

Podcast Leaders Island Z Warsztatu LiDERA – transkrypt

ODCINEK 8

Leaders Island Podcast ODPOWIEDZIĄ JEST ODPOWIEDZIALNOŚĆ!

Artur Nowak-Gocławski

Józef: Dzień dobry, dobry wieczór, cześć, witam Was bardzo serdecznie w ósmym odcinku audycji *Z warsztatu menedżera*. Na początku zaznaczę, że jeżeli podoba Wam się ten odcinek, to będę bardzo wdzięczny za zostawienie oceny w iTunes, liczy się każda gwiazdka. W ten sposób możecie się przyczynić do większej popularności podcastu. Informację, jak wystawić opinię, znajdziecie w komentarzu do tego odcinka. Ten odcinek audycji jest poświęcony odpowiedzialności menedżerskiej. Temat nie wziął się oczywiście przez przypadek. Dzisiaj moim gościem jest Artur Nowak-Gocławski, prezes zarządu ANG Spółdzielni, zawiązanej z branżą finansową. To także założyciel Fundacji Będę Kim Zechcę. Artur jest zaangażowany w wiele projektów społecznych, w tym Koalicję Prezesa – Wolontariusze oraz projekt Nienieodpowiedzialni.pl, Konfederację Przedsiębiorstw Finansowych, Konfederację Lewiatan. Jest wielkim zwolennikiem spółdzielczości. Witam Cię, cześć Artur.

Artur: Cześć.

J: Przedstaw się proszę szerzej naszym słuchaczom. W kontekście menedżerskim, biznesowym.

A: No w zasadzie powiedziałeś tak dużo, że więcej mogłoby już być dla słuchaczy nudzące.

J: Wielka skromność bije przez te słowa, dlatego że np. nie powiedziałem, że firmy, które współtworzysz otrzymują wiele cennych nagród, takich jak Pracodawca Roku, Gazele Biznesu, czy Etyczna Firma 2015, 2016, 2017, więc dodaj proszę trochę od siebie.

A: Tak, gdybyśmy byli teraz w telewizji, to by było widać, że jestem teraz zarumieniony, zawstydzony. Rzeczywiście jest tak, że to co robimy od kilku lat, a staramy się robić rzeczy bardzo ideowe: łączyć pragmatyczny biznes, który jest rentowny z jakąś rolą społeczną tego biznesu, jest też doceniany. Żniwo tych nagród, które powiedziałeś teraz są konsekwencją tego, że chyba innym też się podoba to, co robimy. Co jest ogromnie ważne, tak naprawdę lubimy być doceniani za to, co robimy, a też ważne jest dla naszych współpracowników. To

jest kilkaset osób, które z nami współpracuje i nasze koleżanki i koledzy też się cieszą, jeżeli to, co firma robi, której oni są też częścią, jest doceniana.

J: Ten wątek społeczny jest właściwie bardzo wyraźny w Twoim przypadku, bo grupa ANG, którą współtworzysz składa się ze Spółki ANG, ANG Biznes, Black Rose Finance, ale także Fundacji Będę Kim Zechcę i Nienieodpowiedzialni.pl. Zaczniemy od takiego pytania, dlaczego robisz to, co robisz? Szerokie, filozoficzne pytanie.

A: Z jednej strony, zwykle mam odpowiedź na takie pytanie, ale za każdym razem się zastanawiam, czy taka odpowiedź wydaje się oczywista. Biorąc pod uwagę, że ja za kilka dni będę miał 50 lat, to jest taki moment, że umiem znajdować odpowiedzi na pytania, które sobie stawiam, ale na tak postawione pytanie, zawsze się zastanowię. To też nie jest tak, że tak zawsze podchodziłem do biznesu. Lata pracowałem w korporacji, pracowałem w bankach i byłem zupełnie takim klasycznym menedżerem. I byłem też członkiem zarządu banku i poza efektywnością, rozwojem, sprzedażą, pewnie specjalnie się nie zastanawiałem nad innymi rzeczami. Gdzieś tam taki moment się trafił refleksji nad tym, co jest ważne, teraz oczywiście zabrzmiało to tak bardzo górnolotnie, ale co jest ważne w życiu i w pracy i ta refleksja poprowadziła mnie w stronę, kiedy myślę, że biznes to nie jest tylko zarabianie pieniędzy, tylko coś więcej. Te poszukiwania czegoś więcej doprowadziły do tego, że mamy rozliczność tych projektów, o których powiedziałaś dzisiaj. W tym stety, niestety ta część społeczna ma bardzo dużą część naszych zasobów. Czasami moi współpracownicy się denerwują na mnie, że tak rozliczne aktywności mamy społeczne i czasem zapominamy o tym, że jesteśmy organizacją biznesową, która ma też się rozwijać biznesowo i zarabiać pieniądze. Ale gdzieś tam przywracamy się do porządku, staramy się zachować równowagę i rzeczywiście jest tak, że w pewnym momencie ta wrażliwość na inne sprawy się pojawiła. I są to pewne wyniki takiego dojrzewania ludzkiego. Każdy z nas ma taką swoją drogę do budowania tego, co jest ważne. I gdzieś uświadomiłem sobie w pewnym momencie, że frajda jest właśnie w tym połączeniu biznesu, który jest efektywny, a jednocześnie realizuje pewną rolę społeczną i mam gdzieś w głowie cały czas myślenie o dobru wspólnym. Bo dobro wspólne jest czymś, co bardzo często się przejawia w takim naszym słowniku.

J: Masz na swoim koncie nagrodę, osobiste wyróżnienie: *Człowiek, który zmienia biznes* nadaną przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. To jest o tyle ciekawe, że dla mnie jesteś uosobieniem branży finansowej, tu – będąc trochę adwokatem diabła – branży, która trochę jawi się, często jest pokazywana jako

siedlisko wszelkiego zła, który świat kapitalistyczny nam zgotował. Ten wątek taki mocno społeczny, o którym mówiliśmy, nie jest taki oczywisty w Twoim środowisku, tak myślę.

