

REPRINT



KONTRAPUNKT:
SŁAWOMIR LACHOWSKI,
O. MACIEJ ZIĘBA

DOKĄD NAS PROWADZI
CHCIWOŚĆ

Maksymalizacja zysków,
a chciwość

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 29, lato 2016

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[®]

KONTRAPUNKT

Sławomir Lachowski
bankowiec, finansista, menedżer

*Menedżerowie powinni
być dobrze wynagradzani.
Ale jak uzasadnić
zarobki 344 razy
wyższe od wynagrodzeń
podwładnych?*

DOKĄD NAS PROWADZI
CHCİWOŚĆ



_Maciej Zięba OP
duchowny, teolog, fizyk

*Świat, w którym zasadą
jest: „bierzmy, ile się da”,
to świat nieszczęśliwy.
Ludzie w nim żyjący
przypominają chomika
biegającego w kołowrotku.*

FOT. PIOTR WANIOREK

Dążenie do maksymalizacji zysku stało się mantrą współczesnego (wielkiego) biznesu. Głód sukcesu, przede wszystkim finansowego, podsyca skutecznie kultura masowa. O nieporozumieniu, które uczyniło chciwość motorem rozwoju, i o tym, jak ograniczyć jej wpływ na organizację, rozmawiają finansista **Sławomir Lachowski** i duchowny, teolog **ojciec Maciej Zięba**.

KONTEKST

Wiele badań, m.in. to prowadzone od 50 lat przez Uniwersytet Kalifornijski, wskazuje na wzrost znaczenia bogactwa i symboli statusu dla kolejnych pokoleń absolwentów. Na pytanie: „co jest najważniejsze w twoim życiu?”, jeszcze w 1966 r. odpowiedź: „bogactwo” padła w 50% przypadków. Dziś odpowiada tak ponad 75% ankietowanych.

Doświadczenia kryzysu finansowego 2008 r. i jego konsekwencje zwróciły uwagę ekspertów rynkowych i pracowników sfery publicznej na leżący u jego podłoża problem chciwości. Jednak zapędy prezesów wielkich międzynarodowych korporacji, działających szczególnie w sektorze finansowym, nie zostały skutecznie przyhamowane.

Wynagrodzenia szefów tych firm spadły wprawdzie nieznacznie po 2010 r., ale znów wracają do dawnych poziomów (przypomnijmy, że w 1980 r. pensje prezesów były 42 razy wyższe od pensji pracowników; tuż przed kryzysem 2008 r. szefowie największych amerykańskich spółek zarabiali prawie 350 razy tyle co przeciętny pracownik).

Kult, jakim otoczeni są menedżerowie ogłaszający co kwartał ponadprzeciętne zyski, a także przekazy medialne i kultura masowa, promujące postaci takie jak Gordon Gekko czy jego młodsza wersja – bohater „Wilka z Wall Street”, rozbudzają we wchodzących na rynek pracy ludziach fałszywe przekonania o przyczynach sukcesu w biznesie.

Czy chciwość jest jednym z motorów ludzkiego rozwoju, czy też grzechem – świadomie popełnianym przekroczeniem moralnych granic? Czy bywa dobra? Czy historycznie chciwość zawsze towarzyszyła biznesowym przedsięwzięciom człowieka? Czy możliwy jest kapitalizm bez niej? W jaki sposób lider może trzymać na wodzy własną „pożądliwość”, a jak rozstrzygać problemy z nią związane w codziennym zarządzaniu pracownikami? THINKTANK zaprosił do rozmowy na ten temat ludzi wywodzących się ze skrajnie różnych środowisk – finansistę, jednego z twórców polskiego systemu bankowego oraz duchownego, teologa, ważną postać Kościoła.



FOT.: PIOTR WANIOBEK



Maciej Zięba OP: dominikanin, teolog, doktor filozofii, fizyk. Wykładowca w Kolegium Filozoficzno-Teologicznym Dominikanów Uniwersytetu Jana Pawła II w Krakowie. W latach 1998-2006 był prowincjałem Polskiej Prowincji Dominikanów. W czasach PRL-u działacz opozycyjny, potem „Solidarności”. W 1981 r. wstąpił do zakonu dominikanów, gdzie pięć lat później złożył śluby wieczyste. Jan Paweł II mianował go członkiem Synodu Biskupów oraz Papieskiej Komisji Iustitia et Pax. Autor wielu książek. Napisał m.in. „Białe-czarne zapiski”, „Nieznane, niepewne, niebezpieczne – szkic o Europie” i „Kłopot za kłopotem. Katolik w dryfującej Europie”.

