

## Transkrypcja

### **Artyści Rynków – seria 2**

#### Odcinek 1: Czego może nas nauczyć historia okrytego złą sławą spekulanta Nicka Leesona?

Michael McCarthy: Naszym dzisiejszym gościem jest okryty złą sławą spekulant Nick Leeson, którego szalenie ryzykowne działania doprowadziły do bankructwa najstarszego, istniejącego od ponad dwóch wieków brytyjskiego banku inwestycyjnego Barings. Wydarzenie to uznano za największy skandal finansowy XX wieku. Nick Leeson był 28-letnim maklerem Barings Bank handlującym kontraktami terminowymi na giełdzie w Singapurze. Aby zatuszować błąd popełniony przez młodszą koleżankę, zaksięgował poniesione straty na specjalnym rachunku o numerze 88888, na którym teoretycznie miały być księgowane błędne transakcje. Próbował odrobić te straty, zawierając transakcje terminowe na indeks Nikkei, ale jego plany pokrzyżowało potężne trzęsienie ziemi, które nawiedziło japońskie miasto Kobe. Wywołało ono ogromny wstrząs na rynkach azjatyckich, a pozycje zajęte przez Nicka poszybowały w dół. Jego straty ostatecznie wyniosły 1,4 miliarda dolarów amerykańskich. Leeson uciekł z Singapuru, pozostawiając krótką wiadomość: „Przepraszam”. Ukrywał się przez kolejnych siedem miesięcy, po czym został zatrzymany przez policję we Frankfurcie. Po ekstradycji do Singapuru skazano go na sześć i pół roku więzienia, ale po czterech latach zwolniono ze względu na stan zdrowia po tym, jak wykryto u niego raka okrężnicy. Obecnie Nick Leeson jest regularnym gościem na sympozjach branżowych i doradza dużym bankom, jak zarządzać ryzykiem finansowym. Łączymy się z Nickiem w hrabstwie Galway w Irlandii.

Michael McCarthy: Witaj, Nick. Dziękuję, że przyjąłeś moje zaproszenie i będziesz bohaterem dzisiejszego odcinka serii Artyści Rynków.

Nick Leeson: Bardzo się na to cieszę, Michael.

Michael McCarthy: Proponuję, abyśmy na początek cofnęli się w czasie. Jak wyglądało twoje dzieciństwo i czego nauczyło cię o sukcesie i pieniądzu?

Nick Leeson: Sukces był dla mnie zawsze niezwykle ważny. To właśnie pragnienie sukcesu było prawdopodobnie największą siłą napędową w moim życiu. W szkole osiągałem ponadprzeciętne wyniki, musiałem być zawsze najlepszy i nic innego mnie nie satysfakcjonowało. Podchodziłem do egzaminów przeznaczonych dla uczniów starszych ode mnie o rok czy dwa lata. Sukces był więc dla mnie najważniejszy, ale pieniądze aż tak bardzo się nie liczyły jak właśnie bycie najlepszym. Pochodzę z klasy robotniczej, dorastałem na osiedlu domów komunalnych w podlondyńskiej miejscowości Watford. W tych czasach nie zdarzało się często, aby osoba wywodząca się z takiego środowiska pracowała w londyńskim City. Ale ja byłem zmotywowany, żeby osiągnąć sukces.

Michael McCarthy: I to chyba było widać od początku twojej kariery?

Nick Leeson: Tak, to prawda. Kiedy patrzę teraz wstecz, a zdarza mi się to nierzadko, uważam że miałem bardzo wygórowane wyobrażenia na temat tego, czym jest sukces. Dla mnie sukces oznaczał, że jestem na czele firmy czy jakiegokolwiek innej działalności, że podejmuję ważne decyzje. I nigdy nie miałem problemu z ich podejmowaniem. Ten głód sukcesu połączony był z lękiem przed porażką, pewnie dlatego, że na wczesnym etapie mojego życia porażki mi się nie przytrafiały. A przecież – tak teraz sądzę – trzeba jak najwcześniej poznać smak zarówno zwycięstwa, jak i przegranej. Tymczasem ja odnosiłem sukces za sukcesem, aż do czasu kiedy skończyłem 23 czy 24 lata i pracowałem w Barings w Londynie, a potem przenieśliśmy się do singapurskiego oddziału tego banku. Dopiero wtedy

pojawiły się sytuacje, z którymi nie mogłem sobie poradzić z marszu, zaczęły się pierwsze kłopoty, podjąłem szereg bardzo złych decyzji i ostatecznie zaczął mnie prześladować lęk przed porażką, którego na początku nie odczuwałem. Po prostu do tego momentu wszystko mi się udawało.

