



Eseje o etycznej bankowości

Cztery eseje o sumieniu,
zaufaniu i odpowiedzialności
w świecie finansów



M A R C I N S T R O Ń S K I

Od autora

Ta publikacja zbiera cztery eseje o etycznej bankowości. Łączy refleksję o zaufaniu, odpowiedzialności, kulturze organizacyjnej i moralnych granicach zysku. Każdy z tekstów patrzy na finanse z innej strony, ale wszystkie prowadzą do jednego pytania: jak budować bankowość, która nie traci człowieka z pola widzenia?



Spis treści

1. Etyka w finansach
2. Bankowość społeczna i zaufanie
3. Dżentelmen Mamut i Prostack Słoń, czyli bank idealny kontra bank postępowy
4. Bankowość osadzona w katolickiej nauce społecznej
5. O autorze

wtedy, gdy pamięta o solidarności i odpowiedzialności.



Etyka w finansach

Plany sprzedażowe jako podstawowa determinanta łamania etyki w sektorze bankowości i finansów

Czyli proces Gustawa, Konrada i systemu

...kto przygląda się pokusom krótkoterminowego zysku i zadaje pytanie: jak połączyć efektywność z godnością, prawdomównością i troską o drugiego człowieka.



„Za pieniądze nie kupisz nigdy bezinteresownych relacji z drugim człowiekiem.”

Kilka słów o Gustawie Doskonałym

Jesteście nikim! Jesteście zerami sprzedażowymi! Na początku każdego miesiąca jesteście nikim — — „motywował” podczas ogólnopolskiego szkolenia jeden z członków zarządu dużego banku odpowiedzialny za sprzedaż. Potem dodał jeszcze Nikt nie będzie pamiętał waszych zasług z czasów — bitwy pod Grunwaldem. Jesteście tak dobrzy jak wasz ostatni kwartał! kontynuował. Gdy schodził — ze sceny dały się słyszeć jedynie pojedyncze kłaśnięcia w dłonie, co stwarzało duży dysonans wobec poprzednich prelegentów, którzy pomimo średnich przemówień otrzymali całkiem solidne brawa. Nowy wiceprezes miał być nową jakością, dołączał do zgranego zespołu na skutek połączenia dwóch banków. Niby nie powiedział nic niezwykłego, czego ludzie zgromadzeni na sali nigdy nie słyszeli wcześniej od innych, a jednak zareagowali bez entuzjazmu. Nowy Mesjasz Banku podkreślił przecież jak ważne jest generowanie nowego biznesu i że wszyscy powinniśmy do naszego banku ów „nowy biznes” nieustannie przynosić. A jednak coś spowodowało, że ludzie nie przyjęli jego słów z optymizmem, nadzieją i wiarą w lepszą przyszłość. Czyżby ów człowiek nazwijmy go na potrzeby tego artykułu Gustawem nie był dla zwykłych — doradców natchnionym prorokiem, jak wielu ich przełożonych. To dyrektorzy i kierownicy uznawali Gustawa Mesjaszem bankowości, wielkim kapitanem potężnej bandery bankowych okrętów prących w poszukiwaniu nowych lądów sprzedażowych możliwości. Wkroczył wszak na nowy bankowy pokład i pokazał okrętowym majtkom co takie stare wilki morskie jak on potrafią. Ciągnęła się za nim legenda wielu zwycięskich bitew morskich i licznych sztormów, które udało mu się przetrwać. Co prawda czasie tych rejsów wielu zwykłych majtków zginęło w głębokich czeluściach oceanu, po większości nie pozostała nawet wyżłobiona kozikiem na pokładzie ich dłonią szczelina, układająca się w ich imię. A jednak to on, dzielny kapitan przypłynął, odkrył nowe lądy, pokazał bosmanom jak mają dowodzić personelem pokładowym. Jednych nauczył smagać batem po obolałych plecach niewolników z dolnej części pokładu, jak ustawiać do pionu krnąbrnych i co bardziej kreatywnych marynarzy. Z istic lidorską miną wskazywał nowe lądy sprzedażowych możliwości w kierunku których miała podążać jego załoga.