Cały ten temat – chciwości – krąży właściwie wokół antropologii. Jest związany z generalnym pytaniem: jak postrzegamy człowieka? jaki jest sens życia ludzkiego?

_ THINKTANK: Dwie wyjątkowe postaci, bankowiec oraz duchowny, które łączy troska o wartości we współczesnym świecie i umiejętność dzielenia się swoimi przemyśleniami, m.in. w licznych publikacjach i książkach. Na przykład: „Od wartości do działania” Sławomira Lachowskiego to rzecz o przywództwie...

_ SŁAWOMIR LACHOWSKI: Problemem współczesnego świata jest brak dobrego przywództwa, który objawia się na każdym kroku. Oznaki złego przywództwa: nieudolność, nieumiarkowanie, korupcja, hipokryzja i chciwość, przytłaczają nas i stanowią realne zagrożenie dla świata. Dobre przewodzenie, oparte na pozytywnych wartościach to odpowiedź na dzisiejsze problemy i wyzwania przyszłości.

_ TT: Nasza rozmowa dotyczy chciwości. W kontekście przywództwa: jak zachować zdrowy balans pomiędzy śrubowaniem oczekiwań wobec współpracowników co do osiągniętych przez nich wyników a inspirowaniem ich do rozwoju duchowego?

_ S.L.: Motywacja do realizacji indywidualnych celów oparta na bodźcach materialnych ma dziś ograniczoną skuteczność. Z drugiej strony dążenie firm do realizacji zysku za wszelką cenę, z pominięciem szerszej gamy zasad i wartości, prowadzi w dłuższym okresie do katastrofy. Postawę współczesnego człowieka w większym stopniu niż kiedykolwiek kształtują emocje, dążenie do wolności i samorealizacji, a w obszarze, o którym mowa, największe znaczenie ma indywidualny system



FOT.: PIOTR WANIOREK

wartości. Przywództwo przez wartości polega na zidentyfikowaniu wspólnych wartości duchowych i zawodowych, które następnie, jako wartości firmy, stają się osią porozumienia, wyznacznikiem współdziałania dla osiągnięcia konkretnych wyników. Wtedy podstawowe znaczenie ma nie tylko to czy, ale też w jaki sposób realizujemy cele. Działanie według wartości ma największą skuteczność, gdy podlega samokontroli w ramach procesu, który określam jako *simul in actione contemplativus* (pol. „zarazem w działaniu kontemplatywny”).

– **TT:** Ojczy, co to jest chciwość? Czy „grzech” wyjaśnia wszystko? Czy też możemy dodać, że jest to jakaś właściwość, cecha, zaburzenie?

– **MACIEJ ZIĘBA OP:** Grzech zawsze oznacza działanie świadome i dobrowolne, a chciwość wiąże się z łapczywą chęcią posiadania wciąż więcej i więcej. Cały ten temat – chciwości – krąży właściwie wokół antropologii i jest związany z generalnym pytaniem: jak postrzegamy człowieka, jaki jest sens życia ludzkiego? W tym kontekście kategoria grzechu jest potrzebna, by człowieka lepiej rozumieć, choć niektórzy powiedzą, że grzech nie istnieje, albo odwrócą sens i powiedzą, że właśnie

Sławomir Lachowski: finansista, bankowiec, jeden z najwybitniejszych polskich menedżerów. Twórca mBanku, a zarazem autor innowacyjnego modelu detalicznego banku internetowego. Wieloletni członek zarządów polskich banków, m.in. prezes zarządu BRE Bank SA, wiceprezes zarządu PKO Banku Polskiego SA i PBG SA w Łodzi. Zasiada w radach nadzorczych wielu instytucji finansowych. Słynny z zaangażowania w działalność społeczną (m.in. Fundacja Ex Litteris Libertas). Autor licznych publikacji z dziedziny zarządzania.

Chciwość można uznać za dążenie do maksymalizacji korzyści indywidualnych realizowane za wszelką cenę. A bezpośrednia interpretacja reguł funkcjonowania niewidzialnej ręki rynku to pochwała chciwości.

greed is good (pol. „chciwość jest dobra”, cytata z filmu „Wall Street” z 1987 r.).

