

manager

magazin

www.managermagazin.hu

Bankot vett az év bankára

Hegedüs Éva, a Gránit Bank
elnök-vezérigazgatója
az innovatív és a konzervatív
működés összhangjáról,
ambíciókról

Nők előnyben

Cégkultúra:
a jéghegy csúcsa

Cégvilág

Óriáskonzernek
alkonya, osztódása

Szállodaüzlet

Szárnyaló bevételek,
külföldi terjeszkedők



CÍMLAPSZTORI

Bankot vett az év bankára

GRÁNIT BANK Micsoda év volt 2015! Hegedüs Évának feledhetetlen, sok elismeréssel s egy kihagyhatatlan lehetőséggel. Az év bankára lett, bankja egy angol gazdasági magazinnál az év pénzintézete. Az év végén meg kivásárolta Demján Sándort, a Gránit Bank legnagyobb magánrésztvényese lett, s egyben elnök is a vezérigazgatói poszt mellett. Mi jöhet még ezután?



mm: Szereti a sikert?

HEGEDŰS ÉVA: A siker szót nem igazán szeretem használni. Sokszor túl könnyen kiáltanak ki valakit sikeresnek, néha látszatteljesítményért is, én pedig a tartós értékteremtést, az olyan teljesítmény létrehozását tekintem követendőnek, ami nem öncélú. Ha ebben az értelemben használjuk a siker kifejezést, akkor a válaszom határozott igen.

Öt évvel ezelőtt, nem sokkal a Gránit banki kinevezése után azt nyilatkozta az MM-nek, hogy „A sikerorientáltságom néha a munkában is konfliktust okoz – ez óhatatlan, de mindig a kitérőt feladat megoldását tekintetem célfüggvénynek”.

Azóta talán pontosabban fogalmazok... Akkor is arra a belső hajtóerőre utaltam, amely motívál engem a mindennapokban, s amely folyamatosan nagyobb teljesítményre sarkall. Ha elértem valamit, örülök, de máris ott a következő gondolat: hogyan lehetne még többet tenni. Ez egyfajta állandó belső elégedetlenség, teljesítményorientáltság, ami néha konfliktusba kerülhet mások szempontjaival vagy a szabadidővel. Ám ha én nagyon hiszek valamiben, akkor azt szenvedélyesen képviselem is. Ez a szituáció néha túl soknak is tűnhet, ezért igyekszem megértetni, mit miért teszek, s csak olyan dolgokat kérek másoktól, amit a helyükben én is elfogadnék.

A múlt év végén a Gránit Bank legnagyobb magántulajdonosa lett, kivásárolta Demján Sándort. Ez már siker?

Inkább elismerése a tartós értékteremtésnek és egyben kivételes lehetőség is. Öt éve vette meg Demján Sándor a Gránit Bankot, s nevezett ki vezérigazgatónak és az igazgatóság alelnökének. Nagyon megtisztelő volt e felkérés, kifejezetten jó volt az együttműködésünk, nagyon sokat tanultam tőle. Kezdetben részletes beszámolókat adtam mindenről, aztán egy idő után már nem tartott igényt erre, de havonta egyszer a főbb terv- és ténytájakról szóló tájékoztatókat mindig alaposan áttekintette. Megbízott bennem, engem pedig ez a bizalom még nagyobb teljesítményre sarkallt. Igaz, a számaink mindig jobban alakultak, mint ahogy terveztük, tehát a bizalom mögött ott volt az elvégzett munka. Korábban, néhány évvel ezelőtt, amikor a bank jövőjéről beszélünk Demján Sándorral, felajánlotta, hogy bi-

zonyos feltételek teljesülése esetén megvásárolhatom a tulajdonrészét. Ez tavaly nyáron megtörtént. Először megilletődtem, rengeteget gondolkodtam, elemeztem a piaci kilátásokat, a bank pozícióját, a pénzügyi lehetőségeket, és döntöttem. A bank a „harmadik gyermekem”, hiszek a jövőjében, egy soha vissza nem térő lehetőségnek tekintetem az ajánlatot, belevágtam.

