kevésbé diszkriminatív közzsféra felé mozdulnak.

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

Összességében meglepően kevés komoly visszatarató tényezőről, gátról számoltak be az interjúalanyaink. Ez megerősíti azt a korábbi megállapításunkat, hogy valamiből elégük lesz, és nemet mondanak, azaz inkább az eltoló, váltásra készítők tényezők kapnak hangsúlyt. Egy másik magyarázat azonban arra hívja fel a figyelmet, hogy lehet, hogy az ő esetükben állnak rendelkezésre a váltást megkönnyítő, biztonságosabbá tevő tényezők. Megértésünk szerint a multinacionális cégekben felső vezetőként elért egzisztenciális háttér nyitja meg a kaput a karrierváltások felé. Erre alapozva lehet a kockázatosabb, az első időszakban még kevesebb jövedelmet termelő vállalkozásokat indítani, vagy alacsonyabb jövedelmi viszonyokat ígérő szektorokba, hivatásokba váltani. Nagy különbség van az interjúalanyok között viszont abban, hogy a váltás egyszersmind az anyagi szempontok fontosságának az elengedését is jelentik-e, vagy csupán egy másik – jellemzően függetlenebb, nagyobb személyes felelősségvállalást jelentő – kereseti modellre állnak-e rá.



A többség esetében nem jellemző, hogy visszafogásról, fogyasztási, nyaralási szokások megváltozásáról számolnának be a váltás kapcsán. Ez biztos nagyságú, felhalmozott háttérre utal. Mindebben benne rejlik ugyanakkor az a következtetés is, hogy e csoport vezetői döntő többsége számára a karrier, legalábbis annak első szakasza az egzisztenciateremtésről szól.

### Generációs különbségek

Röviden utalunk egy további, tanulságos elemzési szempontra is, amely e karrierváltó csoport esetében jelentős magyarázó erővel bír. Ugyanis leginkább a korosztály tűnik annak a csoportképző elvnek, mely alapján a legtöbb azonosság és különbség értelmezhető a váltások okai és irányai kapcsán (7. táblázat).

Karrierváltó csoport korosztály szerint

Megnevezés	Születés korszaka	Átlagéletkor (2008)	Karrieridő multiban (év)	Mikor lép be?	Hová lép ki?
Idősek (8 fő) „Boom-erek”	1945–1963	52	8,4	Karrier közepén, már vezetőként	Az egész üzleti világ elhagyása, más szektorba
Középkorosztály (6 fő) Korai X generáció	1954–1973	43,8	13,2	Karrier elején, nem vezetőként	Saját üzleti vállalkozás, tanácsadás
Fiatalkor (4 fő) Késői X generáció	1969–1974	36,8	10	Karrier elején, nem vezetőként	Civil orientáció, akár üzletben is

(Egy embert a középkorosztályhoz és a fiatalokhoz is besoroltunk, mivel kora is éppen a határon van, és a kétirányú továbblépése miatt is mindkét csoporthoz illeszthető.)

A legidősebbek – akik jellemzően már egy korábbi karrierpályáról, már vezetői pozícióba átlépve kezdték multikarrierjüket – kilépéskor nem csupán a multinacionális felsővezetői posztjukat hagyják el, hanem az egész üzleti világot is, öközüllük kerülnek ki a szervezetek, a múzeumigazgató, a színházvezető, a természetgyógyász. A kilépés indoka legtöbbször személyes konfliktusok, illetve értékkülönbségek. A váltások jellemzője az értékalapúság, azzal, amit tesznek, önmagukon túlmutató hatást akarnak elérni, valami nemcsak üzleti szempontú értéket alkotni.

*Tehát ez mindig is zavart mindig ilyen helyzetekben, tehát ahol ilyen fegyelem van. Inkább így mondanám, hogy nem is az, hogy fegyelem, az nem zavar, hogy fegyelem van, hanem olyan rendszer, amire neked nincs igazából ráhatásod. Ahol nem tudsz kifejteni, tehát nem tudod magadat a legjobbat adni, ami te vagy. (Tibor)*

*Tegnap láttam egy filmet, ami életem egyik másik szakaszára emlékeztet: közel 10 évig bankár voltam, siralmasan szar film – másrészt siralmas a világ, amiről szól, így ezen a filmen keresztül, közelről sem biztos, hogy annyira jó, banktisztviselőnek nem jó lenni. (Péter)*

A középső korosztály már a multinacionális szervezetekre jellemző üzleti kultúrába szocializálódik, pályakezdő pozícióból indulva korán magasra ívelt karrierjük. Az előző csoporthoz képest az üzleti, vezetői munkán kívül csupán saját családjukra terjed ki figyelmük fókuszsa. Üzleti eredményeket kívánnak elérni, a vállalati célokat támogató projekteket kívánnak

7. táblázat

megvalósítani, ennél tágabb, más érintettekre is kiterjedő célokat, ügyeket nem fogalmazznak meg. A váltás az esetükben leginkább kényszer jellegű, azaz, ha lehetséges lett volna, feltehetően még szívesen folytatták volna felsővezetői pozícióban karrierjüket. A záruló karrierív kapcsán elmondottak leginkább az ő esetükre igaz, befutották azt a pályát, ami reálisan adott volt számukra, az adott szervezeten belül már nem volt elérhető vonzó következő lehetőség, és kívül is már nagyon szűk lehetőségek adtak ezen a szinten. Alapvető csoportjellemzőjük, hogy karrierváltásuk után is az üzleti életben maradnak, szinte mindig a korábban megszerzett szakmai/vezetői tudásukra és kapcsolatrendszerükre alapozva kezdenek üzleti vállalkozásba, vagy lépnek tanácsadói pályára. Ebben az új szerepkörben is élvezik a kihívásokat, azt, hogy felkészültségükkel, ötleteikkel, tapasztalatukkal eredményeket tudnak elérni, ráadásul ezek még inkább a saját nevékhöz köthetők.