Bez odniesienia się do tego, o kim mówimy, nie da się mówić o chciwości. Bo chciwość to przejaw tego, co nazywamy egoizmem, który sprawia, że uważamy, iż świat ma się kręcić wokół nas i naszego zaspokojenia. Kultura natomiast czy religia, która jest rdzeniem kultury, może pomagać ten egoizm transcendować, powstrzymywać, pokazywać, że dbanie wyłącznie o swoje potrzeby to rzecz i niedobra, i przeciwnie skuteczna. Nie potrafi bowiem dać człowiekowi zaspokojenia. Świat, w którym obowiązują zasady: „liczą się tylko moje potrzeby” oraz „bierzmy, ile się da”, to świat bardzo znerwicowany i nieszczęśliwy.

– **TT:** To pożądlive dążenie dotyczy najczęściej bogactwa. Czy było ono – na przestrzeni wieków – cechą stałą ludzi? Czy też pewne wydarzenia historyczne sprawiły, że chciwość mocniej zaczęła dawać o sobie znać? Na przykład ten moment, gdy w I poł. XIX w. François Guizot powiedział Francuzom: *Enrichissez-vous!* (pol. „Bogaćcie się”)...

– **S.L.:** Chęć pomnażania dóbr materialnych obserwujemy od zawsze, z tym że zmienia się jej ocena w kontekście tego, jak definiujemy szczęście, jako trwałe i uzasadnione zadowolenie z życia. W starożytności panowało przekonanie wyrażone przez Arystotelesa, że „żyjąc według cnot, możemy być szczęśliwi i osiąść najlepsze dobro”. Sokrates natomiast twierdził, że „cnota nie pochodzi od bogactwa, lecz bogactwo wywodzi się z cnoty, podobnie jak wszelkie inne dobro, które jest w człowieku”. Dopiero klasyczna ekonomia w XVIII w. zmieniła perspektywę patrzenia na ten problem, zakładając, że egoizm, a nawet chciwość, jest fundamentalną cechą i motorem działania ludzi. Interpretowana w tym duchu reguła niewidzialnej ręki rynku i paradygmat *homo oeconomicus* zakłada maksymalizację dobra ogólnego dzięki indywidualnym działaniom opartym na pobudkach egoistycznych i samolubnych.

Chęć pomnażania dóbr materialnych obserwujemy od zawsze, z tym że zmienia się jej ocena w kontekście tego, jak definiujemy szczęście, jako trwałe i uzasadnione zadowolenie z życia.

– **M.Z.OP:** Właściwie już wcześniej, w XVII w., Moliere wyśmiewał Harpagona (w „Skąpcu” – przyp. „TT”). Harpagon zresztą jest symbolem, postacią wieczną. Wykpiwano go i w starożytnej Grecji, i w średniowieczu. Robimy to też dziś. Jednak rzeczywiście wiek XVIII zmienia koncepcję bogactwa się, bo oto pojawia się idea niewidzialnej ręki rynku. Tak naprawdę wynika ona z przeniesienia do ekonomii zasad mechaniki newtonowskiej. Tak jak grawitacja wpływa na wzajemne oddziaływanie wszystkich ciał fizycznych, zapewniając harmonię ich ruchów, tak niewidzialna ręka rynku jest zjawiskiem naturalnie prowadzącym do optymalizacji. Wszystko się samo reguluje.

– **S.L.:** Właśnie. Trzeba jednak podkreślić, że problemem nie jest nauka ekonomii Smitha, a jej późniejsze mainstreamowe interpretacje. Idea, że chciwość jest dobra, a moralność jest czymś zbędnym, wręcz szkodliwym, pochodzi od Bernarda de Mandeville'a, którego poglądy stały się jądrem jednego z najzagorzalszych dyskursów XVIII w. Mówi on wręcz: „Matactwo, luksus, pycha Bogiem, darzą nas czymś, co jest jak zdrowie”.