E váltás tőkeemeléssel párosult, ami után az állam lett a legnagyobb tulajdonos 49,9 százalékkal. Nem fél, hogy ezzel a politika is bekerül a bankba, s nem csak üzleti döntések születnek majd?

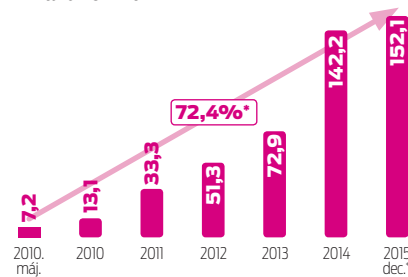
A tőkeemelés előtt is a magyar állam volt a legnagyobb kisebbségi tulajdonos, a bank többsége akkor is és ma is magánbefektetők tulajdonában van. Az elmúlt öt évben soha egyetlen tulajdonos – beleértve a magyar államot is – nem akart az üzleti döntésekbe beleszólni. A kezdetektől egyértelmű volt, hogy a bank operatív vezetése, az üzleti döntések joga és felelőssége a menedzsmentet illeti, a részvényesek feladata a vezető tisztségviselők megválasztása, a számonkérés, az értékelés. Amikor elvállaltam a vezérigazgatói posztot, rögzítettük a felelősségi viszonyokat, ami kialakította a hosszú távú sikeres működés alapját. Egyértelmű volt, hogy egy innovatív, digitális bank építése kemény munkát, világos hatásköröket, konzervatív hitelezést kíván. Természetesen a menedzsment is tudja, hogy tisztelettel kell viszonyulni a részvényesek elvárásaihoz, vagyis a részvényesi érték növelése fontos cél.

Innovatív bank, konzervatív hitelezés? Furcsa párosítás...

Nem az. A hitelnyújtás a legnagyobb felelőssége a banknak. Azt kell jól megítélni, vissza tudja-e fizetni az ügyfél a kölcsönvett forrást. Furcsa, paradox helyzet, de tekintetben az ügyfélnek és a banknak is azonosak az érdekei. Kezdetben sok hiteltárgyaláson személyesen is részt vettem, és azt láttam, az ügyfelek elég hamar azonosulnak azzal a ténnyel, hogy ők nem csupán a hitel felvevői, hanem betétesei is a banknak. A befektetők, a betétesek pénzéért viselt felelősség viszont megköveteli, hogy megbizonyosodjunk a kölcsön visszafizetéséről, és fel kell készülnünk minden eshetőségre. Ezért szükség van megfelelő biztosítékrendszerre is, így a legrosszabb forgatókönyv esetén is megtérülhet a hitel. Ezt a fajta magatartást, szemléletet nevezem

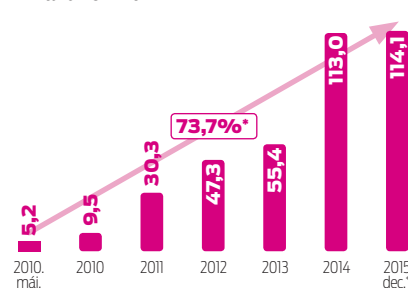
MÉRLEGFŐÖSSZEG

milliárd forint



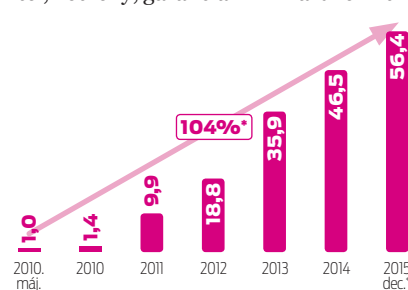
BETÉTÁLLOMÁNY

milliárd forint



ESZKÖZPORTFÓLIÓ

hitel, kötvény, garancia – milliárd forint



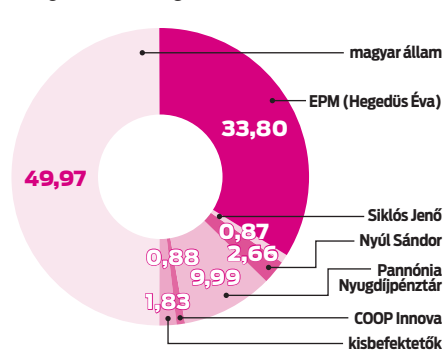
* Éves átlagos növekedés.

