

**O**laf G. Wilhelms élete eddig olyan volt mint egy TV-sorozat forgatókönyve. Egész héten gyermekeket segített a világra, szabadidejét pedig a rákkutatásnak szentelte. Szép fizetése volt, és élvezte azt a megbecsülést, amellyel a klinikai főorvosi tisztség jár.

Ez mind szép és jó – három és fél évvel ezelőtt Wilhelm mégis új életet kezdett. Nem akart többé csak alaputatással foglalkozni, hanem rákellenes gyógyszereket szeretett volna piacra dobni. A klinikán ezt nem tehetette, ezért saját vállalkozásba kellett fognia.

Nőgyógyász mint vállalkozó? Szülész mint menedzser? Rákkutató mint személyügyi vezető? Wilhelmnek kétségei támadtak. Megfontolta a dolgot, majd hozzálátott az üzleti terv elkészítéséhez.

Ezzel a tervvel Wilhelm alapítási pályázatot nyert – és elhatározásra jutott: „Kiszállok.” Klinikai állását felmondta, és társaival együtt megalapította a Wilex GmbH-t (KFT-t) Münchenben. Az induló gyógyszergyártó cég vese-, mell- és tüdőrákellenes gyógyszereket fejlesztett ki. Két készítmény már túl volt a klinikai kipróbáláson.

Olaf Wilhelm példája bizonyítja, hogy egy hivatásos induló cég még akkor is sikert érhet el, ha a cél még annyira különlegesnek is tűnik. Mire van szükség? Mindenekelőtt arra, hogy aki változtatni szeretne, akaratát nem nyomhatja el. Vállalnia kell és komolyan kell vennie.

Sok oka van annak, hogy valaki miért akar szakmát változtatni. Vegyük például a középvezetőt, aki úgy érzi, megrekedt a munkahelyén, és csak a rutin hajtja. Vagy vegyük a kontrollert, aki otthon a marketingről álmodozik. Vagy a leányvállalat cégvezetőjét, aki nem hajlandó tovább elviselni, hogy az anyakonzern diktálja neki, s végre szeretne önállóan dönteni.

Nekik mindannyiuknak több esélyük van arra, hogy álmukat valóra váltsák, mint gondolják. A munka világa rohamosan változik. Az egész életre szóló kötöttség már a múlté, a rugalmasság lett az igazi érdem.

Heinz Fischer, a Deutsche Bank humánmenedzsere úgy képzei el a jövő munkatársait mint egy-egy „önálló részvénytársaság”-ot. A vállalatok, mondja Fischer, vezetőiket továbbképzéssel és tréninggel fel tudják készíteni a megváltozott foglalkoztatási viszonyokra. Ma már senki sem tudja garantálni az egész életre szóló foglalkoztatást.

Az önálló cég ezt jelenti: „Segíts magadon, csak magadra számíthatsz.” Aki saját maga testesíti meg a vállalatot, az könnyűszerrel ott tudja hagyni a munkaadóját.

Ne felejtjük el: A vállalatoknak egyre kevesebb közülük van alkalmazottaik pályájához. Napjainkban minden munkavállaló saját sorsáért felelős.

A siránkozás semmit sem ér. A rugalmas munkaviszonyra

történi áttérési folyamatot egyetlen igazgató sem képes fel tartóztatni. Ha ez a helyzet, akkor miért ne tekintsük úgy ezt a váltást mint esélyt és követelményt?

Sok fiatal vezető már hosszú ideje ebben a szellemben működik. Ők már tudatában vannak annak, hogy ha a szükség úgy kívánja, munkáltatójuk minden szív fájdalom nélkül megválí tóluk. Ők semmiféle szorosabb

kötődést nem alakítanak ki munkahelyükkel. jelszavuk a következő: beilleszkedni, közreműködni, minden pénzt besöpörni, minden előrelépési lehetőséget megragadni – stagnálás esetén pedig a lehetőségeket a cégen kívül keresni.

Christian Scholz saarbrückeni közgazdaságtan-professzor „darwinoptimumizmus”-nak nevezi ezt a turbókapitalizmus dzsungelében alkalmazott túlélési stratégiát.