– **M.Z.OP:** A tytuł tej książki to „Fable of the bees – or private vices, public benefit”, czyli „Bajka o pszczołach, czyli wady prywatne korzyścią publiczną”. Tak, mówimy o czasach, w których kulturę Zachodu opanowała mania newtonianizmu. Historycy, psychologowie, biologowie, socjologowie – wszyscy poszukują niewidzialnej ręki, która rządzi historią (Condorcet), psychologią (Condillac), biologią (Darwin) i socjologią (Comte, Spencer). Adam Smith na paru tysiącach stron swoich traktatów tylko 3 razy używa terminu „niewidzialna

Ważne, żeby zatrudniać właściwych, a nie najlepszych ludzi. Już na etapie rekrutacji zapraszać do organizacji tych, którzy wpisują się w jej system wartości. Człowieka trudno jest zmienić. Charaktery kształtują się w młodości.

ręka”, i to w różnych znaczeniach. Pojęcie to robi jednak karierę i sprawia, że wyrzuca się z ekonomii samą ideę etyki. Bo skoro wszystko się samo reguluje, to ona jest po prostu niepotrzebna. Zatem można robić nawet draństwa, bo to i tak się społecznie opłaca: jesteś pijakiem i żarłokiem, awanturujesz się, tłuczysz naczynia, to zarazem dużo kupujesz i rynek się kręci. Jesteś snobem i lubisz nad wyraz drogie meble – dzięki tobie mają pracę drwale, stolarze i dostawcy forniru. To jest jednak niebezpieczne i dwuznaczne myślenie. Z początku nie dostrzegano tego niebezpieczeństwa, ponieważ idee te trafiły na grunt silnej kultury moralnej i etosu pracy ufundowanych na tradycji chrześcijańskiej. Dziś przynoszą moralne bankructwo.

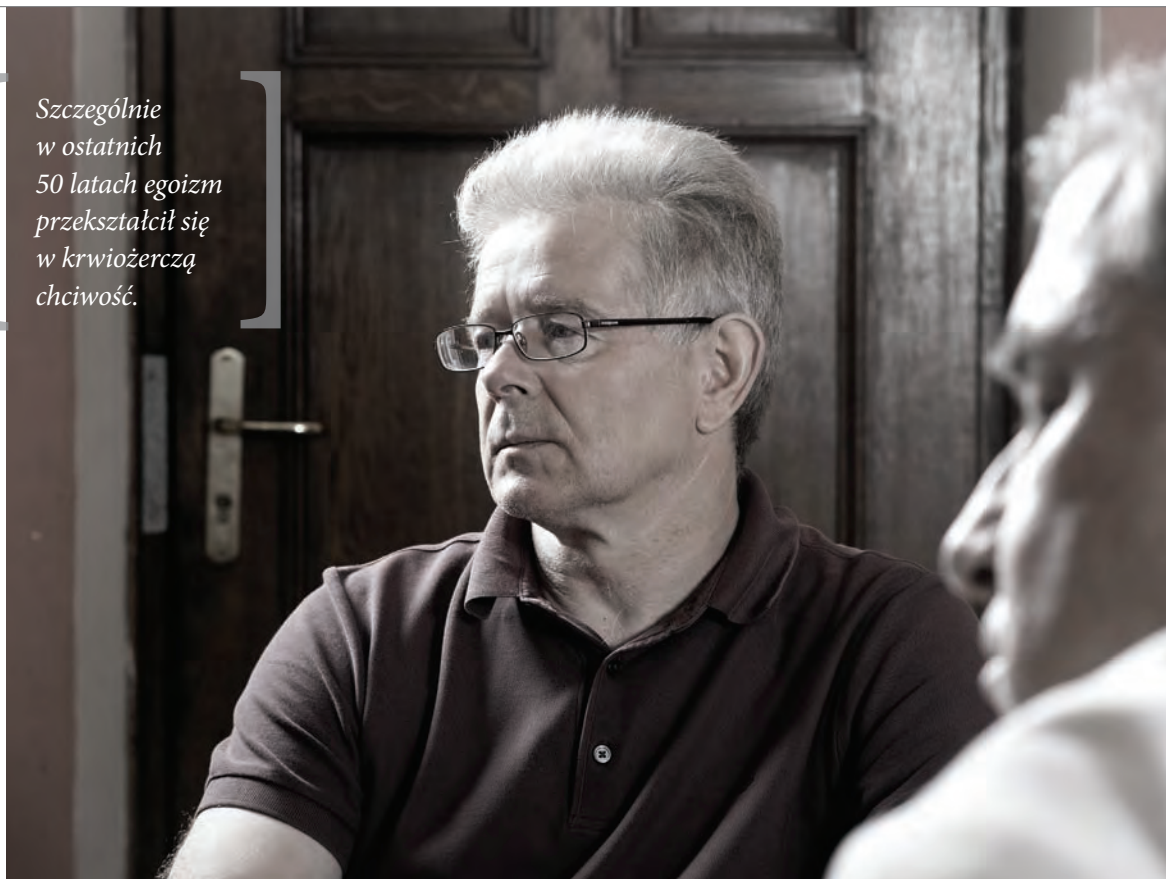
_ **S.L.:** To, co się zdarzyło w ostatnich 50 latach, pokazuje, jak egoizm przekształcił się w krwiożerczą chciwość, niebezpieczną dla firm, gospodarek narodowych, społeczeństwa i świata w ogóle. Dane statystyczne mówią, że menedżerowie największych amerykańskich przedsiębiorstw jeszcze w latach 70. zarabiali 28 razy więcej niż ich pracownicy. W 2007 r., w przededniu kryzysu finansowego, który nieomal powalił na kolana całą gospodarkę światową, wskaźnik ten osiągnął astronomiczny poziom: 344. Wiadomo, że menedżerowie zarządzający firmami powinni być odpowiednio motywowani i wynagradzani. Ale jak uzasadnić zarobki 344 razy większe niż wynagrodzenie podwładnych? Co więcej, jak pokazuje praktyka, niezwykle wysokie wynagrodzenia otrzymują również ci, których firmy przynoszą straty. Należy więc postawić pytanie: ile pieniędzy oznacza „dość”.