** Előzetes adat.

mm-grafika

A GRÁNIT BANK TULAJDONOSI SZERKEZETE

2015. december 31.



mm-grafika



HEGEDŰS ÉVA TUDJA, mit akar: céltudatos, nagy munkabírási ember, a Gránit Bank legnagyobb magánbefektetőjeként, vezérigazgatójaként van víziója a jövőről is

FOTÓ: VÉMI ZOLTÁN

én konzervatív banki felfogásnak. E mellett jól megfér, hogy az ügyfél kiszolgálásában a lehető legújabb technológiai megoldások bázisán egyszerű, innovatív, a kliens kényelmét, biztonságát szolgáló szolgáltatásokat nyújtunk.

Fontos volt önnek, hogy kezdetől tulajdonos is legyen a bankban?

Nekem fontos volt, de ez nem szükségszerű minden vezérigazgatónál. Amikor elvállaltam a Gránit Bank vezetését, több évtizedes szakmai múlt volt mögöttem, és a korábbi banki munkám elismeréseként bizonyos megtakarítással is rendelkeztem. Tudtam, hogy egy bankot felépíteni nagyon kemény munka és nem is mindennapos lehetőség, de hittem az üzleti modellben és az általam összeállított csapatban, ezért részvényt vásároltam az alapító tulajdonostól. A részvényesi lét azt jelenti számomra, hogy elsősorban nem a munkabéremért dolgozom, hanem a hosszú távú részvényesi érték növeléséért. Az a legfőbb szakmai ambícióm, hogy a Gránit Bank Magyarország egyik jelentős piaci szereplője legyen, élenjáró digitális megoldásokat kínálva az ügyfeleknek. Ha ez sikerül, részvényesként is minden biztonnal elégedett leszek.

A részvényesi érték növelése a munkatársaknak is fontos cél?

A bankot vezető menedzsmentből rajtam kívül más is vásárolt korábban részvényeket, és nyitottak vagyunk arra, hogy ez a lehetőség mások számára is elérhetővé váljon. A kulcspozícióban dolgozó munkatársak jövedelme jelenleg is függ a bank teljesítményétől, azaz az értéknöveléstől. Büszke vagyok arra, hogy sok kiváló képességű kollégával dolgozhatok együtt. A bank vállalati üzletágának vezetőjét például két évvel ezelőtt a MasterCard által meghirdetett versenyen Az év ifjú bankárának választották. A Gránit Bank 2012-ben Az év leginnovatívabb bankja lett, a múlt évben harmadikok lettünk az ugyancsak a MasterCard által meghirdetett Az év bankja versenyen, vagyis folyamatosan kapjuk kívülről az elismeréseket, visszajelzéseket. A középvezetők túlnyomó többsége 30–40 éves, bizonyítani akarnak maguknak is. Itt mindenki azt érezheti, fontos a munkája, sok múlik rajta, nélküle nem tartanánk itt. S ez az érzés nagyon sok energiát képes felszabadítani, termelni.

A részvényesi érték miben nyilvánul meg?



„Szeretem a világos, egyszerű viszonyokat, az érthető kommunikációt. Családi örökség az egyszerűség, a nyíltság, az egyenesség, az egymás iránti tisztelet”

A jövedelemtermelésben, a saját tőke növekményében. Ahhoz, hogy minél eredményesebbé váljunk, a stratégiába illeszkedő feszes, de végrehajtható üzleti terv mentén dolgozunk, amelynek a teljesítését folyamatosan figyelemmel kísérjük. Minden hétfőn vezetői értekezletet tartunk, összehasonlítjuk a terv- és tényadatokat, értékeljük a profitcentrumokat, miben kell javulnunk, mit csinálunk jól.

Minden héten értékelnek? Nem túl gyakori ez?

Hiszek a folyamatos kontrollban. Nem pusztán a számonkérés az érdekes ilyenkor, hanem hogy szembenézzünk azzal, hol tartunk, miben van szükség korrekcióra, esetleg addicionális erőforrásra stb. Ezek a megbeszélések írásos előterjesztés alapján, strukturált keretben történnek, a fő szerep a számoké, ettől függetlenül jó hangulatúak. Gyakran már-már alkotóműhelyre emlékeztetnek, ahol lehet vitatkozni, viccelődni, pikírt megjegyzéseket is tenni.