A legfiatalabbak egy már kialakultabb munkaerőpiacon, a 90-es évek második felében lépnek be a multivilágba. Tehetségük mellett különböző külső indokok miatt mindannyian gyorsan jutnak magasra: akár mert új technológiáról, szolgáltatási területről van szó, akár mert külföldön, az anyacég országában tanuló ke-

rülnek gyorsított pályán az itteni leányvállalat felsővezetői pozíciójába. Egyiküknél sincsen közvetlen kényszerhelyzet, mindegyikük maga adja be a felmondását váratlanul a főnökeinek. A náluk idősebbektől eltérően a „rendszer” nem fogadják el változtathatatlannak, és már vagy bent dolgozva, vagy pedig a váltásuk során „rendszer szintű” kritikájukhoz kapcsolódóan egyéni szintű konstruktív megoldásokat is próbálnak találni. Még a multivilágban belül dolgozva, például CSR projektek indításával, vagy az adott iparág morális megtisztítását célzó kezdeményezésekkel, vagy eleve olyan területen vezetők, például környezetvédelem, amely a tágabb stakeholder szemlélet jegyében működik. A váltásaik is mind ilyen irányokba viszik tovább őket, civil és közszervezetekhez és ügyekhez kapcsolódnak – legalább részben – az új karrierívükön: alapítványi munka, saját vállalkozásban civil szempontok érvényesítése, kórházban marketingmunka, galéria vezetése. Nem egyszerűen elhagyásról, hanem egy konstruktív válasz kereséséről, újszerű, értékalapú kapcsolódásról van szó.

*Példaképelem úgy hívják, hogy Guy Kawasaki, ő az Apple egyik megalapítója volt. Ő mondta egyszer, hogyha valaki vállalkozást akar alapítani, ahhoz az első három legfontosabb dolog közül az egyik, hogy legyen ügy a vállalkozás mögött. Tehát akarjon valami értéket teremteni, megőrizni. Ez a [saját] szakmából teljesen, ha valaha benne volt egyáltalán, teljesen kihalt, legalábbis számomra. Már hogyha a pénz értéknek kezeljük, akkor nem halt ki, de ez az egyetlen érték abban a szakmában és ez valami borzasztóan gyomorforgató volt. Mi ketten próbálunk egy olyan céget csinálni, aminek van ügy a háttérben, projekt-háznak hívjuk magunkat. (Tamás)*

### Milyen tanulságai vannak a karrierváltások e csoportjának?

- A multivilágba belépő vezetők nem érték vagy érzelmi alapon elkötelezettek e karrierpálya iránt. Nem hivatásként tekintenek rá, nem keresnek ügyet mögötte. (Sőt, az ilyen motivációkkal rendelkezők váltanak ki a leghamarabb.) A legtöbb esetben ez egyfajta üzletkötés, „deal” számukra, ahol a státusért, a jó egzisztenciateremtési lehetőségért, a sikerélményért, a tanulási és előrelépési lehetőségekért vállalják a hosszú munkaidőt, a standardizált kereteket és lehetőségeket, azt, hogy a legtöbbször jóval szűkebb a megszabott befolyásolási lehetőség, mint amire vágnak.
- A multinacionális szervezetekben vezetői pályára készülőkre jó eséllyel vár karrierváltás pályájuk során. Egyfelől a folyamatos szervezeti változások, a belső politikai/hatalmi viszonyok alakulása

könnyen teremthet olyan kényszerhelyzetet bárki számára, hogy addigi sikerei helyszínét elhagyni kényszerüljön. A fent leírt deal alapú karrierszemlélet pedig lehetővé teszi, ha lehetséges biztos egzisztenciális háttérrel zárni ezt az üzletet, akkor mély, személyes válságok nélkül hagyhatják el ezt a karrierszakaszt.

- Kérdés, hogy az erős ügyek iránti motivációkkal, hivatástudattal rendelkező néhány vezetőnek tényleg törvényszerűen el kell hagyni a multivilágot? A megtartásukat illetően talán azok motivációs tényezők kínálhatnak fogódzót, amelyekről belépésük kapcsán beszélnek: ha karizmatikus ember a főnökük; ha munkájuk végzésével egyben egy helyi közösséghez kapcsolódó, vagy közügyet, vagy valami szakmai küldetést tudnak szolgálni. Mivel ők az esetek többségében a köz- vagy civil szférába mennek el, felmerül az, hogy CSR projekteken való részvétellel lehetne ezt a motivációt számukra a céges kereteken belül biztosítani.
- A civil és közszféra elszívó hatása megjelent a menedzsmentképeségek, kompetenciák iránt. Ez a szféra már nem feltétlenül éhbért jelent, a fizetések már elfogadhatók, különösen, ha már van egy felhalmozott tartalék. Viszont személyes, erős motivációs lehetőségeket kínálnak, sokszor kiszámíthatóbb és rugalmasabb munkaidővel együtt. Ez különösen a női vezetők számára kínál vonzó alternatívát.
- A munkaerőpiac átalakulása és a munkavállalási formák gazdagodása nálunk is megindult. Az „elefánt” nagy szervezetek között egyre több lehetőség kínálkozik a „bolha” jellegű szabadúszó, kisvállalkozási formáknak, amelyek alkalmasszerűen és rugalmasan kapcsolódnak ehhez a világhoz. Ez lehet tanácsadás, beszállítás, interim/kiszervezett menedzsment, projektmunka, távmunka, spin-off vállalkozás, kifejezetten felvásároltatási céllal alapított niche vállalkozás, és még ki tudja, milyen más lehetőségek. Ez jó lehetőséget kínál a kockázatvállaló és jó tudás/kapcsolati tőkével rendelkezők számára.

### Ugrálók

*Örülök, hogy megvan ez a belső erő bennem, hogy én ezt fel merem vállalni. Néha kicsit furcsán néznek rám, de szerencsésnek tartom magam abban, hogy voltam olyan bátor, hogy ezt meglépjem. (...) De itthon az iskolában azt nem tanítják, hogy mindegy, hogy mit csinálsz, csak légy abban jó, addig keress, amíg meg nem találsz, amiben jó vagy. (Klára)*

*Lehet váltani, lehet követni egy gondolatsort, egy hitet, lehet. Tehát azt, hogy gyakorlatilag volt egy fejvadász, aki nézte az életrajzomat, és elszőnyűködött, hogy micsoda tiri-tarka. Sokszínű. Most már lejárt a konvenciók ideje. Be van gyorsulva ez a világ, már teljesen. Ez is egy érdekes, de vannak sokkal érdekesebb dolgok is. Érdekesebb karrierok. (János)*

A karrierváltók e csoportjában 14 olyan karrierváltó történetét mutatjuk be, akik karrierjük során többször is elhagyják nemcsak a munkahelyüket, hanem szakítanak az addigi szakmájukkal, és legtöbbször valami egészen újba kezdenek. Váltásaikat emellett jellemzi még a szektorok és a különböző munkaerő-piaci státusok közötti váltás, ingázás.