_ **TT:** Mówi pan: „z egoizmu przekształciły się w krwiożerczą chciwość”. I używa sformułowania „maksymalizacja indywidualnych korzyści”. Pytanie do ojca Zięby brzmi więc: czy te sformułowania nie rozmywają sensu tego, o czym religia mówi jednoznacznie: chciwość? Czy dla Kościoła sformułowania są w ogóle problemem?

_ **M.Z.OP:** Rozumiem, co ma na myśli Sławomir Lachowski, mówiąc o egoizmie jako dobrze rozumianym własnym interesie. W tym sensie jest on pozytywnym zjawiskiem. Tak rozumował Smith. Jednak rzeczywiście my, w Kościele, mówimy raczej: „miłość siebie”. Egoizm to przerost „ego”, nadmierna miłość własna, która innych ludzi traktuje jako środek do realizacji naszych celów. Egoizm Smitha znaczył zupełnie co innego niż ten de Mandeville’a. Smith był moralistą o przenikliwym umyśle. Stał się jednak ofiarą. Jego teorię uzasadniano później wiele draństw. Efektem tego, że Europa i świat uwierzyły, iż moralność przeskadza w ekonomii, są systemowe oszustwa, które obserwujemy: najpoważniejsze banki uwikłane w aferę LIBOR-u czy wciskanie kredytów NINJA, manipulacja testami emisji spalin u Volkswagena (a zapewne też u Nissana i Fiata) i inne. Przecież to nie było tak, że jakiś inżynier coś pokręcił i doszło do pomyłki, tylko zamontowano w milionach aut oprogramowanie, które zmieniało pracę silnika, gdy wykryło, że jest on poddawany testowi. Świat ekonomii wkroczył w systemowe oszustwo, by napędzać wskaźniki zysku. To właśnie jest chciwość!

_ **TT:** Jak w praktyce rozpoznać tę cienką granicę pomiędzy działaniami wynikającymi z dobrze pojmowanej chęci maksymalizacji indywidualnych korzyści a tymi, których motorem jest chciwość?

*Szczególnie
w ostatnich
50 latach egoizm
przekształcił się
w krwiożerczą
chciwość.*



*My, w kościele
mówimy:
„miłość własna”.
Egoizm to już
przerost
„miłości własnej”.*



– **S.L.:** Ta granica w ostatnich latach się zatarła i widać to zarówno w praktyce, jak i w teorii. Fakt, że spotyka się to ze społeczną akceptacją, wynika w dużej mierze z indoktrynacji medialnej. Pozwolę sobie zacytować Gordona Gekko, bohatera wspomnianego tu już filmu „Wall Street”: „Chciwość jest dobra, chciwość jest słuszna, chciwość działa, chciwość wyjaśnia, oddaje sedno ducha ewolucji. Chciwość we wszystkich swoich formach: chciwość życia, chciwość pieniędzy, chciwość miłości i wiedzy, była siłą napędową ludzkości”. To mantra i motyw przewodni wielu działań podejmowanych w biznesie w ostatnich latach. Chciwość, którą powszechnie obserwujemy, to dosłowne dążenie do maksymalizacji zysku w myśl zasady, że cel uswięca środki. Bez żadnej granicy i żadnego „dość”.