2015 emlékezetes év lehet a banknak és önnek. Nem csak a tulajdonosi változás miatt: tavaly év végén ön például Az év bankára lett itthon, a The European angol gazdasági magazin a Gránit Bankot választotta az év bankjának, a Business Worldwide pedig önt az év vezérigazgatójának Magyarországon. Mit gondol, ezek valódi elismerések?

Szerintem az elmúlt öt évben bebizonyítottuk, hogy a digitális modellre épülő Gránit Bank képes olyan kínálatot adni az ügyfeleknek, ami kényelmessé teszi

számukra a pénzügyi szolgáltatások igénybevételét, miközben a pénzintézet imponzáns méreteiben növekedett, és már nyereségesen működünk. Ezek olyan eredmények, amelyek tartósan magas értéket képviselnek az érintettek mindegyike számára. Így a Gránit Bank csapata minden dicséretet, valódi elismerést megérdemel.

Demján Sándor könnyen elfogadta, hogy digitális bankként próbálnak teret nyerni?

Igen. Demján Sándor a subprime válság után döntött e bank elődjének a megvásárlása mellett, s engem bízott meg, hogy alakítsam ki a profilját, a stratégiáját, szervezzem meg hozzá a szükséges csapatot. Ez nagy bizalom volt, akkoriban különösen. Elfogadta, hogy a nagyon erős hazai banki mezőnyben nem szabad úgy bankot építeni, ahogy mások tették. Nekünk olyan irányt kellett választani, amely megkülönböztet bennünket másoktól, épít az internetpenetráció növekedésére, és költséghatékonyságot eredményez. A versenytársainkat akkoriban nagyon leterhelte a rossz hitelek, a rossz portfóliók kezelése, így kevésbé koncentráltak a fejlesztésre. Mi ekkor határoztuk el, hogy fiókok létesítése helyett a virtuális térre építünk, azaz az informatika, az internet lehetőségeit kihasználva a digitális bankolásra helyezzük a hangsúlyt.

Mi jöhet még ezek után? Milyen díjat nem kapott még meg?

Nem a díjak megszerzése vezérel, egyik elismerést sem terveztem. Nem úgy működöm, hogy kitalálom, milyen díj nincs még meg, s akkor ráhajtok/ráhajtok. Ez fordítva történik: elérünk valamit, s azt a szakma és az ügyfeleink értékelik. Az év bankára címet például a Magyarországon működő pénzintézetek első számú vezetői szavazták meg nekem. Igazán büszke vagyok arra, hogy a nagyon erős nagy versenytársak egy középbank vezetőjének adták ezt az elismerést. Talán ez a legnagyobb szakmai siker, amit egy bankár elérhet.

Ennyire jó lenne a Gránit Bank? Vagy egyszerűen most egy kisbank került sorra. Olyan, amelyik nyereséges, ráadásul nő vezeti. Nyerő párosítás egy díjazásnál...

Ez eszembe sem jutott. A bankvilágban, ahol nagyrészt férfiak döntenek, nem jellemző ez a gendergondolkodás.

Lehet, hogy nem jellemző, de a genderkérdés az üzleti világban is fontossá vált. Sok vállalat ars poe-

A MÚLT A bank évvértékelő tájékoztatóján még Demján Sándor (jobbról) alapító is jelen van a bank elnökeként. Mellette Varga Mihály az állam tulajdonosi képviselőjeként, majd Hegedüs Éva s Nyúl Sándor, az fb elnöke



ticája tartalmaz erre vonatkozó célokat.

Minden nőnek joga van eldönteni, milyen életet választ magának, és remélem, egyre több női vezetőnek jut majd üzleti elismerés is... Nem szeretnék szerénytelen lenni, ezért csak egy számot emelnék ki a sokból, hogy lássák, van mire büszkének lennünk: a bank 2015 végére több mint 150 milliárd forintra, azaz több mint hússzorosára növelte induló, hétmilliárd forintos mérlegfőösszegét.