A 14 fős csoport legfontosabb statisztikai jellemzői: 4 nő és 10 férfi; átlagéletkor 2008-ban: 47 év. Legfiatalabb 35 éves, legidősebb 72 éves. A legkorábbi váltás az alany 20 éves korában, a legkésőbbi 68 éves korban zajlott le. A váltások 61%-a 35 éves korig bekövetkezett, a váltások leggyakrabban 31 és 35 év között zajlottak, ez a váltások negyedét teszi ki. A legkorábbi váltás 1960-ban történt, a legújabbak 2007-ben. A váltások évszám szerint változatos képet mutatnak.

#### Miért érdekes ennek a csoportnak a vizsgálata?

- A munkahely- és karrierváltások gyakoriságának növekedése jövőbeni tendencia lehet. A felsőoktatás képzési rendszerének átalakulása is egyre inkább lehetővé teszi, hogy a különböző végzettségek mellé más szakterületi végzettségek is megszereshetők. Továbbá egyre inkább terjed az élethosszig tartó tanulás koncepciója, ami szintén növeli a váltások valószínűségét.
- A gyakori váltások, különös tekintettel a szakmaváltásokra negatív megítélést is kiválthatnak a kiválasztást végző szakemberben. Még él a köztudatban az a felfogás, hogy az önéletrajzban nem mutatnak jól a túl gyakorta váltott munkahelyek, szakterületek, esetleg egymástól teljesen eltérő végzettségek, mert az „összkép” megbízhatatlanságot sugallhat, illetve azt, hogy a jelölt igazán egy területre sem ért, nincs kellő szakmai tapasztalata. Az ilyen és ehhez hasonló sztereotípiák vizsgálatára ad lehetőséget a csoport elemzése: vajon az Ugrálók megbízhatatlanok?
- Vajon a gyakori váltások mögött önismereti, útkeresési motívumok vannak? Aki gyakran vált karriert, az önismereti utat jár? Milyen következményei vannak a karrierdöntésekre az önismereti megfontolásoknak? Jelent-e ez egyfajta értékve-

zéreltséget, vagy valamilyen ügy szolgáltatát, értelemmel telített munkavégzést?

- A továbbiakban bemutatjuk, hogy az Ugráló karrierváltók esetében milyen helyzetből és milyen folyamaton keresztül születtek meg bennük a váltási döntések. Mivel a csoport három jellemző karrierváltási mintát mutat, amelyek a váltási folyamat jellemzőiben is eltérnek egymástól, így alcsoportonként mutatjuk be a legfőbb okokat és befolyásolókat.

#### Visszatalálók

A Visszatalálók alcsoportjába 5 interjúalanyt soroltunk be, ahol az ugrálás mögött olyan magyarázat bontakozik ki, ami a pályaválasztás időszakában kialakuló elképzelés történetét ragadja meg; a gátolt elképzelés végül valóra válik. Az elképzelés kialakulásától a vágyott szakmában való elhelyezkedésig 17–35 év telik el. A Visszatalálók ezekben az években több szakmában is kipróbálják magukat, de mindvégig bennük van az eredeti elképzelés. Majd a karrierjükben egy olyan ponthoz érkeznek, amikor már fel tudják vállalni a vágyott irányt; mind egzisztenciálisan, mind belső elhatározásukban megerősödnek. Ők olyan érdeklődéssel rendelkeznek, amelyet más területeken – szervezetektől függetlenül – nem találtak meg. A karrierjük ilyen szempontból egyfajta „sorsszerűséget” sugall (8. táblázat).

8. táblázat

A visszatalálók

Eredeti elképzelés	Életkor	Mi lett?	Életkor
Pszichológia	18	Pszichológus, szervezetfejlesztő tréner	35
Pszichológia	17	Pszichológus	52
Továbbtanulni (művészettörténet)	20	Börtönpszichológus	42
Orvos	18	Természetgyógyász	38
Régészet	20	Múzeumigazgató	50

Ezen interjúalanyokban tehát pályájuk elején kialakul egy elképzelés, ami valamilyen személyes tehetségéből, vágyból táplálkozik, viszont valamiért „falakba ütközik”. Ez hármuk esetében a pályaválasztáskor, a továbbtanulási döntéskor szülői tiltásként fogalmazódik meg:

*És akkor jártam ebbe a piarista gimnáziumba, és hát ott álltam érettségi után, hogy most mi legyen? És nem nagyon tudtam, mert én azt hiszem, hogy éretlen voltam, megzavart ez, amit mondtak a szüleim, hogy a humán pályát felejtsem el. (Boldizsár)*

9. táblázat

A keresgélők

Életkor	Váltások száma	Megfogalmazás tartalma
39	3	Végre tudom, mit akarok
35	2	Bátran léptem azért, hogy azt csinálhassam, amiben igazán jó vagyok
37	5	Végre azt csinálom, amit mindig is kerestem, kiteljesedhetek
31	4	Teljes kontroll és szabadság
41	4	Nem az a lényeg, hogy mit csináljak, hanem az, hogy hogyan

*Én már az egyetem kiválasztásánál is bajban voltam, és fogalmam sem volt, hogy mit csináljak. Szakmámat talán nem is nevezhetem indításként, matek-filozófia szakra vettem fel. Ami akkor két külön szak volt, egyik a TTK-n, a másik a BTK-n. Közben az egyik barátom szólt, hogy indulj politológia a jogi karon, az már egy harmadik kar volt, jelentkeztem politológiára, ez is nagyon érdekesnek tűnt. (Klára)*

*Nagyon jó nevű szakma, úgy hívják, hogy finommechanikai műszergyártó és karbantartó műszerész. És hát ez az első találkozásom azzal, hogy nem tudom, hogy miért vagyok ott. Én nem vagyok egy precíz ember ilyen kalapácsreszelésben, a technológia, meg mechanikai meg irányítástechnika egyáltalán nem érdekelnek, mégis ott vagyok, hogy kibekkeljem az érettségit. (Bálint)*

A következő karrierlépéseikben közös vonás, hogy sodródni különböző szakmákba, munkahelyekre, ami mögött eltérő okok és befolyásolók húzódnak meg. Váltásaikban a keresés mellett az egzisztenciateremtés is motívum, valamint olyan területek, közegek keresése, ahol sikert érhetnek el.