– **M.Z.OP:** Proszę jednak zwrócić uwagę, że coraz głośniej mówi się dziś o bankructwie tego systemu. Coraz więcej mówi się o *business ethics* itd. Prowadzi się mnóstwo badań na ten temat. Michael Sandel z Uniwersytetu Harvarda słusznie pisze, że jeśli z debaty publicznej wyrzucimy dyskurs moralny i religijny, to zostaje nam tylko ekonomiczny: pieniądze. Wielu ludzi dostrzega, że stajemy się niewolnikami systemu, że co chwilę musimy raportować o coraz wyższym zysku: najpierw co roku, później co kwartał. Następnie mówimy już nie o wroście zysku, ale o tempie jego przyrostu. To śrubowanie oczekiwań sprawia, że zaczynamy biegać jak chomik w obracającym się walcu. To obłąkańcze. Warto wrócić do słów św. Tomasza: *victus, virtus i status*. *Victus*: a więc masz prawo zarabiać, żeby się utrzymać, *status* – aby żyć na pewnym poziomie, i *virtus* – aby mógł się dzielić. Istotna jest ta cnota: dzielenie się z innymi.

– **TT:** Szefowie amerykańskich banków, którzy po kryzysie finansowym 2008 r. zeznawali przed Kongresem USA, mówili, że wprowadzie ich uposażenia były wysokie, a oni eksponowali aktywa akcjonariuszy na ryzyko, jednak to ten system umożliwił społeczeństwu wzrost życiowej stopy. Dzięki niemu Amerykanie, których nie było dotąd stać na własne domy, kupowali je sobie.

– **S.L.:** To oczywista hipokryzja. Richard Fuld, szef banku inwestycyjnego Lehman Brothers, zarobił 522 mln dol. w okresie 8 lat przed upadkiem tej instytucji. Doszło do niego w 2008 r., a akcjonariusze banku stracili wówczas wszystko. Suma roszczeń wierzycieli przekroczyła 300 mld dolarów. Wynagrodzenia zarządu spółki we wspomnianym okresie przekroczyły 1 mld dol. Na prośbę przewodniczącego komisji Kongresu o uzasadnienie tak wysokich zarobków Fuld odpowiedział, że wszystko odbyło się zgodnie z prawem. Jak wysokie mniemanie o sobie i swojej pracy mają chciwi menedżerowie, świadczy też wypowiedź szefa Goldman Sachs – Lloyda Blankfeina: „wykonujemy robotę Boga”. Bank doradzał Grecji, która dziś pogrążona w kryzysie walczy o przetrwanie, jak ukrywać długi.

– **M.Z.OP:** Pamiętam genialne powiedzenie Stefana Kisielewskiego o kryzysach socjalizmu: to nie kryzys, to rezultat. Dotyczy to też turbokapitalizmu. Spójrzmy na ważną rzecz: kulturową rolę długu. Dług był czymś, czego należało unikać, honorem ręczyło się, że się go spłaci. Jak ktoś bankrutował, to jeszcze w XX w. strzelał sobie w łeb. Później dług stał się czymś naturalnym, a jeszcze za chwilę – motorem gospodarki. Wszyscy dziś żyjemy z długu. *To take the waiting out of wanting* – mówi słynny slogan. I druga rzecz – nierówności. Mimo że jestem zagorzałym kibicem piłkarskim, muszę przyznać, że nie ma uzasadnienia, by osiemnastolatek grający dobrze w piłkę otrzymywał „tygodniówkę” 200 tys. funtów. Ja rozumiem, że jest on utalentowany, ma ciężką pracę, która może skończyć się kontuzją itd. Robert Lewandowski, z szacunkiem dla niego, bez reklam zarabia na godzinę 18 tys. zł (to dane sprzed dwóch lat, dziś zarabia pewnie więcej). Jeśli porównamy to z pensją lekarza czy nauczyciela z długim stażem, którzy pracują za 4-6 tys. miesięcznie, to uświadomimy sobie, że żyjemy w przedziwnym systemie.