Michael McCarthy: Cóż, to ta ciemna strona sukcesu. Nick, wiem, że to, co wydarzyło się 23 lata temu, to ważna część twojej historii, która stała się wiedzą publiczną, ale przecież nie jedyna. W twoim życiu wydarzyło się znacznie więcej, nie tylko ta sprawa z 1995 roku. Chciałbym jednak wrócić do tamtej historii. Jako dobry szef przejąłeś się błędem swojej podwładnej, który kosztowałby ją około 20 tysięcy funtów – czyli mniej więcej tyle, ile w tym czasie wynosiła roczna pensja młodszego stażem maklera. Otworzyłeś więc tak zwane konto błędów i zaksięgowaneś na nim tę stratę, a następnie chciałeś ją wyzerować dzięki udanym transakcjom tak, aby nikt się nie zorientował. Problem w tym, że rynek nie chciał współpracować. Pozycja obróciła się przeciwko tobie i aby odrobić stratę, byłeś zmuszony ją jeszcze zwiększyć. Sytuacja stawała się coraz gorsza, przyszły wezwania do uzupełnienia depozytu, a wówczas ty – aby jest spłacić – postanowiłeś dokonać transakcji stelażowej na kontrakty terminowe na indeks Nikkei. I właśnie wtedy, 17 stycznia 1995 roku, w miasto Kobe uderzyło potężne trzęsienie ziemi o sile 6,9 w skali Richtera. Tak to w wielkim skrócie wyglądało, prawda?

Nick Leeson: Tak, mniej więcej tak. Jeśli chodzi o trzęsienie ziemi w Kobe, to moim zdaniem jego znaczenie jest trochę w tej historii przeceniane. Oczywiście było ono znaczące, bo japońskie rynki odnotowały gwałtowne spadki, ale przecież twoimi słuchaczami są ludzie, którzy rozumieją mechanizmy rynkowe. Na tym etapie moja pozycja rosła dynamicznie, podczas gdy indeksy spadały. Nie byłem w stanie nad tym zapanować, wymknęło mi się to zupełnie spod kontroli. Nie było na to żadnej rady, znikąd pomocy. Nie pamiętam dokładnie, o jakich kwotach mówimy, pewnie masz te dane. Chyba zajmowałem pozycję długą na około 80 000 kontraktów terminowych i 100 000 krótkich w strategii stelażowej. Taką pozycją trudno byłoby zarządzać nawet przy najlepszej woli, mając do dyspozycji najlepsze narzędzia informatyczne i najlepsze systemy. A ja przecież miałem przed sobą tylko kartkę papieru.

Michael McCarthy: Faktycznie, przygotowałem się i mogę podać konkretne kwoty. Na podstawie tego, co piszesz w swojej książce „Rogue Trader” obliczyłem, że według ówczesnych kursów wymiany walut sama pozycja na indeksie miała wartość około 120 miliardów dolarów amerykańskich. Czy tak?

Nick Leeson: No cóż, nie będę się z tobą w tej kwestii kłócił, Michael. Tak... Nawet teraz, kiedy podałeś mi tę kwotę, wydaje mi się ona trudna do obliczenia. Ale ja po prostu zamiatalem problem pod dywan. Dostawałem informację o stanie rachunku, na którym widniała moja bieżąca pozycja. Siadałem przy biurku i myślałem, jak to odkręcić. Ale w pewnym momencie w 1993 roku, może na początku 1994 roku, ten 2-stronicowy dokument nagle rozrósł się do 100 stron, a ja nawet nie chciałem na niego spojrzeć. Dziewczyny z biura wrzucały go więc od razu do szuflady, bo to był przecież mój błąd, moja porażka. Właśnie ta informacja o stanie rachunku, ten kawałek papieru, stał się symbolem mojej porażki. I zamiast przysiąść nad nim i zastanowić się, jak to wszystko naprawić, łatwiej było mi zamieść to pod dywan – wrzucić do szuflady i zignorować.

Michael McCarthy: Nick, moją intencją jest jedynie to, aby wyciągnąć z twojej historii kilka cennych nauczek dla innych traderów. Nie chcę ci sprawiać przykrości. Wiem, że to dla ciebie może być niełatwe, ale chciałbym powrócić do kilku kwestii. Po pierwsze, co skłoniło cię do otwarcia konta „pięciu ósemek”?

