

# KARRIER

---

„A hierarchia,  
a versenyhelyzet,  
a teljesítménymé-  
rés kihozza az em-  
berből a rosszat is:  
kezdi a másikat el-  
taposni, elnyomni,  
abban a hitben,  
hogy erre joga van”

---



**PÁLYAMÓDOSÍTÁS** You are more! – hirdeti provokatívan egy új könyv címe. Tényleg? Mi tényleg többek, jobbak vagyunk? Minél is? Malchiner Maximilian Péter, a szerző elmagyarázza. Először színész volt, majd kkv, start-up és multi cég vezetője, míg eljutott a mai állapotig: nemzetközileg elismert tanácsadó, tréner, coach. Ő kihozta a többet magából.

# A lineáris karriererek vége

## Három karrierváltáson van túl. A könyvírás egy negyediknek az előszele?

Malchiner Maximilian Péter: Nem. Sok képzést tartottam már, főleg felső vezetőknél, s egyre gyakrabban hangzott el az igény, hogy a hallottakat a résztvevők szívesen mélyítsék, azaz várnak egy írásos összefoglaló anyagot is. Rászántam ezt a nyarat, s könyvbe foglaltam, hogyan felelhet meg mindenki az új gazdaság kihívásainak, hozhatja ki mindeki a többet, a jobbat magából.

## És ha már valaki a csúcsra jutott, ahonnan a karrierút nem vezet tovább? Ott az a több, ha sokáig ott marad, kapaszkodik?

Malchiner: Onnan is visz út valahova. Van, aki egyedül érte el a teljesítménye csúcsát. Megpróbálhatná csapatban is, meg fog lepődni, mennyi minden van még benne. Egyébként többször tapasztaltam, hogy Magyarországon már 40-50 éves csúcsvezetők nyugdíjba vonulnak. Képletesen érte, persze. Úgy érzik, nincs tovább, ezért leállnak, őrzik a pozíciójukat. A KPMG Akadémia egy korábbi felmérése szerint Magyarországon az aktív menedzsereknek csak a töredéke gondol önfejlesztésre, tanulásra. Németországban is végeztek egy felmérést, ott viszont a 60-70 évesek 75 százaléka jelezte, még tanulni akar. Ez óriási különbség. A magyar menedzserek nem számolnak azzal, hogy egy ember életébe két-három váltás belefér. Ma már nincsenek lineáris karrierök, az élet más irányba is vihet. S ami még lényeges,

talán hiányzik a kellő motiváció is, nincs megfogalmazott életcél, vagy nem tudják, képesek lennének-e megvalósítani. Hiányzik az önismeret, az elszántság.

## Ön először színész lett. Amikor váltott, azt ismerte fel, hogy nem igazán jó színész, máshol sikeresebb lehet?

Malchiner: Nem. A halálraítélt című filmért a belgrádi filmfesztiválon például a legjobb férfi szereplő díját is elnyertem. Sok nemzetközi filmben játszottam, jól kerestem. Mégis, egy idő után valami zavart a színészvilágban. Úgy éreztem, ez mégsem nekem való, többre vágytam. Közben tanultam, s rájöttem, hogy a filmes szakmában egyre több mindent számítógépes trükkökkel oldanak meg. A szerencse is segített, 1996 körül az egyik kollégám, Roland Emmerich – ő volt a később a Godzilla című film rendezője – mutatott animációs trükköket, s szinte már láttam, hogy előbb-utóbb színészek sem kellene a filmekhez. Ez bizonyára túlzás, de engem akkor már elbűvölt az internet, a new media világa. Pár évvel később váltottam, előbb egy saját vállalkozásba, az E-Groupba, majd az RTL körül a nulláról építhettem fel egy céget, s két év alatt többmilliárdos forgalomig jutottunk el. Később a MTelekom egyik leányvállalatának voltam a vezérigazgatója. Így mindent láttam, a kkv-tól kezdve a start-up cégen át a multiig, kilenc-tíz évig voltam topmenedzser. Élveztem a munkát, de azért észrevettem, hogy ezen a szinten jó néhányan tönkremennek. Ezt sokan a munka természetes

mellékártalmának tekintették. Volt, hogy az egyik kollégám gyógyszereket kapdosott be a WC-ben, fejjel a falnak támaszkodva, máskor meg azt láttam, hogy egy megbeszélésen valaki a pulzusát méri. Fiatal emberekről volt szó, akik stresszeltek, nem bírták a nagy nyomást, az állandó teljesítménykényszer, fiatalon kiégtek. Éreztem, ezt az állapotot nem kellene megvárom.