Ez a stratégia könnyen torkolthat válságba. Életpályájuk optimalizálása során sok fiatal menedzser megelégedik arról, hogy valójában miért is fektet akkora energiát a munkájába? A saját magam által kitűzött cél felé a magam útját járjam, vagy hagyjam, hogy mások jelöljék ki a pályámat?

Rolf Ritter is ezt a kérdést tette fel magának. Miután négy évet töltött az Unilever marketingosztályán, húsz hónapot pedig mint tanácsadó a McKinsey-nél, biztosan tudta: „Ez nem mehet így tovább.”

Ugyanakkor már régóta kétségei voltak. Időnként felvetődött benne, hogy tulajdonképpen mi köze neki személy szerint az öblítőszerekkel kapcsolatos reklámkampányhoz (Unilever) és az egyre újabb tanácsadási stratégiatervezetekhez (McKinsey)?

A kételyt azonban mindig hamar elhessegette magától. Vajon nem a világok legjobbika volt számára, amelyben egy közgazdász élhetett? A McKinsey szinte mítikus hangzású munkaadó, jövedelme tekintélyes, munkája intellektuálisan igényes tanácsadási projektekből áll. Kívánhat-e jobbat egy diplomás kereskedő? Meghozta, aki magán-élitegyetem végzettséget szerzett, és hat nyelven beszél folyékonyan.

Sokáig tartott, amíg saját maga előtt is világossá vált, hogy irányt kell váltania. Nincs szó arról, hogy maximális jövedelemre törekedne, amelyért napi 14 órát kellene gürcölnie.

Ritter irányt váltott. Közben konfliktustanácsadóként és csoportfejlesztőként dolgozott. A klasszikus szervezeti kar-

EVA BUCHHORN  
CHRISTIAN RICKENS

## MIÉRT ÉS KINEK ELŐNYÖS A PÁLYAMÓDOSÍTÁS?

riert semmisnek nyilvánította. Viszont kárpótolja az az öröm, hogy „valami saját magam számára értelmeset csinállok”.

Ritter még azelőtt intett búcsút, mielőtt a munkájával szembeni belső ellenállás nehézségeket okozhatott volna. Ezzel szemben sok ember évekig gyötrődik kétségek között, s ezzel elősegíti a kiégést, a test és a lélek teljes elfásulását.

„Azoknál a menedzsereknél, akik túlságosan le vannak terhelve vagy túlságosan kevésbé vannak leterhelve, teljes leépülés következik be”, mondja Monika Becht frankfurti élet-pálya-tanácsadó. Akinél hiányzik a sikerélmény, és az egyénre szabott követelmények, könnyen beindul a süllyedési spirális.

A frusztrált személy idővel teljesen elveszíti érdeklődését munkája iránt, s végül már képtelen lesz eleget tenni azoknak a feladatoknak, amelyeket azelőtt minden további nélkül elvégzett. Önbecsülése csökken, teljesen magába zárkózik. S a vége nagyon gyakran a felmondás – a munkáltató részéről.

Annak, aki nap mint nap úgy érzi, hogy állása nem az igazi, kételyét komolyan kell vennie. Ez nem azt jelenti, hogy bármilyen kudarc igazolja a végső döntést. Aki változtatni szeretne, tisztába kell jönnie szándékával, tanácsolja Regina Boiting szociológus, aki hamburgi Profil Menschen cégében szakmai válság esetén tanácsot ad. De vajon valóban megoldódnak-e a problémák a beosztás, a cég, sőt a pálya megváltoztatásával?

Az örök ellenállók mellett Boiting olyan vezetőket ismer, akik „sehogy sem tudják elérni, hogy munkakörnyezetükbe integrálódjanak vagy minden kritikával megbirkózzanak.” Aki például sohasem tanult meg delegálni, azt valamely újabb vezetési feladat ugyanúgy túlzottan megterheli, mint az előző munkahelyén. Itt csak saját személyiségük fejlesztése segít.

Annak a menedzsernek, aki elégedetlenségének okaival tisztában van, a második lépésben alaposan felül kell vizsgálnia új célját, tanácsolja Boiting. Előfordulhat, hogy a kívánt munkát az addigi cégénél találja meg, például úgy, hogy a beszerzésről átvált a forgalmazásra. Vagy pedig, hogy a jelenlegi beosztás tökéletesen megfelel, csak az ágazat nem. Az is lehetséges, hogy a pályamódosítás az addigi gyakorlatra épül, és a sok energiát igénylő gyökeres szakítás elkerülhető.