A: Przede wszystkim to jest tak, że ja bardzo cieszę się z tej nagrody Forum Odpowiedzialnego Biznesu, aczkolwiek ja osobiście nie lubię osobistych nagród. Znaczący, nie lubię takich wyróżnień. Między innymi właśnie kwestia wieku powoduje, że umiem te resztki pokory w sobie wyszukać, bardzo do tego ostrożnie podchodzę. Traktuję to w taki sposób, że osobista nagroda jest wyrazem uznania dla tego, co robimy jako organizacja, jako społeczność. Tak się akurat złożyło, że wyróżniono mnie, ale to jest taka nagroda wspólna. Ja w ogóle miałem być lekarzem, to jest takie moje jedno z największych niezrealizowanych marzeń. Uważam, że nie powinno się żałować niedokonanych rzeczy, bo nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło, jakiś tam los nami kieruje i czasem po prostu tak ma być. Natomiast rzeczą, która czasem śni mi się, że chciałbym robić, to chciałbym być lekarzem. Myślę, że biorąc pod uwagę takie moje myślenie o świecie i sposób wartościowania pewnych rzeczy, byłbym prawdopodobnie niezłym lekarzem. Takim wkurzającym środowisko, walczącym o coś. A w ogóle po pierwszym dyplomie, to jestem ogrodnikiem, specjalistą od wiśni własno-korzeniowych. Badałem różnice w plenności między wiśniami na własnym korzeniu a wiśniami na cudzym korzeniu, co wykorzystywały z radością moje koleżanki. Na studiach śmiano się ze mnie, że uprawiam wiśnie na własnym korzeniu, ale się złożyło tak, że wylądowałem w bankowości w latach 90., w czasach bankowości, kiedy ona rzeczywiście była taka bardzo służąca ludziom. Mało skomercjalizowana i mało nastawiona na efektywność sprzedażową. Niestety branża finansowa z czasem stała się branżą bardzo – zepsutą, to może nie jest właściwe słowo – ale taką, jakby bardzo zapomniała o tym, po co jest. Są pewne zawody i zajęcia, które mają ważną rolę społeczną. Jeśli myślimy o lekarzu, to nie myślimy o człowieku, który zostaje lekarzem z tego powodu, że chce zarabiać więcej pieniędzy albo mieć piękny dom albo osiągnąć sukces materialny. Tylko sobie wyobrażamy, że to jest ktoś, kto jest ideowym człowiekiem, postanowił być lekarzem, żeby służyć ludziom, uczynić świat lepszym. Są takie zajęcia, które mają właśnie szczególną rolę społeczną. To są prawnicy, to są żołnierze, to są akcjonariusze w takim sensie, że oczekujemy od nich czegoś. Między innymi oczekujemy od nich tego, że możemy im zaufać. To są zawody, które wymagają zaufania. Jak idziesz do banku, czy do towarzystwa ubezpieczeniowego, to chcesz być pewien tego, że to, co podpisujesz, jest dla Ciebie dobre. Teoretycznie, powinieneś pójść do banku, podpisać umowę kredytową, nie czytając. Nikogo nie namawiam do

nieczytania umów kredytowych. Trzeba być świadomym człowiekiem, czytać, co się podpisuje, natomiast taki jest oczekiwany poziom zaufania. Biorąc pod uwagę jeszcze to, że świat finansowy jest światem skomplikowanym dla większości ludzi. Nie tylko w Polsce, ale i w ogóle na całym świecie – niezrozumiały. Produkty finansowe są skomplikowane, są złożone, one są bardzo często niezrozumiałe dla tych, którzy je sprzedają, dla tych, którzy je tworzą, a cóż mówić jeszcze o ludziach, a jeszcze jeśli weźmiemy do tego pod uwagę, że poziom wiedzy ekonomicznej jest bardzo mizerny, że większość Polaków ma problem, żeby policzyć odsetki od lokaty, czyli prostą rzecz. Więc jakby komplikacja produktów finansowych powoduje to, że to zaufanie jest od początku. Niestety złożyło się tak, co ten kryzys w 2008 roku tak bardzo dobitnie pokazał, że branża finansowa oderwała się od rzeczywistości, zaczęła tworzyć coś, co służy tylko jej, a przez to przestaje służyć ludziom, czyli zaczęła tworzyć produkty, które są efektywne dla branży finansowej, ale nie realizują potrzeb ludzi. Kluczowe w branży finansowej jest takie podejście, żebyśmy się zachowali zgodnie z taką naszą tożsamością, takimi powinnościami, to musimy pilnować czterech rzeczy. Po pierwsze, musimy sprzedawać ludziom to, co potrzebują. To jest takie, wydaje się, oczywiste, a jak zajrzysz sobie w głowę i pomyślisz o tych różnych produktach finansowych, to...

J: Nie kojarzą mi się z tą zasadą. Raczej ze sprzedażą rzeczy, których kompletnie nie potrzebuję, ale są potrzebne do zrealizowania wyników sprzedaży.

A: No właśnie. Pewnie odnajdziesz gdzieś tam w pamięci, że miałeś jakieś ubezpieczenie pod kartą i w ogóle nawet nie wiedziałeś o tym, a jak się dowiedziałeś, to się okazało, że to jest w ogóle niepotrzebne, takie ubezpieczenie tak naprawdę nie realizuje tej Twojej potrzeby. Drugą rzeczą ważną, o której musimy pamiętać to jest, żeby to, co sprzedajemy, żeby ludzie rozumieli. No i rzeczywistość jest taka, że zrobiliśmy w ubiegłym roku, jesienią z panią profesorem Dominiką Maison badania do naszego projektu, o którym wspominałeś, czyli Nienieodpowiedzialni.pl i badaliśmy tam różne aspekty zachowań konsumenckich, no i m.in. się okazało, że czterdzieści parę procent badanych – badania było na grupie reprezentatywnej, więc jest to wiarygodne badanie – nie rozumie albo prawie nie rozumie umów bankowo-ubezpieczeniowych. Mimo wszystko je podpisuje. Mówimy o przypadkach, że ktoś podpisuje zobowiązanie w setkach tysięcy złotych na kilkadziesiąt lat i nie wie tak naprawdę, co tam się dzieje. Wyobraź sobie taki scenariusz, że postanawiasz się ubezpieczyć na bardzo wysoką kwotę po to, że gdyby coś się

Tobie stało, żeby Twoja rodzina była bezpieczna. Jak ważne jest to, żeby ten produkt rzeczywiście spełnił tę potrzebę, że jeżeli to nieszczęście się wydarzy, żeby Twoja rodzina była bezpieczna.

J: Całkiem niedawno przechodziłem przez ten proces. Przez właśnie proces selekcji.

Artur: Powiedzmy jest tam taki zapis, że powiedzmy, chodzisz po górach i nie dostrzegłeś tego, że tam jest napisane, że wyłączenie odpowiedzialności towarzystwa w przypadku wyjścia w góry wyżej niż 3500 m. Trzecim aspektem, na który musimy zwrócić uwagę, jest to, żeby ludzi było stać na ten produkt. Musimy dopasować produkt do kondycji finansowej. Jest taki przykład, kiedy musimy zwrócić uwagę, że ktoś, kto bierze pożyczkę, stać go na spłatę kredytu. Jak myślę „stać” to w takim sensie, że spłaty raty nie powodują dyskomfortu jego życia, czyli nie osłabiają i nie ograniczają kondycji jego życia. To jest bardzo wyraźne w przypadku osób starszych. Seniorzy są znakomitymi klientami w branży finansowej, a także są bardzo odpowiedzialni. My, jako starsi ludzie stajemy się coraz bardziej odpowiedzialni. Nie wiem jeszcze. Na razie mam 50 lat, w związku z tym uważam siebie za człowieka młodego, zresztą podobno teraz definicja jest taka, że do 65. roku życia to jest dojrzała młodość.

J: Poza tym młodość to podobno stan umysłu.