_ **S.L.:** W tym systemie oczekiwania ludzi, zwłaszcza młodych, kształtowane są przez media i niską kulturę. Stają się oni jego produktami. Panuje w nim przyzwolenie na nieograniczone bogacenie się, które wzięło się stąd, że wmówiono nam, iż sukces firm stanie się naszym sukcesem poprzez wzrost dobrobytu. Współcześni menedżerowie są kapłanami gospodarki. Składają na ołtarzu wolnej konkurencji kapitalistycznej przyrzeczenie nieograniczonego wzrostu gospodarczego i dobrobytu. Przyzwolenie na maksymalizację zysku i zarobki, które nie mają uzasadnienia, wzięły się właśnie stąd – z tezy, że dzieje się to w naszym interesie. „By żyło się lepiej”. Ale lepiej dzięki temu żyć nam się nie będzie.

_ **TT:** Czyli potwierdza Pan, że młodzi ludzie, wkraczający dziś na rynek pracy, chcą sukcesu takiego jak Gekko? Że motywacja materialna przeważa?

_ **S.L.:** W wielu przypadkach tak się dzieje. W dodatku oni chcą tego wszystkiego natychmiast. Rozwój internetu i narzędzi komunikacji sprawia, że ludziom wydaje się, iż doświadczenia płynące z wykładniczego tempa rozwoju technologii można przełożyć bezpośrednio na nasze życie zawodowe i w ciągu doby zostać milionerem. W rzeczywistości jest to możliwe tylko wtedy, kiedy się kradnie lub wygrywa na loterii (czemu towarzyszy małe prawdopodobieństwo). Michael Douglas, grający rolę chciwego Gekko w obu częściach znanego filmu „Wall Street”, w 2012 r. nagrał darmowy spot reklamowy dla Federalnego Biura Śledczego (FBI). Jest dostępny w YouTube. Douglas mówi w nim: „Jeżeli jakiś biznes wydaje się wam zbyt dobry, niż powinien być w rzeczywistości, na pewno stoi za tym coś złego. W takiej sytuacji pierwsze, co powinniście zrobić, to zgłosić się do FBI”.

_ **TT:** Ojciec, a czy ten kornik chciwości podgryza też świat duchownych?

_ **M.Z.OP:** U nas to zjawisko co najwyżej przejawia się w pewnym wygodnictwie. Wstąpienie do zakonu jest dobrowolną decyzją dojrzałych osób. Większość robi to po studiach. Potem mamy 7 lat na wzajemne przyglądanie się sobie – młody człowiek może wówczas wyżyć się złudzeń, a my lepiej mu przyjrzeć. Około 30. roku życia podejmuje się decyzję o ślubach wieczystych. I wtedy to, co zarobię, wnoszę do wspólnego garnuszka. A gdy mam gdzieś jechać, wnioskuję o pieniądze na bilet. Dostaję też 200 zł na swoje wydatki. W takim systemie nie ma wielkiej pożytki dla chciwości.

Ślub ubóstwa jest też sygnałem dla świata, że można być człowiekiem wykształconym, kontaktowym, niegłupim i nie chcieć wciąż więcej i więcej posiadać. To daje nam poczucie wolności, świadomość, że nie jesteśmy jeszcze jednym chomikiem w kołowrotku.

_ **TT:** Odnosząc się do biznesu: czy warto uczyć pracowników poszanowania pryncypiów (np. puszczać im filmy z przykładami złych praktyk i pokazywać, w jaki sposób uczciwie rozliczać się za benzynę)? Czy też takie kwestie lepiej jest rozstrzygać na etapie rekrutacji?

_ **S.L.:** Wartości mają zasadnicze znaczenie, zarówno w życiu osobistym, jak i w biznesie. Dodam, że są to te same wartości. Uważam, że nie można kupić szarych komórek. Potencjał pracowników można uwolnić jedynie wtedy, gdy kieruje nimi zaangażowanie i pasja, a te są pochodną wyznawanych idei. Firma oparta na wartościach to ludzie, którzy je cenią. One nie biorą się znikąd. Dlatego ważne jest, żeby zatrudniać odpowiednich, a nie najlepszych. Już na etapie rekrutacji zapraszać do organizacji takich, którzy wpisują się w jej aksjologię. Zapobiega to głębokim rozczarowaniom i frustracjom po obu stronach. ■