A rendszerváltással létrejövő magyar tulajdonú nagyvállalatok és a multinacionális cégek által nyújtott lehetőségeket érdemes kiemelni. 4 alany is kipróbálja magát ilyen közegben, belépésük a '90-es évek közepén zajlik. Mindannyian alul lépnek be, de gyorsan, pár év alatt vezetői pozícióba kerülnek, amely révén az egzisztenciateremtés problémáját (és a siker iránti vágyukat is) meg tudják oldani, ez a későbbi váltásaikat jelentősen megkönnyíti.

Karrierjük egy adott pontján a sodródás egyre inkább tudatosságba vált át; megfogalmazzák, hogy nincsenek a helyükön, és ezzel együtt egyre inkább tudatosul bennük, mit is szeretnének:

*És fölvettem, és a szüleim nem engedték, hogy tanuljak. Azt mondták, hogy akkor el kell költöznöm, takarodjak, szóval voltak nálunk ilyen konfliktusok. (Viktória)*

A másik 2 interjúalanyánál társadalmi gátló tényezők állnak az elképzelt szakma útjába, egyiküknél a pályaválasztáskor (romániai magyarként nincs esélye az orvosira bejutni), a másik alanyánál az egyetem után az elhelyezkedéskor (a régészszakma kihalásos elve miatt).

Így az első elképzelés helyett egy másik alternatívát választanak, olyan szakmát, továbbtanulást, amiben azért a „saját útjukra” léphetnek, még ha az messze is esik az eredeti elképzelésüktől. A választott alternatíva nem szól hosszú távra, pár éven belül szakmát váltanak. A váltásokat a saját döntés jellemzi, kezdeményezőként lépnek fel, a döntés megérlelődik bennük.

A második alternatíva még nem a visszatalálás, további egy-három karrierváltásuk van. A végső visszatalálás egy újabb radikális szakmaváltást jelent. A visszatalálást eredményező váltási döntések okaiként két alapvető indok szerepel. Az egyik a kiegészítés, belefáradás, a hit elvesztése (2 fő), ők mindketten multinacionális szervezetből, vezetői pozícióból lépnek ki, és a belefáradásukban szerepet játszanak a belső konfliktusok, jellemzően a felső vezetőikkel. Náluk a kilépés után egy rövid karrierszünet következik, amit „mentális méregtelenítésre”, újragondolásra használnak, ebben az időszakban (néhány hónap alatt) körvonalazódik az új alternatíva. A másik ok a váltásra az egyre erősödő elhatározás (3 fő), ezek az alanyok tudják, hogy végre szeretnének az eredeti elképzelésük irányába menni, tudatos lépéseket tesznek.

A visszatalálást eredményező váltást a felerősödő belső érdeklődés és elhatározás mellett elsősorban a biztos egzisztencia megléte teszi lehetővé, az életkorukból és a karrierükből adódóan eddigre már biztosították a számukra biztonságot nyújtó egzisztenciát.

#### Keresgélők

A Keresgélők alcsoportjába tartozó 5 interjúalany olyan karrierváltó, akiknél a munkahelyek és szakmák közötti ugrálások mögött egyfajta „útkeresés” fogalmazódik meg. Több váltáson keresztül alakul ki bennük, milyen területen szeretnének érvényesülni, majd egyre tudatosabban lépnek, váltanak a kialakult elképzelés irányába. A váltások eredményeképp végül „megérkezésről” számolnak be (9. táblázat).

Az előző alcsoporthoz hasonlóan a pályaválasztás meghatározó momentum, de lényeges eltérés, hogy a keresgélők nem tudják a választ arra a kérdésre: mi szeretnék lenni?

Akkor kezdtem el gondolkodni, hogy mit csináljak. Úgy éreztem, hogy nem vagyok elég jó jogász, általában minden feladatot meg tudok oldani, de nem vagyok elég jó, és különben is, ez az utolsó tapasztalat annyira elkedvetlenített. Rengeteg jogász van ma a piacon, nálam sokkal jobbak, és azon gondolkodtam, hogy mit csináljak. (Klára)

Az egyre növekvő tudatosság vezet el az utolsó váltáshoz, ami radikális szakmaváltás is egyben. Ez tudatos váltás, amelyben kezdeményezőként lépnek fel, keresik az új terület megvalósítási lehetőségeit.

Irtóra örülök, hogy megvan ez a belső erő bennem, hogy én ezt fel merem vállalni, néha kicsit furcsán néznek rám. Szerencsésnek tartom magam abban, hogy voltam olyan bátor, hogy ezt meglépjem. (...) De itthon az iskolában azt nem tanítják, hogy mindegy, hogy mit csinálsz, csak légy abban jó, addig keress, amíg meg nem találsz, amiben jó vagy. (Klára)

Én egyetlen dologra vágytam, hogy 100% kontroll legyen az életem fölött. Tehát, hogy én dönthessem el, hogy mi van. Ezt igazából elértük. (Szilárd)

**Kiemelkedők**

A Kiemelkedők alcsoportjába 4 interjúalanyt soroltunk. Náluk a váltások legfőbb hajtóereje a kiemelkedés, a fontos és egyedi feladatok teljesítése, a kihívások keresése. Folyamatosan több lábon állnak, párhuzamos – szakszervezeti, szakmai szervezeti, esetleg nemzetközi – feladatokat, tisztségeket is betöltenek karrierjük során.

Továbbá mellékállásokat tartanak fenn (tanítás, szakértői munka), saját vállalkozással több lábon állnak, hogy anyagilag teljes biztonságban érezzék magukat (10. táblázat).