A: Tak. Więc, starsi ludzie świetnie spłacają, co wynika z odpowiedzialności, ale często spłacają kosztem godności swojego życia. Czyli nie kupią jedzenie, nie kupią leków po to, żeby spłacić. Sam fakt, że ktoś spłaca, nie oznacza, że dopasowaliśmy produkt. Czwartym elementem, który jest bardzo ważny, tak naprawdę jest subiektywny i wymaga naszego własnego zdefiniowania to jest godziwa cena. Godziwa cena to, najłatwiej sobie wyobrazić do dzisiaj funkcjonujące pożyczki gotówkowe, które są zwane kategorią lichwiarskich, gdzie roczne rzeczywiste oprocentowanie dochodzi, powiedzmy, do 1000%. Ta godziwość ceny, to jeszcze musimy ten umiar znaleźć. Sam fakt, że ktoś chce kupić produkt nie oznacza, że możemy sobie dowolną cenę ustawić. Co w przypadku produktów finansowych, pewnie wiesz, ludzie mają taką determinację, coś się dzieje w życiu, są w stanie zapłacić każdą cenę za produkt finansowy. Albo jest tak, że potrzeba posiadania przedmiotu jest tak silna, że jesteśmy w stanie zaakceptować bardzo wysoką cenę i branża tego nie może wykorzystywać. Fakt, że ktoś jest gotów zapłacić wysoką cenę za produkt finansowy, nie oznacza, że możemy to robić. Te cztery elementy, jeżeli je

pilnujemy, to wtedy mówimy o odpowiedzialnej sprzedaży, realizujemy tę służebną rolę. Tak naprawdę, to myślenie o takim służeniu, że biznes musi służyć ludziom albo środowisku naszemu, musi służyć interesariuszom. Nie zakłada się firmy po to, żeby zarabiać pieniądze. To brzmi oczywiście naiwnie, to co powiedziałem teraz, ale tak rzeczywiście jest. Jeśli zakładamy firmę, to myślimy, co my chcemy zrobić, co my chcemy zrealizować. Jaką potrzebę chcemy zrealizować. Znaczący, to pytanie gdzieś tam z książek: dlaczego? To jest bardzo fundamentalne. To „dlaczego” nie jest po to, żeby zarobić pieniądze.

J: No, powiedziałeś kilka ciekawych rzeczy, powiedziałeś słowo-klucz, czyli odpowiedzialność, słowo-klucz, czyli zaufanie i to, że był taki czas, kiedy branża finansowa służyła ludziom. Zakładam, że teraz trochę mniej służy, takie jest też moje doświadczenie i tak sobie myślę, że to się z niczego nie wzięło. Ktoś musiał stworzyć ten system, który dzisiaj funkcjonuje i który jest tak źle etycznie oceniany, dlatego że jak wspominałeś o firmach ubezpieczeniowych na życie, ostatnio wybierałem właśnie taką polisę i to było dla mnie w sumie nie zaskoczeniem, ale większość ofert, które dostawałem, konsultantów, którzy do mnie przychodzili, mimo że chciałem po prostu ubezpieczenie na życie, całe czas oferowali mi produkty powiązane z inwestycjami, funduszami itd. Ja chciałem sensowne, proste ubezpieczenie na życie, także na wypadek podróży w górach powyżej 3000 metrów, ale tym nikt nie był zainteresowany. Wracam do pytania, że ktoś ten świat ułożył i ustawił tak, jak on wygląda i przypominają mi się moje studia MBA i taka smutna refleksja, którą bardzo szybko powziąłem, przechodząc przez kolejne przedmioty na tych studiach. Ja pamiętam, że jakakolwiek książka, czy to był strategic finance, czy rozwój ludzi, czy systemy organizacyjne. Jakakolwiek książkę na tych studiach otworzyłem, a to były mądre, angielskie książki, to praktycznie wszystkie miały jedną wspólną cechę: zaczynały się od złotej sentencji, którą nam, jako studentom elitarnych studiów biznesowych, wprowadzano do głowy, ta sentencja brzmiała tak: „celem nadrzędnym firmy, spółki w systemie kapitalistycznym jest maksymalizowanie zysków, kropka”. Ludzie od lat, menedżerowie od lat są, byli przynajmniej, kształtowani w takim podejściu. Trzeba bardzo dużej dojrzałości, żeby będąc jako menedżer, który odpowiada np. za sprzedaż w punkcie, w którym wiesz, że klient jest w stanie zapłacić więcej, jest w stanie nawet zrobić sobie krzywdę, aby wydać te pieniądze, ponieważ, choćby pożądanie jest na takim wysokim poziomie, że on to zrobi. Trzeba być bardzo odważnym, a przede wszystkim odpowiedzialnym, żeby nie przekroczyć tej granicy. To nie jest oczywiste, prawda?

A: To jest trudne pytanie, tak naprawdę dlatego, że to jest konsekwencja modelu ekonomicznego, w którym zostaliśmy wychowani. Ja jestem jeszcze z czasów, kiedy byłem wychowywany w starym modelu, ale rzeczywiście. Neoliberalna ekonomia, taka, że celem biznesu jest biznes, zarabianie pieniędzy. W tym systemie wartości: zysk, sukces, materializm jest podstawą prowadzenia biznesu. Natomiast, jest coraz więcej wątpliwości w takim sensie, że te wątpliwości są nie tylko lewicowo myślących przedsiębiorców, ale naczelnym tematem ostatnio było rozwarstwienie ekonomiczne. 1% ludzi będzie miało za chwilę więcej niż 99% pozostałych. To rozwarstwienie ekonomiczne, za którym już podąża rozwarstwienie intelektualne w takim sensie, że garstka ludzi będzie miała wiedzę, umiejętności, kompetencje rozumienia świata niedostępnego dla innych. Świat się na tyle komplikuje, że mamy coraz większe problemy z rozumieniem tego, co jest dookoła, w związku z tym będzie grupa ludzi, która rzeczywiście równoważą ten model. Media społecznościowe typu Facebook, Twitter, zresztą te ostatnie sensacje, że jako użytkownicy jesteśmy manipulowani, to jest bardzo poważne zagrożenie, jeżeli dołożymy do tego jeszcze rozwarstwienie zdrowotne, które nas czeka: bogaci będą żyli 110 lat, a biedniejsi 70. Więc coraz więcej wątpliwości jest wokół tego, czy obecny model ekonomiczny jest w stanie sprostać oczekiwaniom świata. Jasne jest to, że na razie nie wymyślono lepszego modelu. Nie chodzi o to, żeby zabić obecny model ekonomiczny, tylko o to, żeby go korygować. To korygowanie to jest m.in. takie uwrażliwienie biznesu na sprawy wspólne, czyli włączmy biznes w rozwiązywanie różnych problemów społecznych, społeczno – środowiskowych. 20 40- przejęzyczenie Czytałem ostatnio, co mi się ogromnie podoba w ogóle, bo ja podobnie myślę, że dzisiaj biznes potrzebuje bardziej w środku filozofów niż absolwentów MBA, bez urazy. Jest taki profesor na Harvardzie, który mówi: „nie wysyłajmy liderów na studia MBA, wysyłajmy ich na studia z literatury”. On przez to jakby mówi do rzeczy. Po pierwsze, że w literaturze mamy mnóstwo gotowych rozwiązań, takich przykładów czy propozycji, jak sobie radzić z rzeczywistymi problemami w zarządzaniu czy w biznesie, ale w ten sposób komunikuje, że dzisiejsi liderzy biznesu powinni się kształcić humanistycznie m.in. z tego powodu, żeby rozumieć otaczający świat. Po to, żeby móc się włączyć w rozwiązywanie tych problemów, trzeba go zrozumieć. W sensie, proste umiejętności zarządzania tylko dzisiaj jakby nie wystarczą. Potrzebujemy bardzo holistycznego spojrzenia na rzeczywistość. Czytałem też taki artykuł ostatnio namawiający firmy, że jak mamy w firmie oficera etycznego i to, chyba ze Stanfordu ten artykuł był, to potrzebujemy również w firmie oficera filozofii. Te głosy są coraz częstsze, to nie jest już tylko takie freakowe podejście, tylko rzeczywiście jest tak, że liderzy bardzo poważnie zaczynają mówić o tym, że rolą biznesu jest