Albrecht Wolter megtalálta a módját annak, hogy összekösse a szakmai tapasztalatot az egyéni érdeklődéssel. A mérnök doktor egy berendezésgyártó vállalat műszaki igazgatója volt. Az évek múlásával ágazatában az üzletvitel egyre nehezebbé vált. A nagy építési projektekkal járó fokozott kockázatot nem ellensúlyozta megfelelő mértékű haszonkulcs. Már egy jelentéktelen csúszás is veszteséggé tudta tenni a projektet.

„A vállalat előbb-utóbb képtelen lett volna elérni a kitűzött nyereséget. Ilyenkor meg kellett volna keresni a vétkest”, mondja Wolter. Az biztos, hogy nem lehetett magának szemrehányást, ugyanakkor tudta: gyakorlati lehetőségei be vannak határolva, viszont a szakmai siker fontosabb szá-

mára, mint a hatalom. Röviden szólva Wolter lemondott volna az ideális bűnbokról.

Ebben a helyzetben Wolter újból felismerte magában a tudományhoz való vonzódást. Mint menedzser sohasem szakította meg kapcsolatát az egyetemi körökkel. Megpályázta a Clausthal-Zellerfeldi Műszaki Egyetemen a nem fémek anyagok professzori állását, amelyet el is nyert.

Wolter a bizonyíték arra, hogy a váltás nem jelent feltétlenül kiszállást. Az egyetemen Wolternek 40 munkatársa volt. Mivel mellékállásban szakértő, jelenleg többet keres, mint korábban munkahelyén. De az is igaz, hogy többet is dolgozik. „Viszont kötetlenebb vagyok”, mondja Wolter.

Reményei közül azonban egy nem teljesült: a számok szorítása nem hagyott alább. Terveleírányzatok és haszonkulcs helyett Woltert most a hallgatók számának csökkenése aggasztja. Pontosán 30 hallgató morzsolódott le a szakon, ahol ő oktat. Wolternek sokkal többet kell marketingmenedzserként működnie a tanítás keretében, mint ahogyan azt a váltás előtt gondolta.

Wolter nemcsak arra kitűnő példa, hogy hogyan válthat át valaki sikeresen a gazdasági életből a tudományos életbe. Ő arra is példa, hogy sok dolog sohasem változik – függetlenül attól, hogy valaki hol dolgozik. Nincs ugyanis olyan terület, amelyen ne érvényesülnének a piaci törvények.

A professzornak is kereslet-kínálatban kell gondolkodnia, hallgatókat kell magához vonzania és kutatási pénzeket kell szereznie a termelőszférából. „A vezetőktől napjainkban szinte mindenütt ugyanazokat a képességeket várják el”, mondja Scholz gazdasági professzor. A szakmai tudás mellett az üzleti érzék és a csapatmunkára való képességet is megkövetelik minden ágazatban. Scholz: „A magunknak való különzők mozgásteret egyre szűkül.”

Wolter sohasem érezte úgy, hogy ő elefántcsonttoronyban élő csodabogár. Több éves vezetési tapasztalatait új professzori állásába is beleviszi. A keserves berendezésgyártó pályát otthagyta, ugyanakkor jövedelemben, biztonságban, szabadságban és státusban sokkal többet nyert. Ez szenzációs siker!

A pályamódosítás még annak is a hasznára válhat, aki nem tökéletesítette magát minden tekintetben. A legfontosabb üzenet így hangzik: Aki úgy érzi, hogy nincs a helyén, annak ezt az érzést nem szabad magába fojtania. Józanul ki kell elemeznie, hogy nem a pályamódosítás lenne-e a megoldás?

Aki belevág ebbe a váltásba, annak jók az esélyei. A munka világának rugalmasabbá válásával sok akadály elhárult, ugyanakkor új karrierlehetőségek születtek. Aki változtatásban gondolkodik, az többé már nem tud megszabadulni ettől a gondolattól.

Manager Magazin Wechsel Jahre Umsteiger 2001. 4. szám, 272-278 old.

Fordította: Bihari Gábor