

„Elmegyek.” – Kilépni a multivilágból

„Életemnek új korszaka kezdődött, amikor felismertem, hogy a dicsőség és a siker nem azonos. A siker a kivétel dolga. A tehetségé. Mutatvány, cirkusz, rekord, teljesítmény, egyéniség, különlegesség. A dicsőség a világosság, az egyetemesség, az értelem, az egészség, az igazság dolga. A siker a legkisebb, a dicsőség a legnagyobb ellenállás irányában fekszik. A siker embere a legkisebb ember, a dicsőség embere a legnagyobb ember. A siker helye az utca, a dicsőség helye szívednek titkos kamrája.”
(Hamvas Béla)

Előző havi számunkban kezdtük meg a karrierváltók Magyarországon kutatás eredményeinek ismertetését. A sorozatot most a multi világot elhagyó felsővezetők karrierváltásainak bemutatásával folytatjuk. Kiegészítés, munkahelyi/magánéleti problémák, az üzleti világ könyörtelen belső törvényei, életpályaközép válság, önmegvalósítás, tudástranzfer – Vajon mi áll a sokszor váratlan és szokatlan lépések mögött?

A 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 próbálják kevesebbet dolgozni. Csak hát, nagyon nehéz megcsinálni, hiszen ez bináris. Vagy ott vagyok igazgató, ennek minden előjével és hátrányával együtt, vagy akkor legyek osztályvezető? Azért az nem úgy van, hogy akkor most fele annyit dolgozom. (Margó¹)

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

Interjúink során 17 olyan karrierváltóval találkoztunk, aki multinacionális cég felsővezetői pozícióját hagyta ott egy új hivatás, egy saját vállalkozás, vagy egy másik szektor vezetői pozíciója érdekében. Köztük közel egyforma arányban találunk férfiakat és nőket, a nagy döntést pedig 30 és 53 éves koruk között hozták meg. Nem teljesen új keletű jelenségről van szó, hiszen hármuk már 2000 előtt váltott, de a többségük esetében 2004 utáni döntésről van szó. Az interjúk még a jelenlegi válság előtt zajlottak, annak hatására feltételezhetjük, hogy még többen kerültek, főleg kényszerből, hasonló helyzetbe.

Hová tovább?

Azonos kiindulópont után változatos irányú váltásokkal zárták le multi karrierjüket vezetőink. Jelentős többségük egyszerre mind az alkalmazotti létet is maga mögött hagyta, és szabadúszóként, önfoglalkoztatóként dolgozott tovább. Ennek legjellemzőbb formái a tanácsadói munka, vagy pedig saját üzleti vállalkozás alapítása. Ez esetekben a váltás talán legfontosabb hozadéka a személyes autonómia, felelősségvállalás növelése, ami természetesen együtt járhat anyagi előnyökkel is. Az alkalmazotti lét elhagyásának másik fontos indoka a „kihívás” élmény, hiszen saját kezükbe veszik sorsukat, saját ötleteiket, szakmai tudásukat élesben tesztelik, nem pedig egy nagyobb szervezet biztonságát jelentő keretei között.

Rettenetesen élvezem, abszolút játéknak tekintem. Ebből nem lehet meggazdagodni, de nekem most az a célom, hogy egy éven belül nullszaldósra felhozzam. (Margó)

Borzasztó hiú ember lévén azt mondtam, hogy ne hogy már ne tudjam bebizonyítani, hogy én csináljak egy vállalkozást. (Bence)

¹ Az idézetek mellett szereplő keresztnevek a nemnek megfelelő álnevek.

A váltások másik leggyakoribb típusában a kilépő felsővezetők magát az üzleti szektort, a „biznisz világot” is elhagyják, és egyfajta közszolgálat, értékteremtés keresése mozgatja tovább karrierjüket. A konkrétumokat illetően már nagy szórás figyelhető meg: szerzetesség, oktatás, civilkedés, gyógyítás/egészségügy, kultúra, államigazgatás. A tevékenység formája legtöbbször maradhat továbbra is egyfajta felsővezetői státusz, de sokszor tanári szerep.

Egy nagyon izgalmas kulturális közteret építünk új márkánév alatt: zene, film, irodalom. Ez egy nagy kísérlet. Egy költővel fogok csinálni egy beszélgetőestet nálunk, amiből kinő egy sorozat. (Tibor)

Próbálunk olyan céget létrehozni, 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: van ebben civil kezdeményezés, és van benne olyan ügy, hogy egy kihalóban lévő műajt megpróbálunk életben tartani, mint pl. a versmondás. (Tamás)

A rosszmájú megjegyzéseknek elejét véve egyértelműen kijelenthető, hogy váltóink nem azért kerülnek át a közszférába, mert sikertelenül próbálnak elhelyezkedni az üzleti szektorban, vagyis nem kényszerválasztásokról van szó. Ők maguk kezdeményezik átváltásukat, vagy pedig személyre szóló behívást kapnak: felkérlik őket államtitkárnak, állami projektvezetésére, csőd közeli színház megmentésére stb.