włączenie się w to, żeby ten świat następnych pokoleń, żeby w ogóle był ten świat dla następnych pokoleń. Zaczniemy chociażby od ochrony środowiska. Ta degradacja jest oczywista i jest w dużej mierze konsekwencją działań biznesu. 22 48 przejęzyczenie. Podzielę się taką obserwacją. Byłem kilka tygodni temu na takim spotkaniu Ma Davos. I oczywiście to ... społeczne było podniesione i w tym momencie wśród wypowiadających uczestników Ma Davos, nie powiem nazwiska, ale to jest bardzo znany człowiek, jeden z takich liderów biznesu w Polsce, taki mainstreamowy prezes dużej organizacji. I na pytanie w ogóle, żeby skomentować kwestię tego rozwarstwienia i tego problemu podnoszonego w Davos, pan prezes mówi tak: „To nie jest problem biznesu. To jest problem polityków. Rolą biznesu jest działanie zgodne z prawem i zarabianie pieniędzy, a rozwiązywanie problemów jest rolą polityków”. Ja wytrzymałem jakiś kwadrans, biłem się z myślami sam ze sobą, wytrzymałem jakiś kwadrans, wstałem, na sali było około 200 osób i powiedziałem, że „ja się absolutnie z panem nie zgadzam. To, co pan powiedział, jest po prostu bardzo smutne”. Jeżeli lider biznesu w Polsce, który powinien być wzorcem, szczególnie dla młodych przedsiębiorców i liderów, w ten sposób podchodzi do świata, że uważa, że te problemy, które się dzieją, że one w ogóle się wzięły bez biznesu, to jest po prostu bardzo, bardzo smutne. Oczywiście większość problemów świata, i związane z degradacją środowiska, i z polaryzacją, jest konsekwencją sposobów działania przedsiębiorców.

J: Przedsiębiorczych ludzi. Porozmawiajmy o ludziach, a szczególnie o menedżerach dlatego, że ten świat czy biznes składa się z konkretnych ludzi. Decyzje biznesu to są wybory poszczególnych ludzi. Jeśli menedżerowie, czy kształceni przez studia MBA, czy filozoficzne, będą odpowiedzialni, to ten świat będzie lepszy? Jak radzicie sobie z odpowiedzialnością choćby menedżerów w Spółdzielni ANG-u? To jest twór nie kapitalistyczny, macie nastawienie na wielkie cele społeczne, ten aspekt jest u Was widoczny, więc jak to robicie, żeby w swoim gronie mieć ludzi, którzy są właśnie odpowiedzialni? Także za to dobro wspólne, dlatego że jestem pewien, że z samego faktu bycia w arenie finansowej, macie wiele pokus, których nie należy brać.

A: Przede wszystkim, trzeba skomentować, wracając do tego, co powiedziałeś wcześniej a propos naszej branży finansowej. Żebyśmy też nie mieli takiego obrazu, że to jest gniazdko żmij, ta nasza branża finansowa. Jest tak, że ona też się w ogóle zmienia i, całe szczęście, zmienia się na lepsze. I też jest tak, że jest wiele organizacji w branży finansowej, które prawidłowo rozumieją swoją rolę społeczną. Mają bardzo fajnych liderów, którzy są wrażliwi społecznie i rozwijają przedsiębiorstwa w bardzo fajny sposób. Raczej myślimy takimi



kategoriami, że to zło to jest mniejszość, ale my byśmy chcieli taki świat, kiedy branża finansowa jest w 100% świetna, czyli jakby to jest bardzo ważne, że w ogóle, nawet jeżeli to jest jakaś mniejszość, to my jej nie chcemy. Chcemy, żeby wszyscy byli w naszej branży porządni. Natomiast, myśmy założyli specyficzną organizację. Spółdzielnia w momencie powstania, ona na rzuca już pewne rozwiązania albo wchodzimy na pewną drogę, która jest bardzo specyficzna, dlatego że ja i dwoje moich współpracowników założyliśmy Spółdzielnię w 2010 r. i to była nasza świadoma decyzja. To nie był taki przypadek, że akurat wpadł nam status spółdzielni w garść, to założymy spółdzielnię.

J: Jeszcze w tamtych czasach to w garść mógł Wam wpaść status spółdzielni mieszkaniowej. To było wtedy bardzo niepopularne. Nikt jeszcze wtedy nie mówił o samo-organizujących się organizacjach...

A: Turkusowych, ekonomii współpracy..

J: Partycypacji itd.

A: Jest tak, rzeczywiście, spółdzielczość do dzisiaj ma taką orientację. To nie jest coś, co się dobrze kojarzy. Spółdzielnie mieszkaniowe taką bardzo oldschoolowość mają w sobie, ale wtedy my najpierw postanowiliśmy, co byśmy chcieli zrobić. Jak chcielibyśmy budować tę organizację i m.in. chcieliśmy, żeby ludzie, których byśmy zaprosili do współpracy, mieli poczucie, że to jest ich, że to jest współwłasność, że współstanowią, mają wpływ na tę organizację, że są autentyczną częścią tej społeczności. W taki sposób bezwarunkowy. Nie na zasadzie, że zrobimy firmę, stworzymy taki program, opcje menedżerskie na zasadzie, że jeśli coś się wydarzy, to może będziesz współwłaścicielem. Chodzi o to, żeby znaleźć taki model, żeby od samego początku nasi współpracownicy mieli poczucie, że są częścią tej społeczności i nic bez nich się nie wydarzy. W takim sensie strategii. I w stanie prawnym w 2010 roku jedynym sensownym rozwiązaniem, które mogłoby nam pomóc spełnić te nasze założenia, to właśnie była spółdzielnia. My się w ogóle trochę przestraszyliśmy własnego pomysłu, bo pakowanie się w spółdzielczość, która jest trudna do prowadzenia. To jest bardzo archaiczne prawo, które przez lata nie było zmieniane, w związku z tym to nie jest takie proste, ale czas pokazał, że – nie chcę, żeby to zabrzmiało, że tacy jesteśmy wizjonerzy, nie, po prostu akurat byliśmy dobrymi obserwatorami i zobaczyliśmy, jakie są potrzeby i akurat wstrzeliliśmy się w te potrzeby. Oczywiście jest tak, że nagle się zaczął taki ruch na świecie związany z ekonomią współdzielenia, współpracy, właśnie