## Magán is felfedezett hasonló, stressz okozta figyelmeztető jeleket?

Malchiner: Nem igazán, bár volt olyan másfél évem, amikor a kiégés szélére kerültem. De mindig ügyeltem a test, a lélek és a szellem hármasságára, több más sport mellett 2000 óta jógáztam. 2005-ben született meg a második és a harmadik gyermekem (ikrek), s ez megváltoztatta gondolkodásomat, a viszonyomat a világhoz. Újraépítkeztem, negyvenéves voltam akkor. Utólag azt mondom, jókor. Ma már tudom, hogy üzletileg sikeresen teljesítettem, de nem voltam igazán jó vezető.

## Miért nem?

Malchiner: Nem engedtem el az embereket, mindent kontrollálni akartam. Hajsoltam a sikert. Nem delegáltam a feladatokat, csak az eredményekre koncentráltam, s közben elfeledkeztem arról, hogy mindezeket emberek hozzák. Érző, gondolkodó, kreatív emberek. Bizonyítottam magas az empátia-érzésem, jól kommunikálok, de ez akkor eltűnt. Vakfolttá vált. Ez figyelmeztető jel lehetett volna. Nem vettem észre. Azt tapasztaltam, hogy a vezetők ezeket a felismeréseket inkább a szőnyeg alá söprik, vagy rejtve maradnak. Viszont ismét szerencsém volt: képeztem magam, skót coach iskolában tanultam, s végiggondoltam, mit akarok az életemmel, s megvannak-e ehhez a képességeim. Ez minden menedzser számára alapkérdés. Megismertem Jay Niblick amerikai tanácsadó gurut, akitől egyre több feladatot kaptam, az Innermetrix társaságnak megszerveztem az európai hídfőállásait, e társaságokban partner lettem. Most én felelek a magyar és a német nyelvterületű országokért, s részben Spanyolországért. A cég sajátos diagnosztikai eszköztárával a teljesítményt és a képességeket lehet mérni. Ezt fejlesztettem tovább integrált módszertanná. Ez a You are more! lényege. Egy integrált szemlélet, módszertan a szellem, a lélek és a test együttes fejlesztésére. Az alapoktól épít fel: először lebont, majd újra felépít. E módszertannal olyan dolgokra képes az ember, amit korábban nem gondolt volna.

**Milyen cégeknél igazán hatásos: kicsiknél, nagyoknál? Multiknál, magyaroknál?**

Malchiner: Nem szervezeti felmérésről van szó, tehát elvileg bárhol. Egyéntől, személyiségtől függ. Az a lényeg, hogy az adott vezető akarjon tanulni, keresse a célját, a motivációját. Jöjjön rá arra, hogy ha talpon akar maradni, radikálisan meg kell változnia. Segítünk kideríteni, alkalmas-e arra, amit szeretne, vagy keressen más célt magának. Felső és közép- vagy éppen 60 év körüli csúcvezetőknel is működik.

**Olvastam, hogy összehasonlították a magyar és a német cégvezetőket. Milyen tanulságai voltak ennek a kutatásnak?**

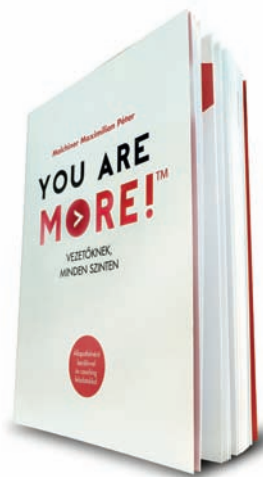
Malchiner: Nagyjából ezer-ezer vezetőt vizsgáltunk, s kiderült, látszólag nagyon hasonló jellemzők is más teljesítményt hoznak ki emberekből a két országban. A németek döntései például kevésbé gazdaságorientáltak, sokkal inkább individualisták, s fontos az esztétikum is. A magyaroknál inkább dominál a gazdasági megfontolás a döntéseknél. A két ország jóléti szintje magyarázhatja e különbséget. A németek praktikusak, pragmatikusak, képesek rendszerben gondolkodni és rendszerszerűen cselekedni. A magyarok ezekben gyengébbek. Viszont sokkal empátikusabbak, mint a német főnökök.

**Ez biztató, hiszen azt mondják, a sikeres vezetéshez az eddiginél fontosabb lehet az empátia, az érzelmi intelligencia...**

Malchiner: Igen, csak hogy az is kiderült, hogy amint ezek a vezetők bekerülnek egy nagyvállalati környezetbe, ahol nagy a nyomás rajtuk és óriási a teljesítményelvárás, a fennmaradásuk érdekében az empátiát háttérbe szorítják. Vagyis éppen azt nem használják ki, amiben jók lennének. Sőt! A rajtuk lévő nyomást továbbhárítják, s kialakul egy görcsösen teljesíteni akaró szervezet, ahol az egyén mind rosszabbul érzi magát, mind gyengébbé, kiszolgáltatottabbá válik.