Kevés nő mondhat el olyan impozáns karriert, mint én: kétszer is volt helyettes államtitkár, részt vett a Földhitel és Jelzálogbank megalakításában, az OTP lakossági üzletágának is vezetője volt, s 2006-tól a BG Magyarország két cégét irányította elnök-vezérigazgatóként. 2010-től pedig jött a Gránit Bank főnöki széke, januártól az elnöki posztal kiegészülve. Mi az, amit szakmailag nem ért meg el?

Ezt sem szoktam így számba venni. Minden szakmai ambícióm a Gránit Bankhoz kötődik, és az összes korábbi vezetői pozíciómért hálás vagyok az engem kiválasztó vezetőknek. Most az a célom, hogy folyamatosan növeljük az üzleti aktivitásunkat a digitális szolgáltatások terén, és a digitalizált eszközökre

optimalizált banki szolgáltatásokban szeretnénk az élen lenni.

Amikor 2010-ben megalakult a Gránit Bank, számba vették, mi lehetnek versenyképesek, mi nem, s kizárásos alapon maradt a digitális vonal?

Stílus kérdése, hogyan fogalmazunk. Tárgyszerűen összefoglalva a múltat: az történt, hogy alaposan felmértük a hazai bankrendszert, s azt is, mik a nemzetközi tendenciák, elemeztük az adottságainkat, a lehetőségeinket, és mindezek alapján az adott helyzetben a lehető legjobb döntést hoztuk meg. Javában zajlik az új ipari forradalom, a digitalizáció, ami az egész életünket érinti. Mint minden döntésben, a banki stratégia formálásában is tetten érhetők a személyes elemények. Mivel a nagyobbik fiam akkoriban fél évet a Los Angeles-i egyetemen tanult, elkezdtem a Skype-pal ismerkedni. Volt, amikor csak telefonáltunk, így jöttem rá: sokkal megnyugtatóbb, ha látom is, amikor beszélünk. Innen jött az ötlet: a bank is személyes üzem, itt is fontos, hogy az ügyfél lássa az ügyintézőt. Így amikor eldöntöttük, hogy digitális platformra optimalizáljuk a működést, ragaszkodtam ahhoz, hogy csináljunk videobanki szolgáltatást is. Bárhol van az ember a világban, ha van nála tablet vagy okostelefon, rá tud kapcsol-

lódni a rendszerünkre. Kifejlesztettünk egy biztonságos videoszolgáltatást, amelynél az applikációt letöltve máris megjelenik a banki ügyintéző a „tenyerünkben”. Miközben beszélünk, látjuk, ahogy kézbe veszi a dokumentumainkat, amelyeket elküldtünk részére. A személyes kapcsolat bizalmi viszonyt alakíthat ki bank és ügyfele között. Így ha valaki azt mondaná, hogy kizárásos alapon csak ez jutott nekünk, az bizony téved. Felismertünk egy lehetőséget, azt kihasználtuk, s folyamatosan megyünk tovább. A közösségi oldalunk is nagyon aktív, és bízom abban, hogy újabb és újabb ügyfelek csatlakoznak hozzánk.

Öt évvel ezelőtt erre már volt fogadókészség?

A tények azt mutatják, igen. Fókuszáltan azt az ügyfélréteget céloztuk meg, amely fogékony a digitális megoldásokra. Folyamatosan figyeljük az új szolgáltatásaink fogadtatását, személyesen is szemmel tartom a közösségi oldalunkat, az ügyfélkérdéseket, az esetleges panaszokat, mert ezekből sokat lehet tanulni. Sokszor nem jogos egy-egy észrevétel, de arra felhívja a figyelmet, hol, mi kell javítanunk a kommunikációban. Gyakran ugyanis csupán arról van szó, hogy nem érthető egy-egy szolgáltatás használata, de világos, egyszerű fogalmazással nyert ügyünk van. Nem vélet-

lenül lett a Gránit Bank egyik szlogenje ez: egyszerűen, magyarul. Élénken él bennem még az az időszak, amikor pályakezdőként az egyik mentoromnak tekintett Deák Andreával dolgoztam együtt, és sokszor kellett összefoglalókat, cikkeket írnom. Huszonéves fiatalként bizonyítani szerettem volna, ezért a szövegeket teletűzdeltem angol szakki-fejezésekkel, hogy megmutassam, milyen felkészült vagyok. Akkor kaptam azt a tanácsot, hogy ne bonyolult szövegekkel akarjam bizonyítani a tudásom, hanem mindenki számára világos, érthető gondolatokkal. Ennél a banknál is fontos: abban is jobbak legyünk másoknál, hogy egyszerűbben fogalmazzunk.