pojęcie turkusowych organizacji, samo zarządzających się zespołów, samo stanowiących. Trochę tak niechcący staliśmy się pewną formą zmiany, co niektórzy nazywają, że jesteśmy nawet rertoinnowacją. Ale ten projekt zadziałał. Mamy dzisiaj 250 członków, 700 ekspertów i jesteśmy jedną z największych firm dystrybucji kredytów hipotecznych w tej chwili w Polsce. Taką w pewnym sensie bym powiedział, wzorcową, na pewno jeśli chodzi o kwestie etyczne zarządzania i odpowiedzialności. Wypracowaliśmy mnóstwo praktyk, które mogą służyć innym.

J: No właśnie, to porozmawiajmy o tych praktykach, bo jak mówimy o odpowiedzialności za dobro wspólne, a jednocześnie, tak jak powiedziałeś, ANG Spółdzielnia jest jednym z większych dystrybutorów kredytów hipotecznych, to – brutalnie zapytam – z pewnością są takie kredyty, takie produkty, które są nieetyczne na rynku. Jak sobie radzicie ze sprzedażą tego typu produktów? Nieetyczne, mam na myśli, produkty, które są powiązane, które są trudne dla klientów, które de facto są pułapką dla klienta. Jesteście spółdzielnią, ale, rozumiem, macie wciąż cel biznesowy, związany z wypracowaniem zysku, profitu i realizacją celów biznesowych. Jak sobie z tym radzicie?

A: Jesteśmy bardzo, chciałem powiedzieć, że twardzi, ale jesteśmy chyba jedyną firmą brokerską, dystrybucyjną, która wypowiedziała umowę dużej instytucji finansowej z tego powodu, że uznaliśmy, że mamy absolutny rozwiew wartości. W takim sensie, że system wartości nasz i tej organizacji mimo, że to była bardzo ważna na rynku organizacja, jeżeli chodzi o produkt (bez tego produktu ciężko się funkcjonowało), uznaliśmy, że chcemy zachować zgodność z wartościami, o których mówimy ludziom i dzięki którym ludzie do nas przychodzą. To jest właśnie ta odpowiedzialność, ta służba wobec ludzi. To jest kluczowe dla nas, ta etyka. To nie możemy, mamy zgrzyt, niezgodność, mamy pewną taką hipokryzję, więc wypowiedzieliśmy tę umowę. Straciliśmy na tym mnóstwo pieniędzy, ale to nam pomogło tak, że nigdy nie mieliśmy już później problemów, tego typu wyborów. Trzeba bardzo szybko podejmować decyzje, jeżeli chodzi o takie produkty. Więc, odpowiadając na Twoje pytanie, jak z tym sobie radzimy, to nie mamy produktów, które naszym zdaniem są missellingowe. Misselling to jest właśnie nieodpowiedzialna sprzedaż. Czyli, to co mówiłem wcześniej, jeżeli się złamie którąś z tych czterech reguł odpowiedzialnej sprzedaży, wtedy mamy misseling. Całej masy produktów nie mamy. To jest m.in. sposób na to też, a te produkty, które mamy, bardzo się staramy, żeby je sprzedawać w sposób odpowiedzialny. Szczęśliwe dla nas jest też to, że naszym głównym biznesem jest też biznes związany z kredytami

hipotecznymi. One od momentu, w którym waluty są praktycznie niedostępne, to jest bardzo mało misselingowy. Te ryzyka misselingowe przy kredycie hipotecznym są małe. Ryzyka misselingowe są przy produktach typu pożyczki gotówkowe, przy ubezpieczeniach, najwięcej, myślę, przy klientach inwestycyjnych, oszczędnościowo – inwestycyjnych. Za chwilę dużą skalę ryzyk będziemy mogli zobaczyć przy produktach typu kryptowaluty i tego typu cenom, co nowe przynosi nam nowa technologia.

J: Tak jest, ja jestem absolwentem telekomunikacji, więc technologia jest mi bliska i myślę, że to jest naprawdę spora puszka Pandory, która już została otwarta i ten rynek. Takie banki spekulacyjne na kryptowalutach za chwilę pewnie będzie trawiły nasze społeczeństwo. Wróćmy do tej decyzji, którą podjęliście, żeby pewnych produktów nie brać. Spodziewam się, że były to niełatwe decyzje, bo z nimi się wiązała utrata sporej części zysku, być może nawet łatwiejszego niż sprzedaż innych produktów. Powiedziałeś: „podjęliśmy taką decyzję”, użyłeś liczby mnogiej. Jak rozumiem, decyzje strategiczne u Was są nie wynikiem Twojej, na przykład, decyzji, prezesa zarządu, tylko jest jakby wyrazem ogólnego myślenia kadry menedżerskiej, ludzi, którzy pracują u Was na poziomie całej organizacji, tak?

A: No mu jesteśmy przede wszystkim organizacją bardzo mocno nastawioną na dialog. To włączanie ludzi, naszych współpracowników w dyskusje o tym, co jest dla nas ważne, jest traktowane bardzo, bardzo poważnie przez nas. Jest tak, że oczywiście system wartości organizacji powstaje decyzją założycieli organizacji, ale później jest korygowany przez społeczność. Tak jest też w naszym przypadku. Nasz system wartości, nasze normy etyczne są kształtowane przez ludzi. Kodeks etyczny jest uchwalany na walnym zgromadzeniu członków oraz wszelkie jego zmiany. Walne zgromadzenie spółdzielni jest takim spotkaniem, gdzie przyjeżdża większość pracowników i podejmujemy kluczowe decyzje związane z przyszłością firmy, w związku z tym ta tożsamość firmy jest kształtowana przez ludzi. Ona powoduje to, że zarząd powinien działać w granicach tej tożsamości w tym sensie, tej ukształtowanej konstytucji przez ludzi. To po pierwsze. Po drugie, nasze decyzje są oceniane przez naszych współpracowników, w związku z tym wówczas nasza decyzja rozstania się z tym bankiem była konsekwencją tożsamości zdefiniowanej przez całą społeczność. Oczywiście, byliśmy w dialogu cały czas. Mimo, że to też nie jest tak, że wszyscy się zgodzili z naszą decyzją. To jest właśnie też fajne w tego typu organizacjach: że nie są wszyscy zgodni. Są to bardzo poważne dyskusje, nie wszystkim się podobało, później dyskusja jeszcze była na walnym zgromadzeniu, ale większość ludzi zgodziła