Nick Leeson: To konto było zawsze otwarte, Michael. Jak wiesz, w czasach tradycyjnego handlu na parkietach, zdarzało się sporo pomyłek. Na parkiecie Nikkei 225 w tym samym momencie pracowało 100 czy 150 maklerów, komunikujących się za pomocą gestów i kontaktu wzrokowego. Można sobie

wyobrazić, jak to wygląda, gdy w pomieszczeniu o przekątnej 10 metrów przebywa równocześnie 150 osób. Myślisz, że zawierasz z kimś transakcję, a w rzeczywistości ta osoba komunikuje się z kimś, kto stoi za twoimi plecami. Ceny zmieniają się błyskawicznie, wydaje ci się, że cena, po jakiej zawarłeś transakcję wynosiła cztery, a druga strona jest przekonana, że pięć. Zawsze więc powstawały jakieś rozbieżności, które trzeba było rozliczać w ciągu dnia, przy czym 95 procent z nich uzgadniało się na bieżąco. Wysyłało się gońca do gońca drugiej strony i dochodziło w ten sposób do porozumienia. Pozostałych pięciu procent błędów nie udawało się uzgodnić i te błędne transakcje generowały zysk albo stratę. I właśnie do tego pierwotnie służyło konto „pięciu ósemek”.

Michael McCarthy: Czyli księgowanie transakcji na tym rachunku było standardową praktyką?

Nick Leeson: Tak, to była normalna praktyka. Te transakcje były następnie przesyłane do Londynu, gdzie w departamencie rozliczeń odbywało się ich uzgadnianie, przy czym mówimy tu o 50–60 transakcjach dziennie. W końcu szef tego departamentu oświadczył, że nie chce już widzieć poszczególnych transakcji, tylko zysk lub stratę netto. I wtedy pojawiła się możliwość, aby wykorzystać ten rachunek do innych celów. Nie planowałem tego od początku, ale tak się stało. Kiedy więc pojawiła się błędna transakcja, której nie udało nam się uzgodnić, o godzinie 3 czy 4 nad ranem trafiała ona na rachunek, który ostatecznie stał się nielegalnym kontem „pięciu ósemek”. Tego rachunku nie założyłem specjalnie, aby ukryć swoje straty, on istniał już wcześniej, ale w tym momencie zmieniło się jego przeznaczenie.

Michael McCarthy: Fascynująca historia. Kiedy sytuacja zaczęła spędzać ci sen z powiek? Jak to było?

Nick Leeson: Od pierwszej chwili się martwiłem, czy wszystko robię tak, jak trzeba. Rozmawialiśmy na początku o moim dzieciństwie. Ono było całkiem normalne pod tym względem, że nauczono mnie odróżniać dobro od zła. Tymczasem to, co się zdarzyło, było złe. Pracowałem w życiu dla trzech instytucji bankowych. Zaraz po szkole trafiłem do Coutts, zwanego królewskim bankiem, bo właśnie w nim królowa brytyjska i członkowie rodziny królewskiej trzymają swoje pieniądze. Potem headhunterzy złożyli mi ofertę i przenieśliem się do Morgan Stanley. To była naprawdę porządna firma, świetnie zarządzana i kontrolowana. A potem zostałem skuszony ofertą banku Barings, gdzie kierowałem działem opcji i kontraktów futures na indeks giełdy japońskiej. Barings i Morgan Stanley to kompletnie inna bajka. W Barings nic nie funkcjonowało tak, jak w Morgan Stanley, nie było skutecznych mechanizmów kontroli. Ich podejście do rynków było bardzo agresywne, generujące bardzo duże zyski. Ale mechanizmy kontroli i metody zarządzania bankiem nie nadążały za skalą tej działalności. W Barings było dużo błędnych transakcji i zawsze powtarzam, że być może byłem ostatnią osobą, która zaksięgowała stratę na koncie błędów w tym banku, ale na pewno nie pierwszą.

A problem polega na tym – zarówno w organizacji finansowej, jak i w jakimkolwiek innym biznesie – że jeśli jakaś praktyka jest zła, to jest po prostu zła. Nie można uznać, że w danej chwili jest ona OK. Ciągle byłem świadkiem sytuacji, kiedy trader księgował nieudaną transakcję na takim rachunku po to, aby odczekać parę dni i zamknąć ją gdy wychodził na zero lub nawet udało mu się co nieco na niej zarobić. A kiedy daje się przyzwolenie na taką praktykę, kiedy przymyka się na nią oko zamiast ją wyeliminować, ludzie to widzą i słyszą. Kiedy więc pada na ciebie i kusi cię, żeby zaksięgować stratę na koncie błędów, nie wydaje ci się to aż tak wielkim przewinieniem jak powinno. Bo przecież tyle osób robiło przed tobą to samo. I na tym właśnie polega kłopot. Wiele sytuacji kryzysowych, których byliśmy świadkami na rynkach finansowych w ciągu ostatnich 23 czy 25 lat, wynikało z niewłaściwych zachowań i złych praktyk. W firmie, która przymyka na nie oko, takie praktyki z całą pewnością będą się powtarzać.

Michael McCarthy: W tamtej sytuacji ewidentnie powstał problem zarządzania ryzykiem strukturalnym, a patrząc z perspektywy czasu wiele banków wyciągnęło z tej historii wnioski.