10. táblázat

A kiemelkedők

Életkor	Karrier-váltások száma	Munkahelyek száma	Párhuzamos munkahelyek száma
40	4	6	2
42	4	7	3
47	7	12	1
68	2	10	7

Az új feladatok, kihívások keresése eredményezi a váltásokat, jelenlegi szakmájuk, karrierjük sem az utolsó állomás. A kiemelkedés motívuma pályaválasztáskor egyfajta feltörekvési, kiemelkedési vágy, amelynek része a szülői minta, elvárás követése, illetve ennek meghaladása, mind egzisztenciális, mind karrierszempontból. A szülők tehát fontos „üzeneteket” hordoznak, fogalmaznak meg feléjük, amelyek „vezérlő elvként” a későbbi karrierívükben is felfedezhetőek.

Apámtól megkérdeztem, melyik út vezet mindennap közelebb a fényhez, azt mondta, dönts el magad, lehet, hogy szerencsés leszel. (Péter)

A srácok mentek a focipályára focizni, engem meg apám benyomott az oldalkocsis motorkerékpárjába és mentünk X faluba, ott voltak a földek. És megtanultam mindent, szőlőművelés, kapálás, metszés, szóval minden ilyen melót. Szóval segédmunkásként dolgoztam, akkor már be lehetett vonni a faluban a munkába a gyereket, akkor már gazdasági erő volt. Tehát akkor dolgozni kellett, mert dologidő van, ez nagy szlogen. (Róbert)

A háttér, a szülői üzenetek eltérőek, mégis hasonló eredményre vezetnek: kiemelkednek az iskolában, kimagasló eredményekkel tanulnak tovább. Munkafelfogásuk lényege a pörgés, a maximális teljesítmény létrehozása, elsőnek lenni az eredményeket tekintve. Talán nem meglepő, hogy az alcsoport tagjai fiatalon vezető beosztásokba kerülnek, a karrierjük tehát szinte azonnal magas beosztású pozíciókból indul: 24-26 évesen állami szervezetben osztályvezető-helyettesi, szakszervezeti ügyvivői, sportklub gazdaságvezetői és szocialista világszervezet titkárság vezetői posztokat töltenek be. A csoport tagjainak karrierívét továbbá jellemzi, hogy a rendszerváltás előtti és utáni időszakban vezető tisztségeket töltenek be a közszférában. A rendszerváltás is hatással van karrierjükre, függetlenül attól, hogy eltérő karrieridőszakban (korban) éri őket a változás.

Az egyik alany a rendszerváltás előtti szakszervezeti, „forradalmár” tevékenységét egyrészt alternatív iskola alapításába viszi tovább, másrészt a rendszerváltásban csalódva eldönti, hogy nem lép politikai pályára. A másik alany a rendszerváltás előtti ifjúsági világszervezetekben szerzett tapasztalataira alapozva lép át a rendszerváltással létrejövő gazdasági szervezetekbe, nála az átváltás sikeres, és karrierváltást is eredményezett.

A Kiemelkedők egyrésztől az őket körülvevő politikai, gazdasági korszak hatásaira reagálnak; a kiemelkedő tanulmányi eredmények, a közéleti aktivitásuk, a munkabírásuk és a vezetői pozícióik a közszférához köti

őket a karrierjük elején, de ez a kötés mindannyiuknál előbb-utóbb megszakad. Hárman azonban visszalátogatnak a közszférába, ingáznak az üzleti és az állami szféra között. A társadalmi tényezők jelentősen befolyásolják a váltásaikat mind a rendszerváltás, mind a létrejövő szervezetek, valamint a politikai, gazdasági viszonyok és az ugrálásaikat jellemző kapcsolatrendszer alakulása. Ez egyrésztől leküzdendő akadályként, néhol kényszerként, máskor pedig lehetőségként hat a karrierdöntéseikre, alternatíváikra.

Váltásaik jellemzően saját döntések, ajánlatokat kapnak a kapcsolatrendszerükön keresztül, a feladatok, kihívások után mennek. Kényszerjellegű váltás csak egy-egy váltási esetben következik be. További jellemző eltoló erőként 4 esetben fordul elő kiégés, belefáradás miatti váltás, ami ugyancsak saját döntés, ezekben az esetekben az alanyok felmondanak. Ezek jellemzően szektorváltással járó döntések, de irányuk változó; van, aki a közszférát üzleti szférára cseréli és fordítva. Egy érdekes váltási történetet kiemelünk: az alanyt felállítják a vezetői pozíciójából, és ezért úgy dönt, hogy hátat fordít a „komoly” öltönyös-nyakken-dős életnek, és egyfajta „fricskaként” üvegdekorációs céget csinál, amiben kétkezi munkát is végez, és ezt nagyon élvezi.

A váltási döntések mozgatórugói a kiemelkedés, a kihívások, az újabb feladatok, próbatételek izgalma, a bizonyítás. A kapcsolatrendszerükön keresztül befutó ajánlatokkal, lehetőségekkel élnek, ezeket szinte gondolkodás nélkül elfogadják, a váltásaik ilyen szempontból gyors döntések, a hosszas dilemmázás nem jellemző a döntéshozatalra. Kialakul egy olyan speciális tudásuk, amit szféráktól és szervezetektől függetlenül mozgásban tartanak, és transzferálni tudnak (nehéz megfogalmazni ezeket): értékvezérelt válságmenedzselés, IT-rendszerfejlesztés és jogalkalmazás, politikai-kommunikációs projektmenedzser, befektetői-ötletmegvalósító vállalkozó. Ezeket a speciális kompetenciamixeket nagyrészt a karrierjük elején elinduló vezetői tapasztalataikból hozzák, amihez a közszférában kialakuló kapcsolatrendszerüket is mellé rakva képesek fenntartani hosszú távon a magas beosztásaikat, meghatározó súlyú tevékenységeiket.

További mozgatórugó, ami 3 alanyánál is megjelenik: valamilyen érték, ügy képviselése. Az egyik alanyánál ez meghatározó motívum, ő a városáért, a kulturális értékek képviseléseért elkötelezett. Másik 2 alanyánál is felbukkan az értékek szolgálata, egyiküknél a tanítás-nevelés kapcsán a karrierje elején, másikkal a jövőbeni tervek megfogalmazásakor erősödik fel a karrierje elején végzett gyermekekkel foglalkozó világszervezeti tevékenység, amelyből karitatív elképzeléseket, terveket táplál.