się z naszą decyzją i te konsekwencje ponosiliśmy razem. Te konsekwencje były. Myśmy nawet policzyli straty z powodu tej jednej decyzji, rozstania się z jedną organizacją, policzyliśmy, że straciliśmy na tym 450 000 złotych. Na marży, którą nie zrealizowaliśmy wyniku, sprzedaży tego produktu, który był ważny na rynku i trudno zastępowalny innym produktem, ale to była taka decyzja, przy której nie mieliśmy wyjścia. Myślę, że gdybyśmy sprzedawali to, co jest na rynku, oczywiście mówimy cały czas o legalnych produktach, to nie jest jakaś tam wizja nielegalnych produktów finansowych. Mówimy o prawidłowych, zgodnych z prawem produktach finansowych, które nie służą ludziom. Bo to na tym polega problem, to byłibyśmy 2 x większą organizacją. To jest taka skala różnicy. Wejście na taką drogę, na jaką myśmy weszli, to jest pewne samoograniczenie biznesu. Często się mówi w kategoriach odpowiedzialności społecznej biznesu, zjawiska CSRowego. My jesteśmy CSRową organizacją, natomiast mamy w naszym słowniku całą masę innych określeń, które zastępują nam CSR, które niestety zaczynają się trochę źle kojarzyć. Często dlatego, że są używane do mistyfikowania rzeczywistości. W zjawisku CSRowym myśmy swoją uwagę skupili na tym, żeby prowadzić biznes w sposób odpowiedzialny na tym podstawowym poziomie.

J: Ja myślę, że w narodzie, mówiąc tak kolokwialnie, z tą odpowiedzialnością nie jest tak źle z braniem odpowiedzialności za dobro wspólne. Wiem to z autopsji, bo zauważyłem taki ciekawy trend we współpracy z młodymi menedżerami, których w społeczeństwie mamy bardzo wielu. Bardzo często ich proszę, żeby stworzyli na kartce przepis na idealnego szefa, menedżera, czy lidera, nieważne, jak to nazwać. Moje doświadczenie jest takie, że większość tych kartek, których widziałem już dziesiątki, wygląda tak samo i nie ma za wiele wspólnego z kompetencjami menedżerskimi. To jest intrygujące, bo na tych kartkach, co potem im uświadamiam, jest przepis na dojrzałego, spójnego człowieka. Bardzo często pojawiają się tam właśnie odpowiedzialność, prawdomówność, etyka, komunikacja. Cechy, które właśnie składają się na dojrzałego człowieka. Jeżeli ten tytuł „Idealny szef” zmienimy na „idealny neurochirurg/ kierowca tramwaju itd.”, to wszystko się zgadza. Tak więc w ludziach, szczególnie patrzymy na młode pokolenie, z nim mamy dużo do czynienia, jest potężne pragnienie, żeby pracować z osobą po drugiej stronie, która jest właśnie odpowiedzialna, dojrzała, wewnętrznie spójna, etycznie itd. Pytanie teraz, gdzie młodzi menedżerowie, nie tylko młodzi, mają szukać takiej edukacji czy takiego rozwoju. Mówiłeś o tym, żeby zamiast studiach MBA – na studiach MBA, czyli na tych, na których ja byłem, tego ich nie nauczają. Być może powinni iść na kurs filozofii. Jesteś człowiekiem, który funkcjonuje w wielu środowiskach, które są blisko idei, kontrolują, obserwują wzorce, które

się dzieją w świecie biznesu. Gdzie według Ciebie taki człowiek może szukać takiej właśnie edukacji czy wzorców do budowania po swojej stronie takiej odpowiedzialności. Ona też mu nie przyjdzie sama z siebie. Nie przyjdzie po przeczytaniu książki „Odpowiedzialność dla opornych” albo po zażyciu tabletki. Jak w praktyce szukać takich cech u siebie i jak je szlifować?

A: Na pewno budujące jest to, że rzeczywiście nawet z takich badań, które widzę, dotyczące młodego pokolenia, tych, którzy dzisiaj wchodzi na rynek pracy albo już na nim są i budują te swoje menedżerskie, leaderskie kariery, jest także ta wrażliwość na sprawy wspólne, na to, żeby organizacja, w której pracują, zachowywała się odpowiedzialnie albo żebyśmy byli odpowiedzialnymi obywatelami jako konsumenci. To się pojawia i to jest bardzo budujące. Jest taka nadzieja, że może te młode pokolenia będą dużo bardziej odpowiedzialne, uwrażliwione na dobro wspólne jak my. Martwi mnie to, że na poziomie deklaracji – tak, natomiast bardzo często widzę, że na poziomie decydowania już zapominamy o tym. To trochę jest tak jak konsumenci.. zrobiliśmy też z Dominiką Maisoną badanie a propos postaw konsumentów i z jednej strony konsumenci chcieliby, żeby firmy, w których przedmioty kupują, np. ubrania, zachowywały się odpowiedzialnie, ale jak co do czego przychodzi, to tego nie robią. Badaliśmy taką kwestię związaną z oceną przez konsumentów historii z Bangladeszu – pamiętasz wielką tragedię: zaważyła się fabryka i kilkaset kobiet spaliło się żywcem m.in. z tego powodu, że wyjścia ewakuacyjne były zaspawane po to, żeby nie wychodziły na przerwę za często i tam znaleziono metki wielu przedsiębiorstw odzieżowych, również i polskiej – i to taki był przykład w ogóle, jak się nieodpowiedzialnie zachowywać, patrząc na postawę tej polskiej firmy, jak się zachowywała po tym wydarzeniu – to tragicznie. Jak zapytaliśmy respondentów o ocenę tego wydarzenia, to mimo że wcześniej: „tak, oczekujemy odpowiedzialności społecznej od firm”, to zaczynał się taki relatywizm: „to może nie nasza sprawa te metki, a dlaczego mamy się tym interesować, że firmy, w których kupujemy ciuchy to się zachowują nieodpowiedzialnie, a inne firmy też tak robią”. W takim sensie, że jak przychodzi co do czego, do tego zmierzam, to i tak kupimy tę koszulkę. Będziemy deklarować, że chcemy, żeby firmy, które szyją koszulki były odpowiedzialne społecznie, troszczyły się również o los szwaczy i szwaczek w Bangladeszu, ale finalnie pójdziemy do tej galerii, kupimy ten ciuch. Podobnie też jest z moją branżą. Są organizacje na rynku, których opinia jest jednoznaczna, zła opinia jest jednoznaczna. Można zajrzeć sobie do internetu i wygoogłać, jak fatalne praktyki są w tej organizacji, przy czym te osoby, mając tę świadomość w momencie, kiedy ta organizacja proponuje lokatę absolutnie powyżej rynku, to te osoby pójdą tę lokatę założyć. W takim