Problemem strukturalnym było rozdzielenie funkcji back i front office. Czy w pewnym sensie nie stałeś się kozłem ofiarnym, który zapłacił za błędy popełnione przez innych?

Nick Leeson: Nie, nie uważam tak. Widzisz, w sumie w więzieniach w Niemczech i Singapurze odsiedziałem cztery i pół roku. To sporo czasu na autorefleksję, na analizę samego siebie, swoich działań i decyzji. Z całą pewnością nie jestem kozłem ofiarnym, bo przecież to ja zawierałem te wszystkie transakcje i podejmowałem ryzyko. Prawdopodobnie coś podobnego i tak by się w którymś momencie wydarzyło. Ale na pewno nie jestem ofiarą.

Michael McCarthy: Nick, obiecuję, że zaraz porozmawiamy o czymś innym, ale czy mógłbyś nam jeszcze opowiedzieć, jak ostatecznie doszło do katastrofy i jak się wtedy czułeś?

Nick Leeson: Od samego początku tej historii, od momentu kiedy pierwszy raz zaksięgorwałem transakcję na koncie „pięciu ósemek”, cały czas spodziewałem się, że ktoś to w końcu odkryje. Departament skarbu z Londynu przekazał mi w tym czasie prawie 650 milionów funtów, a kapitał banku wynosił tylko 250 milionów funtów. Mieliśmy dwa rachunki w Singapurze, jeden w Londynie i jeden w Tokio. Jeżeli porównamy je z oficjalnymi ewidencjami giełd w Singapurze to okaże się, że dosłownie codziennie, przez całe trzy lata, powstawały jakieś rozbieżności. I to był właśnie mój nielegalny rachunek 88888, tyle że nikt tego nie rozliczał. W większości dużych banków to rutynowa procedura, która odbywa się przynajmniej raz dziennie, a obecnie pewnie znacznie częściej. Ale w moim przypadku nikt tego nie robił. Żyłem więc w ciągłym strachu, że ktoś w końcu zapuka do moich drzwi.

Ale ponieważ przez długi czas tak się nie działo, poczułem się w tej sytuacji może nie tyle komfortowo, co nabrałem większej pewności, że mam nieco więcej czasu na rozwiązanie problemu. Horyzont czasowy wydłużył mi się do tygodni, a potem do miesięcy. Wiedziałem oczywiście, że w pewnym momencie zgłoszą się do mnie audytorzy zewnętrzni i w końcu tak się rzeczywiście stało. Ale że to ja byłem osobą, z którą się kontaktowali, a oni nie zadawali trudnych pytań, to łatwo było mi ich zmylić. Pod koniec 1992 roku na koncie „pięciu ósemek” widniała strata rzędu 5 milionów dolarów, a ja jej nie ukryłem. Ostatniego dnia roku obrotowego zadzwoniłem do departamentu skarbu w Londynie i poprosiłem ich o przekazanie takiej właśnie kwoty. Wyjaśniłem, że giełda żąda dodatkowych depozytów zabezpieczających ze względu na zmienność rynków. Brzmiało to całkiem sensownie, ale była to oczywiście nieprawda.

Pieniądze wpłynęły następnego dnia po zakończeniu roku obrotowego i kiedy zgłosili się do mnie audytorzy, zobaczyli różnicę 5 milionów dolarów w saldzie rozliczeń wewnątrzbankowych i odnotowali ją w swoim raporcie jako różnicę z tytułu operacji walutowych. A teraz przenieśmy się w czasie do 23 lutego 1995 roku. Departament rozliczeń w Londynie wysłał do naszego oddziału swojego człowieka – z tego co wiem, pojawił się on w Singapurze już na początku lutego. Jednak dopiero 23 lutego dokonał rozliczenia, choć tak naprawdę powinien był to zrobić już pierwszego dnia po przyjeździe. I oto nagle ten człowiek odkrywa potężne rozbieżności dotyczące 100 000 kontraktów futures i 60 000 opcji, przy których reszta pozycji wygląda mizernie. Przyszedł wtedy do mnie żądając wyjaśnień, ale tego nie dało się wyjaśnić. W tym momencie podjąłem już decyzję o ucieczce z Singapuru. Mogłem wyjechać do Australii, ale niestety postanowiłem wrócić do Europy.

Michael McCarthy: I wtedy było już po zawodach, bo było jasne, że sprawa wyjdzie na jaw. Jakie towarzyszyły ci wtedy uczucia? Poczujesz ulgę czy raczej zawód? Jak to było?