A pörgő munkaélet egy másik vetülete a magánélet változatossága, ugyanis a Kiemelkedők a legtöbbit elváltak közé tartoznak a mintában. Az alcsoport tagjai mind férfiak, és bár nem a sztereotípiák erősítése a célunk, mégis a bemutatott munkafelfogás és karriermotiváció jellemzően férfimintának tűnik.

**Milyen tanulságai vannak a karrierváltások Ugrálók csoportjának?**

- A karrierváltók e csoportjában az egyik legjellemzőbb minta az álmokhoz, elképzelésekhez való visszatérés, illetve a minden szempontból megfelelő, örömet, kibontakozást adó munka megtalálása. Azonban ez egy hosszú, gyakran önismereti folyamat volt a karrierváltóink esetében, de végül helyükön érzik magukat, szeretik a munkájukat. Az álmaikat, elképzeléseiket hobbiként, önképzésként sosem adták fel, később erre is építették a váltásaikat. Erre viszont aktívan felkészültek: sokszor iskolapadba ültek, feltérképezték a lehetőségeiket, átgondolták a váltásaikat.
- Karrierváltóink akkor tudtak igazából a saját érdeklődésük, hiteik felé fordulni, amikor már biztos egzisztenciát teremtettek. Amint ezt a biztonságot elérték, valóban az érdeklődésük felé fordultak, azaz nem ragadtak bele az anyagi előnyöket nyújtó lehetőségekbe, hanem belevágtak abba a területbe, ami akár kockázatos, kiszámíthatatlan egzisztenciális szempontból.
- A csoportban megfigyelhető, hogy a váltások iránya a szabadúszás felé vezet, többen tanácsadóként használják a megszerzett szaktudásukat. Ez a lehetőség egyre elterjedtebb a kockázatvállalóbb váltók körében. A szabadúszás választásának okai a magasabb jövedelem reménye, a szabadság, másrészt valamilyen új terület kipróbálása.
- A „színes” önéletrajz jelenthet tehetséget, tanulási képességet, sokféle tapasztalatot, eltérő szektorok ismeretét, azaz új „erőforrást” a szervezetek számára. A mai tehetségek is elindulhatnak más szférában. A megelőző váltásaikból főként vezetői tudásukat és kapcsolatrendszerüket transzferálták, a területhez kötődő szakismerettel jellemzően nem rendelkeztek.
- A csoport tagjai nemcsak szakterületek között, hanem szektorok között is ugrálnak, jellemzően ki-be ingáznak az üzleti és az állami szektor között. Ez azért lehet érdekes, mert tapasztalataikat át tudják transzferálni az egyik szektorból a másikba. Mit tanulhat az üzleti szféra az állami szektorban szerzett tapasztalatokból?

## Összefoglalás

Átfogó tanulmányok levonására a publikáció második részében kerítünk sort. Ehelyütt azt emeljük ki, hogy az eredmények azt mutatják, hogy a karrierváltás létező, ráadásul nem is új jelenség. A munkaerőpiacon az elmúlt négy évtizedben számos indokkal, illetve tartalommal léptek ki interjúalanyaink a megszokott, hagyományos karrier keretei közül. Ez a tény önmagából fontos üzenettel bír a gyakorló HR-szakértők, oktatók, illetve fiatal karriertervezők számára. A lépések mögött változatos indokokat találhatunk – önmegvalósítás, küldetésstudat, pályaválasztás kori sodródás kiigazítása, kiégés, kényszerhelyzet, társadalmi/gazdasági/technológiai változások lehetőségeinek kihasználása, anyagi háttér megteremtése –, melyek elemzésére még visszatérünk. A jelenlegi változó környezetben feltehetjük, hogy ezek a lehetőségek és kényszerek a jövőben egyre többek számára teszik vágyott, vagy pedig félelmetes realitássá tanult szakmájuk, megszokott iparáguk, szektoruk, illetve kiszámítható alkalmazotti szerepkörük elhagyását. Kérdés, hogy mennyire képes a HR-szakma minderre reagálni jelenlegi előfeltevései és előítéletei foglyaként, illetve az oktatási szektor miként tudja erre felkészíteni a hallgatókat, illetve kihasználni a váltók nyújtotta új képzési piacot.

## Lábjegyzet

- 1 A kutatás támogatásáért köszönetünket fejezzük ki a kutatást támogató szervezeteknek: Coca-Cola, IBM, KPMG, Shell, valamint a kutatás egyes fázisaiban közreműködő kollégáinknak: dr. Radácsi László, Racsmány Kinga, Pulinka Ágnes és az 51 interjúalanyunknak.
- 2 Jelen alfejezetben részletesen támaszkodunk Pulinka Ágnes a kutatás keretei között elkészített háttér tanulmányára.
- 3 Gyerekevelés céljából, vagy korai, önkéntes nyugdíj formájában.
- 4 A civil szektort érintő váltásokra csak utalunk jelen tanulmányunkban, mert részletes cikk olvasható e csoportról a Civil Szemle téli számában.
- 5 A publikáció mellékleteiben található egy részletes táblázat az egyes alcsoportokban jellemző határváltó lépések számszerű arányairól.
- 6 A NEM-et mondás témakörét, illetve az erre készítő okokat a publikáció második, ezután megjelenő részében fejtjük ki részletesebben.