Ez most nagyon trendi, a világban is van egy egyszerűsítési hullám. Talán éppen azért, mert a folyamatok túl bonyolulttá váltak...

A trendi szót sem szeretem, viszolygok tőle. Ebben a szóban is benne van az ideiglenesség, a divatjelleg. Harminc éve megtanultam, hogy az egyszerűség nagy érték. Ebben most is hiszek. Amikor valóságos információtenger zúdul ránk naponta, fontosak a kapaszkodók. Csak olyan szöveg, gondolat marad meg bennünk, amit értünk. Nekem is nagyon kevés az időm: ha meglátok egy ígéretes cikket nagyon bonyolult címmel, inkább félretereszem későbbre. Aztán vagy elolvasom, vagy nem. Az információs forradalomban fontos a szelekció, ezért az egyszerű, könnyen érthető és a lényegre összpontosító kommunikáció mindinkább felértékelődik.

Az életben is fontos az egyszerűség?

Igen, szeretem a világos, egyszerű viszonyokat, az érthető kommunikációt. Családi örökség az egyszerűség, a nyíltság, az egyenesség, az egymás iránti tisztelet. Amikor az államigazgatásban dolgoztam, többször kellett különböző érdekeket egyeztetnem. Tudtam, csak akkor van esély win-win megoldással lezárni a vitát, ha pontosan értjük egymást. Egyértelművé kell tenni, mi a probléma, hol lehet az ellenérdekű felek között a közös halmoz, ahol mindenki számára akad jó megoldás. Különbségek is maradtak, de ha arra koncentráltunk volna, soha nem egyeztünk volna meg semmiben.

Amikor a digitális bankolást választották stratégiai irányynak, a kollégái ezt könnyen elfogadták?

Óriási viták voltak, nagyon sok jogos ellenérv is felmerült, leginkább az, hogy

ezzel a potenciális ügyfelek egy részéről lemondunk. S ebben van is igazság, de több érv szól a választott stratégia helyessége mellett, és örülök, hogy volt bátorságunk elindulni ezen az akkor még egyértelműen újszerűnek számító úton. A nemzetközi trendek, a magyar felmérések is azt mutatták, hogy a netbankolás gyorsuló ütemben terjed, s az egyszerű tranzakciók egyre nagyobb része netbankon keresztül bonyolódik. Tehát a választásunk nemcsak hipotézisen, hanem kitapintható tényeken alapult, de mégis szükség volt elkötelezettségre, fókuszált szegmenspolitikára.

Start-up világ kezd kialakulni Magyarországon is. Ehhez a gyorsan változó vállalkozói közeghez egy kisbank gyorsabban tud alkalmazkodni. Tehát ebben is szerencsés-jük lehet.

Szerencsére mindig szükség van, és egy kisebb szereplő valóban gyorsabban tud alkalmazkodni, de tudatos fejlesztés nélkül a szerencse sem segít. A kollégáim közül sokan rendkívül kreatívak, mások nagyon alaposak, de mindenkiben igen erős az elkötelezettség az iránt, hogy valami jót alkosson. Remek csapat jött össze: akkor alakultunk, építkeztünk, termékeket fejlesztettünk nagy lelkesedéssel, amikor a nagykok éppen leépítettek. Ráadásul a döntések Magyarországon születnek, s nem külföldön. Mindenki érezte, nagy dolgot vihetünk véghez: felépíthetünk egy jó bankot. Ez a vágy sokakat fantasztikus teljesítményre sarkallt. Ma már talán nehezebb lenne elindítani egy ilyen bankot.