sensie, że nie jesteśmy jako społeczeństwo na takim etapie jeszcze, że potrafimy swoimi wyborami głosować. Jeżeli szukamy zmiany w biznesie, szczególnie w mojej branży, co może być przyczyną tej zmiany, to pierwszą myślą są wrażliwi, odpowiedzialni liderzy. To jest wielka szansa, że będą się pojawiać starsi liderzy, młodszy liderzy, którzy gdzieś tam na tej drodze poszukiwania tego, co jest ważne w biznesie, ważne w życiu, czy ważne z takiego filozoficznego punktu widzenia, dochodzą do wniosku, że to jest właśnie ta służba ludziom, ta troskliwość o środowisko, czyli nagle pojawia się ten cały obszar związany z odpowiedzialnością, jeżeli ludzie będą chcieli zmieniać tę organizację. Ja znam takie osoby, które w ten sposób podchodzą: „zaraz, zaraz, zaraz, tu nie chodzi o zarabianie pieniędzy, tylko o coś więcej”. Jeżeli szukamy satysfakcji, szczęścia w życiu, to nie w biznesie, który koncentruje się tylko na tym ostatnim wierszu w rachunku wyników, tylko zastanawia się, co po drodze. Jakby nie chodzi o to, co my zrobimy z zarobionymi pieniędzmi, czy przeznaczymy je na działalność dobroczynną. Ważne jest to, jak doprowadzamy do tego zysku. I to jest to nasze wyzwanie. Inaczej będziemy mieli sytuację, że za jednym rogiem okradniemy staruszkę, zabierzemy jej pieniądze i przejdziemy za drugi róg, przekażemy biednemu, tam się nagramy w telewizji i powiemy: „właśnie prowadzimy działalność dobroczynną”. Trochę tak jest z biznesem. Chodzi o to, jak go zarabiamy. I czy liderzy zaczynają takimi kategoriami myśleć. Wtedy pojawiają się problemy, które można rozwiązywać i wtedy mówimy o wrażliwym biznesie. Drugą przyczyną jest regulator. Czyli jesteśmy prawnie zmieniani. To jest niestety bardzo skuteczne, szczególnie w branży finansowej regulatorzy są niezmiernie efektywni, tylko to jest zwykle spóźnione, przeregulowane, nie do końca efektywne. Trzecią zmianą, w której ja osobiście pokładam wielkie nadzieje, to są zmiany postaw konsumenckich. Zauważyłeś, czy jako konsumenci będziemy podejmować decyzje, które będą zmieniały organizację. Jak wyobrazimy sobie taki scenariusz, że jako konsument widzę firmę, która nie szanuje swoich pracowników, chociażby ten Bangladesz, czy nie wiem, szef tej firmy jest rasistą i nie szanuje ludzi i temu nie kupię. Nie kupię tego ciucha. Ja tak zrobiłem po tej tragedii w Bangladeszu, firma – już nie będę mówił jej nazwy – od tego momentu, ja osobiście w tym sklepie nigdy już nie byłem, nigdy nie kupiłem. To jest tak, że moja nieobecność kłopotów nie przysporzy tej firmie, to jest bardziej symboliczne, o to tak naprawdę chodzi, trochę pracuje nad sobą też w ten sposób. Te konsumenckie ruchy to jest wielka nadzieja w ogóle biznesu. Natomiast, najszybsza zmiana to są zmiany w liderach. Zresztą pewnie, co chwila media gdzieś tam pokazują kogoś, gdzieś na świecie, jakiegoś nawróconego prezesa dużego banku, który mówi: „zaraz, zaraz, coś tu jest nie halo z tym, z tą taką agresywną ekonomią i tym biznesem” i dochodzi do

wniosku, że ten przyptyw tych niepłatności wszystkich łodzi, to może nie do końca wszystko działać i nagle pojawiają się tam takie wrażliwe podejścia do biznesu.

J: No, przykład idzie z góry, prawda? To jest raz. A dwa, swoimi decyzjami takimi pojedynczymi możemy dużo zmienić, mnie to tyle intryguje, że ludzie często nie głosują swoim portfelem, czy nie biorą aspektu dobra wspólnoty przy podejmowaniu decyzji także biznesowych. Dziwni mnie to o tyle, że od kilku lat co najmniej jest wielka narracja, która mnie już czasami irytuje – narracja przywództwa. Każdy ma dzisiaj zostać przywódcą, już nie menedżerem, menedżer jest pejoratywnym określeniem. Każdy ma być przewodcą dla siebie, dla kota, dla swoich znajomych, jest pełno szkoleń, książek typu „Jak zostać przywódcą”. Kilka razy użyłeś słowa „lider”. To jest coś innego, prawda? No bo jeśli byśmy mieli samych przywódców, to nie mielibyśmy większości problemów, o których rozmawiamy, bo niemożliwe, żeby społeczność składała się z samych przywódców. Intryguje mnie to, bo jak zobaczyłem na angielski serwis Amazona na książki biznesowe papierowe, to książek na temat samego przywództwa aktualnie jest ponad 36000 różnych pozycji. W każdym miesiącu wchodzi na rynek tak wiele nowych pozycji, że biorąc pod uwagę średnia liczbę książek, które Polak czyta w ciągu całego swojego życia, to ich nie zdąży przeczytać. Więc z jednej strony mamy świat, który używa wielkich słów, przywództwo, a z drugiej strony mamy Bangladesz, o którym wspominałeś.

A: Ja strasznie siebie pilnuję w takim myśleniu rozróżniającym liderstwo i przywództwo. Jest to oczywiście, to się z Tobą zgadzam, że słowo przywództwo i liderstwo są w jednym worku zestawione. Tak są rozmyte pojęcia i konsekwencje, że ktoś, kto zarządza małym zespołem, to on jest przywódcą. Oczywiście można być liderem małego zespołu i być przywódcą, jasne. Staram się rozróżniać to w ten sposób, że o przywództwie mówimy wtedy, kiedy bierzemy odpowiedzialność za coś, co wykracza poza to, co jest wpisane w nasze obowiązki. Każdy z nas ma pewną rolę do spełnienia i w związku z tą rolą jest zakres, standard czynności. Jako szef organizacji mniejszej, dużej, jako szef partii mamy pewną robotę do wykonania i wymaga to pewnych kompetencji liderekich, które trzeba kształcić, warto chodzić do jakiś szkół, czytać książki związane z tymi kompetencjami. Natomiast, w momencie, kiedy mamy odpowiedzialność za coś, co wykracza poza czubek naszego nosa, czyli zaczynamy mówić kategoriami trochę jak Mister czy Miss Universe, że zależy mi na tym, żeby był pokój na świecie, zaczynam angażować swoje talenty, osoby w swoich organizacjach po to, żeby świat stawał się lepszy i wtedy znajdujemy taką rolę w sobie, tego kogoś, dla którego

to, co jest poza naszą organizacją, społecznością i moim życiem, jest ważne, czyli zaczynamy się martwić o to, co zrobić, żeby rozwarstwienie społeczne na świecie malało, to zaczynamy wtedy mówić o przywództwie. Mi zależy ogromnie na tym, żeby to słowo „przywództwo” było zarezerwowane dla szczególnego zaangażowania w sprawy wspólne. To jest czasem rozróżnione językowo w angielskim między „leadership” a „stewardship”. Służba, która jest, jeśli mówimy o służbie, czyli patrzymy na swoją rolę jako na służbę wobec społeczności, to środowiska zaczynają mówić o przywództwie. To musi być duże coś. Jeżeli mamy mówić o przywództwie, to duże oczekiwania, coś wielkiego. Mi bardzo ogromnie zależy na tym, żeby nie pauperyzować słowa „przywództwo” i używać go do wszelkiego pojęcia liderowania, zarządzania, a tak to dzisiaj niestety wygląda. Przywództwo to musi być coś, kulminacja naszego dojrzenia: zawodowego, ludzkiego. W pewnym momencie sobie mówimy, że „okej, osiągnęłam jakiś sukces zawodowy, finansowy, przyszła rola, żeby się realizować w tej roli przywódczej”.