## Felhasznált irodalom

- Atkinson, R.L. et al. (2003): Pszichológia, Osiris, Budapest  
 Bohlander G.W., – S. Snell – A. Sherman (2006): Managing Human Resources, South-Western College, Cincinnati, Ohio  
 Bokor A. (2007): Létezik-e itthon Y generáció?, Vezetéstudomány, XXXVI évf., II. sz.  
 Bokor A. – Radácsi L. (2006): Aranykalitkában, Alinea Kiadó, Budapest

- Bokor A. – Szóts-Kovács K. – Csillag S. – Bácsi K. – Szilas R. (2007): Emberierőforrás-menedzsment, Aula Kiadó, Bp.  
 Erikson, E.H. (1991): Az életciklus: az identitás epigenézise, in: A fiatal Luther és más íráskorok (437–497. o.), Budapest, Gondolat  
 Feischmidt, M. (2005): A megalapozott elmélet: empiria és elmélet viszonya a kvalitatív kutatásokban. Kvalitatív módszerek az empirikus társadalom- és kultúrakutatásban. Szabaddolcsészet. [http://szabaddolcseszet.elte.hu/index.php?option=com\\_tanelem&id\\_tanelem=848&tip=0](http://szabaddolcseszet.elte.hu/index.php?option=com_tanelem&id_tanelem=848&tip=0), letöltés ideje: 2008. jan. 17.  
 Gattiker, U.E. – Larwood, L. (1988). Predictors of managers' career mobility, success, and satisfaction. Human Relations, 41, pp. 569–591  
 Glaser, B. – Strauss, A. (1967): The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research. Chicago, Aldine  
 Hite, L.M. – McDonald, K.S. (2008): A New Era for Career Development and Human Resources Development. In: Advances In Developing Human Resources, 2008, 10. szám, 3–7. old.  
 Koncz K. (2002): Karriermenedzsment, Aula Kiadó, Budapest  
 Miles, M.B. – A.M. Huberman (1994): Qualitative data analysis, Sage, London  
 Niles, S.G. – Harris-Bowlsbey, J. (2002): Career Development Interventions In The 21st 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  
 Rhodes, S.R. (1983): An Integrated Model of Career Change. In: The Academy of Management Review, 8. évf., 4. szám, pp. 631–639  
 Rose, N. (1989) Governing the Soul: The Shaping of the Private Self, Routledge, London  
 Schein, E.H. (1978): Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs Addison-Wesley Publishing Co., Inc.  
 Schein, E.H. (1993): Career anchors: Discovering Your Real Values. Pfeiffer and Co., Sydney  
 Schein, E.H. (1996): Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century, MIT Sloan School of Management  
 Sullivan, S.E. – Mainiero, L. (2007): Kaleidoscope Careers: Benchmarking Ideas for Fostering Family-Friendly Workplaces. Organizational Dynamics. 36. évf., 1. szám, pp. 45–62  
 Sullivan, S.E. – Martin, D.F. – Carden, W.A. – Mainiero, L.A. (2004). The Road Less Traveled: How to Manage the Recycling Career Stage. In: Journal of Leadership and Organization Studies. 10. évf., 2. szám, pp. 34–42  
 Super, D.E. (1986): Life Career Roles, In Career Development In Organizations, szerk.: D. T. Hall, Jossey-Bass, San Francisco, California  
 Vajda, J. (2003): Az élettörténet szövegének szövete. Jelkép, 2003. 1. sz. pp. 89–96.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

## Minta adatai karrierváltási lépések, betöltött pozíciók leírására

Az itt következő táblázatok tartalmazzák azokat az egyéni szintű információkat, amelyeket az anonimitás megsértése nélkül megoszthatunk. A keresztnév természetesen álnevek.

Név (hamis)	Honnan?	Mín keresztül?	Mivé?
Ákos	Kutató	Pénzügyi elemző	Pénzügyi intézeti vezető
András	Állami vállalati igazgató	Szabadúszó tanácsadó – politikai tisztségek	Egyetemi oktató
Anna	Virágkötő	Asszisztens – könyvelő	könyvelő céget alapít
Attila	Idegenvezető	Állami szervezetben felső vezető – könyvszerkesztő	Kiadóvállalat tulajdonosa
Balázs	Katona	Controlling asszisztens	Logisztikai vezető
Bálint	Műszerész	Üzletkötő – kisvállalkozó – sales vezető – outdoor vállalkozó – sales vezető	Szervezetfejlesztő, szupervizor-tréner
Béla	Közgazdász	Könyvszerkesztő – informatikai vezető állami szektorban	Tanácsadó
Bence	Teológus	Értékesítési területi vezető	Tanácsadó, vállalkozó
Boldizsár	Tervezőmérnök	Tanár – kutató	Szabadúszó szervezetfejlesztő, tréner
Csaba	Egyetemi menedzseri pozíciók	Civil szervezet titkára, kurátora, vezetője	Könyvelő
Csongor	Építész	Szövegíró – médiaipari cégekben felső vezető, ügyvezető	Fejvadász és ügyvezető-tulajdonos
Dávid	Informatikai tanácsadó	Építőipari vállalkozó – tanácsadó	Ügyvezető tanácsadó cégnél
Dénes	Sportoló		Üzleti vállalkozó, mellette egyetemi oktató
Dóra	Nyelvtanár	Banki asszisztens	HR-szakértő, HR-igazgató
Emese	Kutató	HR-igazgató	Tanár, tréner
Enikő	Tanár	Vállalkozó – médiszakember – hirdetési igazgató	Kommunikációs igazgató
Erika	Színész	Rádiós – marketingmenedzser – színházi művészeti titkár	HR-középvezető
Éva	Kutatási vezető		Alapítványvezető és építőipari vállalkozó
Ferenc	Marketing és sales vezető	Vállalkozó	Szerzetes (oktató, intézményvezető, közszereplő is)
Gábor	Állami vállalati igazgató	Más országban vállalkozó	Borász
Géza	Középiskolai tanár	Hangmérnök – tanár	Építőipari vállalkozó
Ibolya	Informatikus	Értékesítési területi vezető	Kozmetikus
Írisz	Orvos	Munkanélküli, tanuló	Orvos más országban
János	Újságíró	PR-tanácsadó és vezető	Természetgyógyász
József	Oktató, kutató	Tanácsadó – pénzügyi intézeti vezető	Minisztériumi államtitkár
Judit	Üzletágvezető	Karrierszünetben tréner, galériavezető, kórházi marketingvezető	Key account manager
Kamilla	Tanár	Szabadúszó – alkalmazott tréner	Szabadúszó tréner, pinceklub-alapító, színész
Kinga	Filozófia doktorandusz	Projektalapú megbízások HR-területen	HR-szakértő
Kíra	Vendéglátós	Ügyfélszolgálati vezető	Piacutató
Klára	Jogász	Nonprofit jogász	Hosteltulajdonos, vezető
Kristóf	Autószerelő	Segédmunkás	Tv-nél gyakornok, majd riporter