**A hiányzó képességek pótolhatók, megtanulhatók? Gondolom, ami megvan, csak nem használjuk, ott jobbak az esélyek a képességek aktiválásában.**

Malchiner: Sokáig azt gondolták, sok tanulással, tréninggel minden elsajátítható. Nem így van. A nem empatikus vezetőből soha nem lesz empatikus, ez egy neurológiai vakfoltja marad. Ezzel számolnia kell. Ha az emberben tudatosítjuk, hogy mik a vakfoltjai, akkor képes tudatosan tenni el-



„Az extrém sportok térnyerésével párhuzamosan meglepő az extrém dolgozók fogalma is, akik magukat nem kímélve kizárólag a munkának élnek”

lene. Viselkedésszinten azonban fejleszthető az emberek. Ez azért jó hír, mert a konfliktusok 85 százaléka ebből fakad, pontosabban a nem megfelelő kommunikációból. Például ha sok különböző ember dolgozik egy munkahelyen, ott nem lehet jó eszköz a diktátum, csakis együttműködéssel jönnek az eredmények. A Freiburgi Egyetem kutatói egereken kimutatták, hogy alkalmasak együttműködésre. Ugyanez igaz az emberre is. Sőt, az emberek keresik is az együttműködést. És mégis azt látjuk, hogy talán ez hiányzik leginkább a munkahelyeken is. A hierarchia, a versenyhelyzet, a teljesítménynyomás és a folyamatos teljesítménymérés kihozza az emberből a rosszat is: kezdi a másikat eltaposni, elnyomni abban a hitben, hogy a hierarchiában erre joga van, sőt, kell is. Pedig csak annyit kellene felismernie és elfogadnia, hogy a különbözőségek együttműködése nagyobb eredményt hoz össze – én ezt nevezem summa intelligenciának –, mint a külön-külön végzett munka. Ráadásul a mai világ lassan elmossa a lineáris, vertikális gondolkodást, a hálózatok a hierarchia mentes együttműködésre és a megosztott tudásra kényszerítik a cégvezetőket.

**A különbözőségek tolerálása a magyar társadalom talán leggyengébb pontja mostanában. Bár sohasem volt erős ebben.**

Malchiner: Pedig Magyarországon még nincs is jelen az a sokféle ember, kultúra, ami a nyugat-európai nagyvárosokat jellemzi. De arrafelé már kialakult a felismerés: egyik kultúra sem több vagy jobb a másiknál, és a közös értékrendszerhez csak kölcsönös megállapodás útján juthatunk el, mind a munkában, mind az életben. Azonban ez ott sem megy könnyen. Thomas Sattelberger, aki 2012-ig a Deutsche Telekom elismert HR-vezetője volt, mutatott rá egy cikkében, hogy Németországban a tipikus menedzser fehér, német és férfi. Similis simili gaudat – tartja a latin mondás, azaz hasonló a hasonlóknak örül. A másként gondolkodókat, az akadémikusokat ott sem fogadják szívesen, a szorgalom maradt a nagy érték. Ez még a régi, az ipusztériális társadalomból maradt ránk. A latinban az industria szó szorgalmat jelent. Ez fontos, de ennél már fontosabb tulajdonság is van sikerhez.

**Például mi? A kreativitás? Az ötlet?**

Malchiner: Igen! Tudásalapú társadalomban élünk, ahol egy eredeti gondolat milliárdokat hozhat, és ez átalakítja a teljesítményt, a vezetés és az üzleti siker fogalmát is. Tanácsadóként nagyon élvezem azt, hogy sokak különböző emberrel dolgozom, akiknek nemcsak én adok újat, de ők is inspirálnak, energiával töltenek fel. Remélem, a You are more! című könyvemben ez a lelkesedés és a tapasztalat is tetten érhető.

**Ha ilyen elégedett, akkor nem lesz egy negyedik karrierváltás az életében?**

Malchiner: Ötvenéves vagyok, még talán 25 év benne van a pályámban. Tehát azt nem merném kijelenteni, hogy ez a mostani munka a végső. Ki tudja... Mindig jöhet egy újabb lökés, egy újabb inspiráció, amikor az ember úgy érzi, mást kell kipróbálnia. Most három országban dolgozom, sokat utazom, rengeteg megbízásom van. Lassan le kell csendesednem, s akkor még jöhet új feladat. Addig is tanulok, mert számomra a longlife learning, azaz az élet-hosszig tartó tanulás lételem. Másoknak is csak annyit tudok mondani: tanuljanak, mindig. S ha nem érzik jól magukat a bőrükben, váltsanak. Ötven év alatt s fölött is. Még egy kudarc is jobb, mint ha az ember boldogtalanul kínlódik, mert nem találta meg élete célját, értelmét. Keresse! Ha sikerül, másként látja a világot. *Kocsi Ilona*