A hírek szerint már azt is tervezik, hogy belátható időn belül tőzsdére mennek? Miért? Tőkét így is be tudtak vonni a társaságba...

Ez két-három éves távlatban jöhet szóba. Hogy miért? A Gránit Bank egyszerre volt képes gyors növekedésre, profittermelésre kiváló minőségű portfólió felépítése mellett, s eredményes folytatással számolunk a jövőben is. Ezeket a képességeket a befektetők egy tőzsdei bevezetésnél kifejezetten honorálni szokták. A tőzsde persze további tőkebevonást is lehetővé tesz, valamint megfelelő likviditást is biztosít a tulajdonosok részére.

Önt elismerik a szakmában, ezt jelzik a díjak. Azt is mondják, hogy ezekhez az eredményekhez nagyon céltudatos munka, nagyon szorgalom és hatalmas karri-

MIT GONDOL...

- **A SIKERRŐL?** Tartós, kitaró, értékteremtő munka eredménye.
- **A BUKÁSRŐL?** A kudarcotól nem szabad elkeseredni, az életben elkerülhetetlen, tanulni és építkezni kell belőle.
- **A PÉNZRŐL?** Eszköz arra, hogy nagyobb legyen a függetlenségünk.
- **A MUNKÁRŐL?** Számomra örömforrás, és azt kívánom, hogy ezt minél többen tapasztalják meg.
- **AZ ERKÖLCSRŐL?** Iránytű az életben, win-win megoldásokat keresve.
- **AZ ÉRTELEM RŐL?** Megérteni a racionalitást, látni a lényegét, megérteni mások gondolkodását.
- **AZ ÉRZELEM RŐL?** „Jól csak a szívvel lát az ember” – tudjuk A kis hercegből.
- **A NYILVÁNOSSÁGRŐL?** Fontos, a demokrácia szükséges feltétele.
- **A SZABADIDŐRŐL?** Szükséges a kikapcsolódás, számomra ezt a családi beszélgetések, az olvasás, filmnézés, kirándulás, biciklizés jelenti.
- **ÉS MAGYARORSZÁGRŐL?** Szeretek itt élni, ami nem jelenti azt, hogy ne lenne még számomra is megoldandó feladat.

MI VOLT...

- **ÉLETE LEGNAGYOBB SIKERE?** A két fiam.
- **ÉLETE LEGNAGYOBB KUDARCA?** Több is volt, igyekeztem/igyekeztem tanulni belőlük.
- **ÉLETE LEGNAGYOBB KIHÍVÁSA?** Megtalálni a szeretteim és a munkám közötti egyensúlyt.
- **MIT SZERET CSINÁLNI A SZABADIDÉJÉBEN?** Olvasni, filmet nézni, beszélgetni, futni, biciklizni és még sok minden mást.

ervágy is kellett. Meg bizonyítási kényszer. Sőt, van olyan vélemény is, miszerint ön egy szimpatikus munkamániás ember. Mit szól ehhez a jellemzéshez?

Egyiket sem szeretném cáfolni, mert van bennük igazság. Szeretem, amit csinálok, mondhatni, a munkám a hobbim. Persze, csak a családommal teljes az életem, ami a szakmában talán kevésbé látszik.

S az sem bántja, hogy munkamániásnak nevezik?

Hadd fogalmazzam ezt meg másként: úgy tíz éve került a kezembe Csíkszentmihályi Mihály Flow című könyve... Amiről ő ír, az jellemző rám is: szeretem a munkám, azt nem kötelező feladatként élem meg, hanem örömet találok abban, amit csinálok. Reggel, amikor felkelek, nincs rossz érzésem amiatt, hogy már megint dolgoznom kell, ha-



HEGEDŰSÉVA azt mondja, a fiaira a legbüszkébb. Okosak, szorgalmasak, éltudatosak. Vajon kire ütött a két fiatalember?

nem gyorsan sorra veszem, mi mindent szeretnék aznap elvégezni, és jó kedvvel, napi tervekkel, célokkal ülök az autóba. Ez lenne a munkamánia?

Jó, de a munkán kívül van még, amit szeret? Fontos még valami? Van, amire nagyon vágya?