Álljunk meg egy percre...

Bár a váltás fő indoka nem a munka-magánélet egyensúlya, de ez a lépés egyben lehetőséget teremt az elemek feltöltésére is. A multi világot elhagyó lépések több mint felénél kapcsolódik valamiféle karrierszünet a váltás folyamatához. Ez feltűnően magas arány más típusú, általunk vizsgált váltásokhoz képest. Úgy tűnik, mind az igény, mind a lehetőség az ő esetükben a legmegalapozottabb: egyfelől megfeszítő időszakot hagynak maguk után, másfelől pedig ők vannak abban az anyagi helyzetben, hogy a munkamenetes időszakot finanszírozni tudják. A karrierszüneteket céljuk és időtartamuk alapján is két csoportba lehet sorolni: rövid – 3-6 hónapos – feltöltődés, illetve hosszabb kilépés, önismereti céllal. Ez utóbbira három vezető esetében találtunk példát, náluk az önismereti utak változatosak: kísérletezés, hobby felfedezése, élet újragondolása...

Döbbenetet okozott, amikor bejelentettem, hogy akkor én most elmennék, annak ellenére, hogy itt minden rendben, 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)

Az életforma, amit eddig csináltam: a szokásos 13-15 órák a munkahelyen. Családra nagyon kevés, barátokra, sportra, kultúrára még sokkal kevesebb időjut. Mindenki tudja, aki ezt csinálja, hogy ez nem fenntartható, de aztán mégis sokan fenntartják. Gondoltam, ez milyen jó lehetőség arra, hogy átgondoljam, hogy mit is szeretnék csinálni. 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. (Zoltán)

A döntés megszületése: választások és kényszerek

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 igékkel fejezik ki lépésüket:

- el kell jönnöm a bankból, mert valakit orrba fogok vágni; (Péter)
 - ez mind-mind egy üres lufi, ami bármikor kipukkanhat, és akkor én úgy döntöttem, hogy kipukkasztom. (Judit)
 - Felálltam és azt mondtam, hogy én ehhez már nem vagyok partner, és kiszálltam a buliból. Azonnali hatállyal felbontottam a munkaszerződésemet, többet nem mentem be. (János)
 - Körülbelül már két éve gondolkoztam ezen, hogy kéne innen kiszállni? ... Most ez hülyén hangzik, de a csúcson akartam elmenni. ... Azt, hogy eljőjek onnan, az teljesen tudatos volt. Nagyon nehéz döntés volt, mert nem könnyű a cég elsőemberének azt mondani, hogy te ne haragudj, de én egyáltalán nem akarok itt dolgozni már veletek. (Margó)

Az üzenetük: a kilépés személyes döntés, nem pedig egy sodródási folyamat. A mondatok többsége erős érzelmi tónussal megfogalmazott, ami feszültségekre, az elengedés fájdalmára is utal. Két kivétellel a váltók „a semmibe” lépnek ki, vagyis elhagyva felsővezetői pozíciójukat nincs konkrét ajánlat a zsebükben. Azaz nem egy új lehetőség ötletétől vezérelve hagyják el korábbi munkahelyüket, hanem egy átmeneti időszak során - lásd karrierszünet –keresik meg 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 megegyezés, „deal” mondódik fel. A váltás legritkábban jár a szakmaterület elhagyásával, új karrierjükben is erőteljesen építenek korábban megszerzett kompetenciáikra, csak más szerepben, közegben. A többség esetében a váltás fájdalma és nehézsége nem a munkájuk tartalmának elengedéséhez kötődik, hanem egy jól bevált, sikeres szerep elengedéséhez. Munkahelyet, karriert, jó üzletet hagynak el, nem „szerelmet” vagy hivatást.

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 személyes és szervezeti okokat is magába foglaló indíték a záruló karrierív. Ez esetben a vezetők végére értek egy emelkedő karrierszakasznak, végighaladtak azokon a pozíciókon, amelyek nagyobb váltás, illetve zökkenők, kitérők nélkül bejárhatók voltak számukra. Egyfajta platón voltak, ahonnan már nagyon kevés továbblépési lehetőség volt.