Nick Leeson: Szczerze mówiąc towarzyszyło mi mnóstwo różnych, zaskakujących uczuć. W sytuacji zagrożenia pierwszą reakcją jest klasyczna decyzja: walczyć czy uciekać? Ja postanowiłem ratować własny tyłek. Tak naprawdę nie do końca zdawałem sobie sprawę, do jakiej katastrofy

doprowadziłem i że najpewniej wyląduję w więzieniu. Nie miałem też pojęcia, że kapitał banku wynosił tylko 250 milionów funtów. Wiedziałem wprawdzie, że moje działania będą miały poważne skutki, ale nie wiedziałem, że aż tak katastrofalne. Pierwsze, co mi przyszło do głowy, to znaleźć bezpieczną przystań dla mnie i dla mojej żony. Chciałem najpierw zadbać o jej bezpieczeństwo, a potem wypić piwo, które nawarzyłem. Dopiero w Niemczech poczułem pewną ulgę, że to nareszcie koniec tej historii. Ale tak naprawdę był to początek innej walki, którą musiałem stoczyć, bo przecież nigdy wcześniej nie spędziłem nawet dnia w więzieniu, a tu nagle mam spędzić za kratkami kilka lat. Musiałem zastanowić się, jak ten trudny czas przetrwać. A było naprawdę ciężko.

Michael McCarthy: Przygotowałeś się jakoś na pobyt w więzieniu?

Nick Leeson: No cóż, nie dostałem czasu na żadne przygotowania. Wtrącono mnie do celi i już. Co można zrobić, gdy siedzi się za murami strzeżonymi przez uzbrojonych Ghurków? Trafiłem do zakładu karnego o zaostrowym rygorze – nie do starego więzienia w Changi, ale po sąsiedzku do TanaMerah, gdzie kontrolują każdy twój ruch. 23 godziny na dobę spędzasz w celi o nieskazitelnie białych ścianach. Jeżeli zrobisz na nich jakikolwiek napis, czeka cię surowa kara. Śpisz na podłodze, która jest twarda i nierówna. W celi na niecałych pięciu metrach kwadratowych przebywa trzech więźniów. Można przeczytać tylko trzy książki w miesiącu. No i jest koszmarnie gorąco. To sytuacja ciężka dla ludzkiej psychiki, i nie chodzi tylko o nudę codziennej więziennej egzystencji i upał, który był wręcz nie do zniesienia. Współwięźniowie byli zwykle członkami gangów, zwanych tam triadami, ale tak naprawdę nie widziałem wiele przemocy. Jeśli miałbym pochwalić za coś singapurski system więziennictwa, to za bezpieczeństwo, które zapewnia osadzonym, bo cały zakład karny jest ściśle kontrolowany. Specjalne jednostki są w stałej w gotowości i kiedy w więzieniu dochodzi do walki pomiędzy gangami, w ciągu 60 sekund pojawiają się strażnicy z wielkimi kijami, aby rozdzielić walczących i ukarać ich jeszcze bardziej dotkliwie. Wielu osadzonych wtedy trafia do karceru i długo nie wracają do swojej celi.

Michael McCarthy: A jak traktowali cię współwięźniowie?

Nick Leeson: Jak bohatera.

Michael McCarthy: No tak, postawiłeś się systemowi.

Nick Leeson: Tak... Choć w sumie powód był jeszcze bardziej komiczny. Oni po prostu myśleli, że ukradłem 2 miliardy dolarów i nawiąłem z nimi.

Michael McCarthy: I to wystarczyło, żeby stać się w ich oczach bohaterem?

Nick Leeson: Tak, dla nich byłem mega-przestępcą, bo przecież oni siedzieli za handel kilkoma jointami czy gramami trawki – i za to dostawali pięć lat. A ja zdefraudowałem 2 miliardy dolarów i dostałem sześć i pół roku. Jedno z ciekawszych pytań, jakie mi zadano na spotkaniu z zarządem jednego z banków brzmiało: co było kluczem do sukcesu w twojej karierze? Odpowiedź jest następująca – umiem świetnie funkcjonować w każdym środowisku. Pochodzę z klasy robotniczej, moi koledzy pracowali jako mechanicy czy listonosze. Przyjaźniłem się z takimi ludźmi, a w ciągu dnia pracowałem z absolwentami Eton czy Cambridge. I bez problemu umiałem się odnaleźć w jednym i drugim środowisku. To samo w więzieniu – po prostu wpasowałem się. Jestem chyba jedynym osadzonym w historii singapurskiego więziennictwa, który nie był członkiem żadnej z triad ani nie zmuszono go do przystąpienia do takiego gangu.

Michael McCarthy: Rozumiem. Czyli w więzieniu cieszyłeś się dużym poważaniem. A czy pobyt za kratami w jakiś sposób cię zmienił?