J: Dobrze, czyli z dzisiejszej rozmowy wyeksponujemy dwa kluczowe słowa dla menedżerów: odpowiedzialność i służba. Czyli takie dwie cechy, postawy, nad którymi warto pracować każdego dnia, bo one z jednej strony mogą prowadzić właśnie do większej odpowiedzialności za dobro wspólne, a jeżeli dołożymy do tego tę służbę, to mamy linie demarkacyjną oddzielającą właśnie po prostu bycie liderem jakiegoś zespołu a przywództwem, które już jest po drugiej stronie. Artur, na koniec chciałbym Ci zadać pytanie, które wymaga trochę wyobraźni, a mianowicie, wyobraź sobie, że to ziemskie życie dobiega końca, prędzej czy później tak się stanie, Bez względu na to, czy to jest ten 1% najbogatszych ludzi, którzy – jak powiedziałaś – będą żyć 110 lat, czy tylko 70. Wyobraź sobie, że się zbliżasz do bram Raju, tam na Ciebie czeka św. Piotr., podajesz imię, nazwisko, PESEL, on sprawdza w swoich systemach coś i kluczowe pytanie jest: co chciałbyś od niego usłyszeć w pierwszym zdaniu?

A: Robię sobie czasem takie ćwiczenie. Czasem sobie wyobrażam, że jestem w takim momencie życia, kiedy zbliża się koniec. Bardzo bym chciał, żeby to było jak najpóźniej, zamierzam być w dobrej kondycji intelektualnej, ale wyobraźmy sobie, że mam 90 lat i czas na podsumowanie. Zadajemy sobie pytanie, czy przeżyliśmy dobrze życie. Czy jesteśmy spełnieni i szczęśliwi, że to, co jest za nami, sprawia nam radość, co byśmy chcieli tam zobaczyć? No i możemy zobaczyć różne rzeczy. Możemy zobaczyć samochody, dom, pojeździliśmy po świecie, otoczyliśmy się przedmiotami, osiągnęliśmy jakiś sukces zawodowy, przez biurową karierę, staliśmy się prezesem. Czy te elementy rzeczywiście powodują to, że będziemy się czuli zmęczeni? Tak sobie



układam te różne elementy w głowie, co bym chciał zobaczyć, to ja osobiście doszedłem do wniosku, że te wszystkie elementy, które są takim klasycznym rozumieniem sukcesu w życiu, one nie dają mi tego poczucia, że przeżyłem dobrze życie. Zaczynam czuć szybsze bicie serca, kiedy myślę, że chciałbym zobaczyć, że zrobiłem coś sensownego dla innych. Dla ludzi, dla otoczenia, nie dla siebie, ale dla innych. Też niekoniecznie myślę o rodzinie, która jest tak naprawdę w takim oczywistym zakresie naszej odpowiedzialności, tylko co zrobiłem dla dobra wspólnego. Gdyby św. Piotr miał do mnie coś powiedzieć, to chciałbym, żeby powiedział: „Przeżyłeś dobrze swoje życie”. Nie chciałbym, odchodząc, zobaczyć że nie udało mi się zrobić tego, co jest dla mnie ważne. To jest taki moment, kiedy wiesz, że już nic nie jesteś w stanie nadrobić.

J: Tak, ten moment zdecydowanie nie daje takiej możliwości, wszystko jest zamknięte.

A: Pamiętam do dzisiaj, jak byłem z moim synem przed kilkoma laty w podróży Koleją Transsyberyjską z Pekinu do Moskwy. Zatrzymaliśmy się w Irkucku i poszliśmy oglądać takie stare, drewniane domy. Irkuck jest znany z pięknej, drewnianej zabudowy, która teraz ginie, bo się zapada. Był taki piękny dom, z którego wyszła staruszka Rosjanka, podeszła do nas i powiedziała do mnie: „Pamiętaj młodzieńcze, że masz tylko jedno życie i nikt Ci drugiego nie da”. Poszła, tak po prostu. Trochę tak właśnie jest, że warto sobie taką pracę wykonywać, żeby się nie zaskoczył później. Myślę, że jakby św. Piotr mi powiedział, że miałem dobre życie, w takim moim tego słowa rozumieniu, czyli tego, co zostawiamy po sobie, bo to jest ważne.

J: No w tym przypadku jest prawdopodobne, że mógłby się powołać na inicjatywę Nienieodpowiedzialni.pl albo choćby na Fundację Będę Kim Zechcę.

A: Tak, ale ponieważ ta 50ka, która mnie czeka za parę dni, w moim przypadku to jest tak, że to jest gruba rzecz. To jest taki moment, kiedy już się zagląda w tę przeszłość i to jest moment podsumowań. Z drugiej strony, to jeszcze jest moment, że wszystko jest możliwe. Zachęcam każdego do tego, niezależnie od wieku, żeby sobie robić takie wspomnienia wstecz i trochę na bazie tego coś korygować po to, żeby nie doprowadzić się do sytuacji, w której nagle ta nasza refleksja, że nie zrobiliśmy czegoś sensownego wystąpi w momencie, kiedy już nie będziemy w stanie tego zrobić, bo nie będziemy mieć ani możliwości, ani sprawczości, którą mamy dzisiaj.

J: Póki co, skoro my rozmawiamy, a inni nas słuchają, to znaczy, że sprawczość mamy w swoich rękach i zachęcamy Was do tego, żeby z niej skorzystać. Artur, bardzo dziękuję za naszą rozmowę i za Twój poświęcony czas. Wybiegając w przyszłość, wszystkich słuchaczy zapraszam serdecznie 23-go maja na Konferencję Light, gdzie będziecie mogli się spotkać osobiście z Arturem, które podzieli się tam swoim doświadczeniem z budowania właśnie Spółdzielni ANG. Dziękuję za uwagę, to był 8. odcinek *Z warsztatu menedżera* i dziękuję także ARF za pomoc przy realizacji tego odcinka, nasza rozmowa odbyła się bowiem właśnie w pomieszczeniach tej Fundacji w Warszawie.

Artur: Bardzo dziękuję również, miło się z Tobą rozmawiało i do zobaczenia. Pozdrawiam słuchaczy.

Jozef: Do zobaczenia.