Mindez arra is rámutat, hogy bár a kilépés valóban személyes döntés, ám a legtöbb esetben mégis egyfajta kényszerhelyzetben, külső befolyásoló tényezőktől indítatva cselekedtek a vezetők. Ritkán volt ez belső érési folyamat, legtöbbször világosan azonosítható egy külső kritikus változás, amely bekövetkezte nélkül valószínűleg még hosszabb ideig korábbi karrierpályájukon maradtak volna.

Az összes női interjúalany szembetűnően kitér arra, hogy a felsővezetői karrierjük 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 gyermekek pedig mind utalnak arra, hogy anyai szerepük betöltését nehezítette a karrierjük, és gyerekeik támogatták a váltást. A nőknél a magánélet és a karrier szorosan összekapcsolódik, mind a problémák, mind a kiutat kereső karrierváltások tekintetében.

Mitől nehéz elhagyni a multivilágot?

A beszámolókból az anyagi biztonság, pontosabban a megszokott fogyasztási szint elvesztésének kockázata tekinthető a legfőbb elbizonytalanító erőnek. Mindegyik vezető magas státuszban, kiemelkedő munkakörülmények között, és biztos jövedelmi háttérrel dolgozhatott. Mindezt ráadásul kiszámítható módon működtették számára, nem maguknak kellett a működés feltételeit nap, mint nap megteremteni. Sokféle szempont sűrűsödik ebbe a nehézségbe. Apró technikai kérdésektől, az

alapvető biztonságérzetig, a külső státuszjegyektől a legbelsőbb, „ki is vagyok én, ha nincs mögöttem a cég” jellegű identitáskérdésekig húzódik az itt összecsomósodó félelmek és kockázatok köre.

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...Felhívsz embereket, akik azt mondják, hogy ki vagy te különben is, nem is ismerlek. Nincs taxi csekk, 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 50 éves koruk körül váltó vezetők mind utalnak arra, hogy ebben a korban meggondolandó az ugrálás a munkahelyek között, mivel magas az újra elhelyezkedés kockázata, legalábbis felsővezetői pozícióban. Bár a karrierváltás kockázataként említik korukat, ez tulajdonképpen motiváló tényezőként érthető, hiszen elébe mennek a problémának olyan módon, hogy inkább önállóak lesznek, vagy pedig a kor szempontjából kevésbé diszkriminatív közszféra felé mozdulnak elé.

Egy 53 éves nőma Magyarországon, a munkaerőpiacon, hát az katasztrófa. 53 éves marketinges nő után nem fognak kapkodni, én ezzel számoltam. (Margó)

Összességében meglepően kevés visszatartó tényezőről számoltak be a kilépők. A multinacionális cégben felsővezetőként elért egzisztenciális háttér megnyitja a kaput az karrierváltások felé. Erre alapozva lehet a kockázatosabb, az első időszakban 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 jelenti, vagy csupán egy másik kereseti modellre állnak-e rá. A többség esetében nem jellemző, hogy visszafogásról, fogyasztási, nyaralási szokások megváltozásáról számolnának be a váltás kapcsán.

Révbe érve?

Munkaerő piac átalakulása és a munkavállalási formák gazdagodása nálunk is érzékelhetően megindult. Az „elefánt” nagy szervezetek között egyre több lehetőség kínálkozik a „bolha” jellegű szabadúszó, kisvállalkozási formáknak, amelyek alkalmatosan és rugalmasan kapcsolódnak ehhez a világhoz. Lehet ez tanácsadás, beszállítás, interim/kiszervezett menedzsment, projektmunka, távmunka, spin-off vállalkozás, kifejezetten felvásároltatási céllal alapított niche vállalkozás, és még ki tudja milyen más lehetőségek. Mindezek jó lehetőséget jelentenek a kockázatvállaló és jó tudás/kapcsolati tőkével rendelkezők számára. A másik kiutat a multi világból a civil és közszféra jelenti, egyre erősebb elszívó hatással a menedzsment képességek iránt. Ez a szféra már nem feltétlenül éhbért jelent, 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 kutatási csapat:

Dr. Bokor Attila, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti magatartás Tanszék, illetve szervezetfejlesztési tanácsadó, partner, [OD Partner Kft.](#) (a kutatás vezetője)

Fertetics Mandy, vállalatok társadalmi felelősségvállalása szakértő, CSR és HR kutató, ügyvezető, tanácsadó, [Alternate Tanácsadó Kft.](#)

Hidegh Anna Laura, Ph.D. hallgató, [Budapesti Corvinus Egyetem](#), Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti magatartás Tanszék

Váradai Szabó Zsuzsa, Ph.D. hallgató, [Budapesti Corvinus Egyetem](#), Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti magatartás Tanszék