Nick Leeson: Pobyt w więzieniu bardzo zmienia człowieka. Jeśli ktoś twierdzi inaczej, to moim zdaniem wypiera ten fakt ze świadomości. Dla mnie najważniejszą i najbardziej pozytywną zmianą było to, że zacząłem prowadzić dziennik. Codziennie zapisywałem w nim swoje przemyślenia i wnioski – co zrobiłem źle, co powinienem był zrobić, jakie decyzje należało podjąć. I to właśnie ta bezkompromisowa autorefleksja była najważniejsza. Może zabrzmie to banalnie, ale naprawdę chodzi o to, aby spojrzeć na siebie w lustrze, zobaczyć to, co dobre i przyznać się do tego, co złe. Z tą wiedzą można pójść do przodu. Uważam, że bez takiej autorefleksji ugrzęzniesz w zakłamaniu. Kiedy naprawdę przyjrzesz się sobie i przyznasz do najgorszych czynów i zachowań, to okaże się, że wcale nie spodoba ci się to, co zobaczysz. Nie spodobają ci się twoje działania w określonych sytuacjach ani osoba, którą się stałeś.

I wtedy, z czasem, można te nefajne rzeczy w sobie próbować zmienić. Uważam, że samoocena jest ogromnie ważna dla każdego człowieka. Jeśli chodzi o mnie, to z pewnością tamtego okresu w życiu najbardziej się wstydzę. Ale jeśli uda się przetrwać kryzys, wówczas można się pozbierać i zacząć nowy rozdział. Można wyjść na scenę i przemawiać do dużej publiczności. Jeśli ktoś zechce mnie skrytykować – proszę bardzo, nie mam z tym problemu. Nie jestem całkowicie odporny na krytykę wygłaszaną przez ludzi o bardzo negatywnym nastawieniu, ale umiem się bronić i mam wewnętrzną pewność, że ta obrona jest słuszna. Jeśli ktoś chce porozmawiać o tym, co zrobiłem źle w tamtym okresie mojego życia, to będę pierwszym, który przyzna mu rację. To jest właśnie wynik moich przemyśleń z okresu, który spędziłem w więzieniu.

Nauczyłem się tam czegoś jeszcze. Było to ważne dla mnie wtedy i jest nadal ważne w moim codziennym życiu. To bardzo prosta sprawa. Codziennie rano strażnik więzienny robił obchód i o godzinie 7:00 odkręcał wodę, a następnie wracał o 8:00, żeby ją zakręcić. I tyle wody musiało nam wystarczyć na cały dzień. Możesz to sobie wyobrazić – robią ci pobudkę o 6:00 rano, już zaczyna być koszmarnie gorąco i od razu masz podły nastrój. Zaczynasz się coraz bardziej negatywnie nakręcać. A potem korytarzem przechodzi strażnik i widzisz jak odkręca wodę – ale w naszej celi woda z kranu nie leci. Dzieje się tak, ponieważ więzienie jest przepełnione. Woda najpierw pojawia się w bloku A i w kolejnych blokach, a ja byłem w bloku E. Potem o 8:00 strażnik wraca i zakręca kurek. Doprowadzało mnie to wręcz do szału, byłem jak wściekły pies gotowy rzucić się temu strażnikowi do gardła, kiedy tylko otworzy drzwi celi. A potem dotarło do mnie, że jedyną osobą, która traci na tym wybuchu, jestem ja sam. Strażnik wykonuje swoją robotę i robi to tak, jak umie, a potem o 5:00 po południu wraca do domu, może idzie na piwko, siada z żoną do kolacji i tak dalej. I wcale o mnie nie myśli, a ja niepotrzebnie tracę nerwy.

Kiedy zdasz sobie wreszcie sprawę, że są w życiu rzeczy, na które masz wpływ oraz takie, na które nic nie poradzisz, zmienia się twoje nastawienie. O tych rzeczach, na które nie masz wpływu, należy zapomnieć, nie ma sensu się nimi zamartwiać. Zamiast tego należy skupić się na tym, co można zmienić. Ta filozofia towarzyszy mi teraz w życiu codziennym. Jeśli ktoś spowoduje stłuczkę z moim autem, naturalną reakcją jest oczywiście złość. Niektórzy denerwują się potem z tego powodu następnego dnia czy za tydzień. A przecież to niczego nie zmienia. Zresztą to tylko samochód. Są inne rzeczy, na które w życiu mamy wpływ i to na nich należy się skupić, aby poprawić jakość naszego życia.

Michael McCarthy: Można tutaj dostrzec ciekawą analogię z działalnością tradingową, prawda? Tak naprawdę nie mamy wpływu na to, co dzieje się na rynkach. Jedyne, co możemy zmienić, to nasze podejście.

Nick Leeson: Dokładnie tak. Rynki od czasu do czasu zachowują się irracjonalnie i nikt nie jest w stanie tego wyjaśnić. I jeśli taki niewyjaśniony trend utrzymuje się przez dłuższy czas i zagraża twojej

płynności, to należy zmienić podejście. Wszystko sprowadza się więc do ciągłych zmian i adaptacji do nowych warunków.