Számomra a munka élménye nem helyettesíti, nem rekeszti ki azt a mélyen bennem lévő vágyat, hogy nőként, anyaként is számíthassanak rám, összetartsam a családom. Szoros és erős kapcsolat fűz a fiaimhoz. Nagyon büszke vagyok rájuk. Szorgalmasak, intelligensek, neves külföldi egyetemi háttérrel, nemzetközi tanácsadó cégnél dolgoznak, motiváltak, a maguk erejéből akarnak teljesíteni, érvényesülni. Nekem nagyon fontos, hogy boldogok, egészségesek és elégedettek legyenek. Kicsit már aggódom is, mert ők is túl sokat dolgoznak.

Van egy párom, fontos, hogy velem is kiegyensúlyozott, jó viszonyom maradjon, fontos, hogy érezze, szükségem van rá az életben. És van egy tágabb családom, a testvéreim és a gyerekeik. Nekem ők is fontosak, s úgy érzem, én is nekik. Tudniuk kell, hogy mindenben számíthatnak rám, s fontos, hogy ezt az érzést tettekkel is bizonyítsam. A barátaim is fontosak: az egyetem óta megőriztem legbensőségesebb barátnőmet, aki egyébként bizonyos szempontból teljesen más életutat járt be. Fontosak számomra a könyvek, a filmek, a beszélgetések, a kirándulások, de kétségtelen, van bennem egy belső teljesítményorientáltság. Sokat gondolkodtam az okokon. Talán az is közrejátszik ebben, hogy nagyon szegény családból származom. **Első generációs értelmiségi, vidékről jött a fővárosba...**

Igen, kisvárosban születtem, háromgyerekes családban nőttem fel, az édesapámnak érettségije sem volt. Sohasem kényszerítettek arra, hogy tanuljak, egyszerűen csak szerettek. Bennem már egészen korán kialakult az az érzés, hogy a saját teljesítményem alapján ki kell vívnom egyfajta elismerést. Talán azért – bár ezt még így nem mondtam ki soha –, mert nagyon szerettem a szüleimet, sokra tartottam őket, de úgy láttam, bizonyos szituációkban nem kapták meg azt a tiszteletet, amit én jogosan gondoltam volna. Ennek okát az iskolázatlanságban láttam, ami nagyon bántott, de egyben arra inspirált, hogy tanuljak, szerezzek mások által is értékelhető tudást. Aztán az is bennem volt, hogy legidősebb gyereként figyelniem kellett az öcsémre, a húgomra, s ez a kötelességtudat belém ivódott. Lehet, hogy ez csak utólagos okoskodás... Az iskolával szerencsém volt: jól tanultam, jól teljesítettem, ezért figyeltek rám, és biztattak. S bár kitűnő tanuló voltam, a gyerekek is szerettek, mindenféle huncutságban is benne voltam.

Első generációs értelmiségi, vidéki és még nő is – ilyen adottságokkal hármass bizonyítási kényszer is kialakulhat, ami extra teljesítmény-ösztönzőként jelenhet meg.

Lehet. Kétségtelen, hogy nem riadok meg a feladatoktól, nehézségektől, hanem inkább inspirál, hogy megoldjam azokat. A gyermekeim kilencévi házasság után, sok erőfeszítés árán születtek. Öt évig otthon voltam velük, nagyon összenőttünk. Büszke vagyok rájuk, s igyekszem úgy élni, úgy végezni a munkám, hogy az irányítóként szolgáljon számukra is.

Nehezen képzelhető el egy ilyen aktív, célirányos nőről, hogy a következő 10 éves terveiben a visszavonulás szerepelne...

Nincs okom arra, hogy ezen gondolkodjam. A következő években számtalan kihívás vár rám, hiszen a bank vezető testületei által elfogadott 10 éves stratégia számos feladatot tartalmaz. Igyekszem a jövőben még többet fordítani a rendszeres sportra, hogy továbbra is rengeteg energiám legyen, és még tíz év múlva is azt mondják rólam, milyen fiatal vagyok... Gondolom, a családomban előbb-utóbb megtalál a nagymama szerep is. Nagyon fogom szeretni az unokáimat is!

■ **Kocsi Ilona**