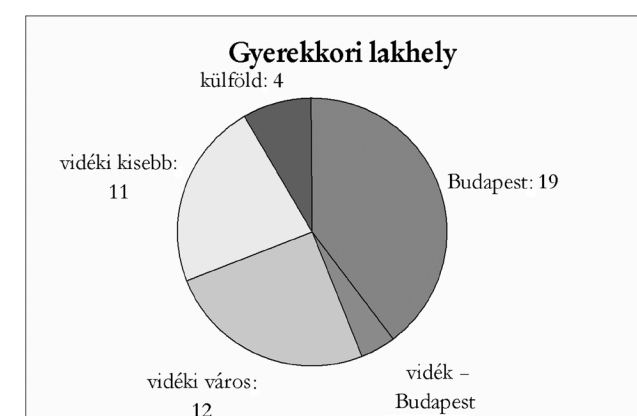
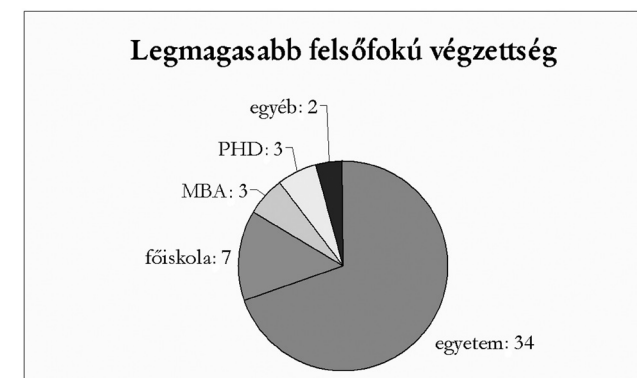
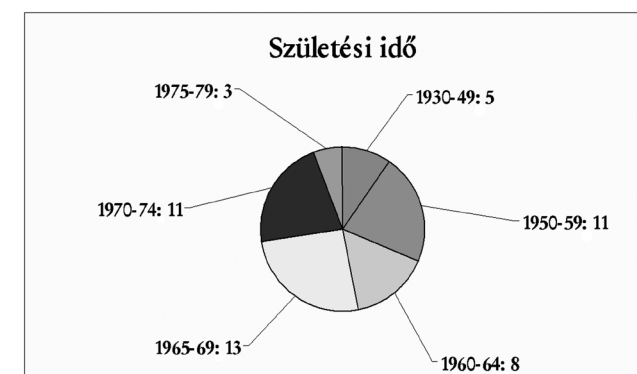
## VEZETÉSTUDOMÁNY

Kriszta	Környezetvédelmi felső vezető multiban	Civil szervezetben tanácsadó – multiban környezet-/munkavédelmi vezető	Tanácsadó
Lajos	Állami hivatalban szakértő	Minisztériumi vezető – kirendeltség vezető – banki vezető	természetgyógyász – nyelvoktató/ fordító
Margó	IT-kutató	Marketingvezető	on-line vállalkozó és tanácsadó
Mária	Gyógyszeriparban kutató	Önkéntes, majd alkalmazott megvált. munkaképességűekkel foglalkozó civil szervezetnél	Önálló civil szervezetet alapít
Márton	Kisvállalkozó és projektvezető		HR-vezető
Mátyás	Ifjúsági szövetség vezető	Banki felső vezető – állami szerv. vezető – dekorációs vállalkozó – politikai tanácsadó – multi felső vezető	Kulturális projektvezető
Patrik	Katona	Vállalkozó – key account manager	Üzletágvezető
Péter	Könyvelő	Színházi válságmenedzser – polgármester – banki felsővezető	Színházakban válságmenedzser, majd ügyvezető
Róbert	Közgazdász – tanár	Tanár, szakszervezeti vezető – iskolaalapító, szakértő – vállalkozó – állami szerv. vezető	Vállalkozó, üzletember
Sándor	Külkereskedő	Üzletágvezető	Fejvadász és franchise vállalkozó
Sára	Külkereskedő	Értékesítési terület vezető	Női szerzetes (kutató és oktató szerepben is)
Szilárd	Fizikai munkás	Kisvállalkozó – diszpécser – rendezvényszervező – üzletvezető-helyettes	MLM-vállalkozó
Tamás	Banki ügyintéző	médiaügynökség vezető	Civil orientációjú vállalkozó
Tibor	Régész	Külkereskedő – ügyvezető marketingcégnél – HR-igazgató	Múzeumigazgató
Vali	Tanár	Nyomdász, nyomdavezető – marketingtanácsadó – tanár	Alapítványvezető, pszichológus, tréner
Viktória	Aranyműves-restaurátor	Használati-kereskedő – karrierszünet – kisvállalkozó (autóbontó)	Börtönpszichológus
Zoltán	Marketingvezető		Üzleti vállalkozó, tanácsadó
Zsófi	Pénzügyi szakértő befektetési cégnél	Önkéntes, majd alkalmazott több civil szervezetnél	Egyetemi menedzser és oktató
Zsuzsa	Rádióriporter, műsorszerkesztő		Civil szervezetekben vezető és konzultáns

**Karrierváltó csoportok és jellemző határváltó lépések**

	Összes váltás	Visszatalálók	Keresgélők	Kiemelkedők	Multiba belépők	Multi-elhagyók	Civilbe lépők	Civilből kilépők
Összes váltás	124	16	18	17	16	18	11	7
Karrierszakadások és karrier szünetek	24,2%	25,0%	27,8%	29,4%	12,5%	50,0%	36,4%	28,6%
Munka és magánélet arányainak átrendezése	16,1%	6,3%	11,1%	0,0%	6,3%	44,4%	54,5%	42,9%
Munka és magánéleti szerepek újradefiniálása	5,6%	0,0%	5,6%	0,0%	0,0%	22,2%	54,5%	0,0%
Munkaerő-piaci státusz megváltozása	50,0%	43,8%	61,1%	52,9%	43,8%	72,2%	45,5%	14,3%
Szakmai területi váltás	54,8%	87,5%	83,3%	41,2%	37,5%	38,9%	63,6%	28,6%
Szektorváltás	58,9%	75,0%	27,8%	82,4%	68,8%	61,1%	100,0%	100,0%

**Néhány demográfiai jellemző**



Cikk beérkezett: 2009. 7. hó

Lectori vélemény alapján véglegesítve: 2009. 8. hó