Michael McCarthy: Nick, twoja historia przypomina mi stare porzekadło: jeśli przechodzisz przez piekło, po prostu idź przed siebie. Jakie cechy charakteru pozwoliły ci przetrwać piekło więzienia? Upór, wytrwałość, odporność?

Nick Leeson: Do pewnego stopnia była to ta cecha charakteru, przez którą wpadłem w tarapaty – czyli mój upór. Jak wiesz, podczas pobytu w więzieniu zdiagnozowano u mnie nowotwór. Spędziłem trochę czasu w karcerze – w sumie 31 dni. Bardzo schudłem i kiedy wróciłem do celi, zacząłem cierpieć na okropne bóle brzucha. Najpierw zdiagnozowali u mnie anemię i zaczęli mi podawać żelazo w tabletkach, ale w końcu trafiłem do szpitala poza murami więzienia, gdzie wykryto u mnie raka okrężnicy. Przeszedłem operację, w trakcie której usunięto mi jedną trzecią tego odcinka jelita grubego, a potem odesłano mnie z powrotem do więzienia, gdzie miałem przejść chemioterapię. Wszyscy spodziewali się, że po chemii będę się czuł fatalnie. A tymczasem ja niedługo po operacji wróciłem do ćwiczeń fizycznych, wyciskałem pompki i podciągnięcia. W ten sposób chciałem chyba pokazać całemu światu, że nie dam się, że przeżyję to. Nie wiem, czy to kwestia brytyjskiego trzymania fasonu, czy znowu ten mój upór. Dla tradera ta cecha również jest istotna.

Michael McCarthy: Ale jest cienka linia, której nie można przekroczyć?

Nick Leeson: Tak, konieczna jest dyscyplina i uporządkowane działanie. Wiesz, Michael, ja nadal działam na rynkach na własny rachunek i nawet teraz ciężko mi jest przyjąć stratę i wycofać się w odpowiednim momencie, a przecież mam już za sobą doświadczenia, które powinny mi to ułatwić. Ale nawet teraz wolę pociągnąć transakcję do poziomu stop loss, niż wcześniej wyciąć stratę.

Michael McCarthy: Fascynujące. Właśnie chciałem cię zapytać, czy od tamtej historii grałeś jeszcze na giełdzie i okazuje się, że tak. Wiem, że traderzy nie lubią ujawniać swoich pozycji, ale czy mógłbyś zdradzić naszym słuchaczom, na jakich rynkach działasz?

Nick Leeson: Na tych z mojej strefy czasowej. FTSE, Dax, trochę na Dow Jones popołudniami, trochę w złocie, bo ceny złota 23 czy 24 lata temu zmieniały się o 2 dolary w ciągu dnia i nie więcej niż 10 dolarów w skali roku, a teraz na wahaniami cen złota można zarobić nawet 15 czy 20 dolarów. No i rynki walut lokalnych, czyli euro i funta szterlinga. W sumie działam chyba na sześciu rynkach.

Michael McCarthy: Jeździsz obecnie po świecie z wykładami. Jednym z głównych tematów, jakie poruszasz, jest zarządzanie ryzykiem i analiza ryzyka. Jakie działania w tym obszarze powinny teraz podejmować banki i instytucje finansowe?

Nick Leeson: Po pierwsze uważam, że banki i instytucje finansowe są teraz znacznie lepiej zarządzane niż były w 1995 roku. Jeśli w jakiejś organizacji pojawia się problem, zawsze przyczyną jest czynnik ludzki – czy zawodzą mechanizmy kontroli czy ktoś celowo działa źle, błąd jest zawsze po stronie człowieka. Te błędy ludzkie mogą zostać do pewnego stopnia wyeliminowane, jeśli analizę ryzyka przejmie technologia. To ogromne wyzwanie, ale potrzebne. Moich działań w ciągu trzech lat pracy w Singapurze nikt nie kwestionował. Nikt nie zadawał mi rozsądnych pytań. Niekiedy w instytucjach finansowych jest to trudne, ludzie na stanowiskach kierowniczych średniego szczebla zarabiają całkiem nieźle, znacznie więcej niż zarobiliby w innych branżach, więc nie chcą wprowadzać zamieszania. A ludzie, którzy czasami wprowadzają trochę zamieszania i zadają niewygodne pytania, są przecież potrzebni.

Jakiś rok temu miałem spotkanie z grupą pracowników bankowych departamentów skarbu w londyńskim Barbican. Kiedy po spotkaniu piłem z nimi kawę, podszedł do mnie gość, który zajmował

dość wysokie stanowisko w dziale skarbu jednego z dużych banków. Powiedział, że w jego firmie pojawił się spory problem, który spędza mu sen z powiek. Napisał w tej sprawie wiadomość e-mail do prezesa, ale nadal waha się, czy ją wysłać. Zapytał mnie, co mu poradzę. Odpowiedziałem mu szczerze, że nie znam szczegółów, więc nie mogę tego skomentować. Ale gdyby miał mu jednak dać jakąś radę zgodną z moim najgłębszym przekonaniem, brzmiałaby ona tak: Pracę zawsze można zmienić, ale reputacja zostanie z tobą na zawsze. Należy więc podejmować słuszne decyzje. Ja na przykład nigdy nie zapomnę tamtego okresu w moim życiu i jego konsekwencji, i tego, jak bardzo musiałem się wstydić. Trzeba nazywać rzeczy po imieniu.

Michael McCarthy: Australijski sektor bankowy i finansowy znajduje się obecnie pod lupą specjalnej królewskiej komisji śledczej. Badana jest kwestia ewentualnych nadużyć. Czego może nas nauczyć twoja historia?

Nick Leeson: Nadużycia to teraz gorący temat na całym świecie. Jeżeli w jakiejś organizacji pojawia się problem, nie chodzi tylko o procedury bankowe, ale o zachowania pracowników. Należy podkreślić, że w bankach zawsze panowała zasada „Znaj Swojego Klienta”. A moim zdaniem ważniejsza jest zasada „Znaj Swoich Pracowników” – poznaj ich możliwości, zrozum, w jak sposób działają. Mnie samego otaczali ludzie, którzy mogli mi pomóc, ale ja nie zrobiłem najprostszej rzeczy – nie poprosiłem o tę pomoc. Gdybym to zrobił, cała ta historia mogłaby potoczyć się inaczej. Ale ja miałem 25 lat i myślałem, że sam poradzę sobie ze wszystkim. Teraz wiemy, że jednak sobie nie poradziłem, nie poprosiłem o pomoc ani o radę, i podjąłem naprawdę złe decyzje. Wszyscy jesteśmy otoczeni ludźmi, którzy mogą nam pomóc. Na pewno trzeba poprawiać komunikację w ramach każdej organizacji, bankowej czy innej, bo ludzie sami z siebie nie zgłaszają zwykle obaw czy problemów.

Mój przyjaciel, który jest członkiem zarządu jednego z dużych banków europejskich, ma dobrą radę dla nowych pracowników. Opowiada im moją historię, a potem mówi tak: „Nie zachęcam was do popełniania błędów, ale wiem, że będziecie je popełniać. Przyjdźcie wtedy do mnie lub do innej kompetentnej osoby, żeby o tym porozmawiać. Najgorsze, co możecie zrobić, to ukrywanie swoich błędów”. Myślę, że problem w sektorze bankowym polega na tym, że istnieje w nim określona kultura organizacyjna, a pewne zachowania będące częścią tego systemu są przekazywane dalej. Im wcześniej je wykorzenimy, tym bezpieczniejsze środowisko pracy stworzymy.

Michael McCarthy: Na koniec chciałbym wrócić do twoich osobistych odczuć. Mówiłeś, że kiedy byłeś młody, sukces był dla ciebie wszystkim. Zostaniesz jednak zapamiętany jako autor jednej z najbardziej spektakularnych strat w historii branży maklerskiej. Dobrze, że był jeszcze Jerome Kerviel! Jak teraz postrzegasz sukces?

Nick Leeson: To proste. Po ukończeniu psychologii napisałem książkę pod tytułem „Back From The Bring” z dość znanym psychologiem brytyjskim. Ja mówię o potrzebie sukcesu, ale on ma nieco inne zdanie na ten temat. Jego zdaniem chodzi o potrzebę zdobycia i utrzymania statusu. W trakcie kariery w relacjach z rodziną, ze współpracownikami i z pracodawcami wypracowujemy sobie określony status. Pierwszy rozdział kończy się następującym zdaniem: „Kiedy osoba niedojrzała osiągnie pewien status, zrobi potem wszystko, absolutnie wszystko, żeby go utrzymać”. W pewnym sensie tak to wyglądało w moim przypadku i to wyjaśnia moją historię. Ale teraz myślę o sukcesie inaczej, bo ten psycholog nauczył mnie kilku prostych rzeczy. Dla niektórych sukcesem jest to, że mogą nakarmić swoje dzieci. To lata świetlne od tego, czym był sukces dla mnie, kiedy kierowałem dużą organizacją i podejmowałem ważne decyzje. Ale to przecież nadal sukces.

Michael McCarthy: Naszym gościem był Nick Leeson. Jeśli macie ochotę dowiedzieć się o nim czegoś więcej, odwiedźcie jego stronę internetową pod adresem [Nickleeson.com](http://Nickleeson.com)