Gustaw wiedział jedno „Dobry sprzedawca potrafi sprzedać nawet kilo zardzewiałych gwoździ, a — klient wyjdzie ze sklepu zadowolony”. Problem był jednak taki, że Gustaw nie zarządzał ani sklepem narzędziowym, ani skupem złomu. Gustaw był członkiem najwyższego managementu w jednym z największych polskich banków. Dlaczego piszę o Gustawie? Bo zmultiplikowanych Gustawów na polskim rynku bankowym jak kraj długi i szeroki jest bardzo wielu. Bo wyznaczają oni ścieżkę prowadzącą zespoły sprzedażowe na manowce niby-skuteczności, a z dala od drogi zwanej etyką. To Gustawowie rządzą bankami, które do

wartości takich jak zaufanie, bezpieczeństwo, uczciwość podchodzą z dystansem cinkciarza, relatywizując wartość tych pojęć.... Nadszedł więc czas, by ich w końcu osądzić....

Proces nad planem

W tej części eseju Drogi Czytelniku, a zarazem Szanowny Kliencie Banku wcielisz się w rolę Wysokiego Sądu, w swoim sercu wydasz wyrok w sprawie Gustawa, menedżera wysokiego szczebla wymyślającego plany sprzedażowe, ocenisz jego podwładnego Konrada czyli doradcę, opiekuna, sprzedawcę produktów bankowych, a także osądzisz system sprzedaży w bankowości. Jak to? — Dlaczego właśnie ja? zdawały się pytać zdziwione oczy czytelnika. Ponieważ jesteś klientem — bankowych usług, bo chodzi o twoje pieniądze, na które każdego dnia ciężko pracujesz.... Ja zaś jako Podmiot Liryczny, Prokurator w tym procesie, a także Autor Eseju w jednej osobie postawię akt oskarżenia! uzasadnił Marcin. Ad rem — rzekł Prokurator, zaś Wysoki Sąd zgiął ręce w łokciach, — które oparł o biurko, a na splecionych w wysokości szyi dłoniach oparł swą brodę, zmrużył oczy i spojrzał błędnym wzrokiem na Podmiot Liryczny.... Wysoki Sądzie, Drogi Czytelniku, Szanowny Kliencie wbrew pozorom nie jest to opowieść o — ludziach, ale o systemie co prawda zbudowanym przez Gustawów ale w ramach którego — funkcjonuje wiele różnych osobowości. Jest tu personel sprzedaży bankowej — tak zwany front-office — stykający się każdego dnia z Tobą Szanowny Kliencie który chcąc przetrwać, musi przyjąć reguły — Gustawów. Owe reguły nie są przystające do jakby to powiedział Platon idei banku, bankowości. — Bo idealny bank, którego wyobrażenie każdy z nas ma w swojej głowie kojarzy się z zaufaniem, stabilnością, uczciwością. Bank jak każdy podmiot gospodarczy jest nastawiony na przynoszenie dochodu swoim akcjonariuszom. Jednak w wypadku tego rodzaju firmy cena akcji w znacznej mierze zależy od wiarygodności i bezpieczeństwa instytucji. W związku z powyższym nadrzędnym celem zarządów banków oraz jego pracowników szczególnie w pionie sprzedaży bezpośrednio — współpracującej z klientem powinno być zachowanie szczególnie wysokiego poziomu etycznego. — Dlatego bank, który dysponuje pieniędzmi swoich klientów, chociaż jest firmą o zysku może myśleć dopiero w drugiej kolejności. Przede wszystkim jest bowiem instytucją zaufania publicznego— mówił łagodnym, powolnym, niemal śpiewnym głosem prokurator, po czym jego brwi zmarszczyły się, a głos wybrzmiał dobitnie i złowrogo Tymczasem system, na jakim opiera się sprzedaż w polskich — bankach, jest całkowicie sprzeczny z naszymi wyobrażeniami i funkcjonuje odwrotnie do zasad, na jakich powinna być oparta bankowość. Tu zysk jest na pierwszym miejscu, zaś etyka i zaufanie daleko za nim! I w tym procesie zamierzam to udowodnić i nakłonić Wysoki Sąd do wyroku zmieniającego system sprzedaży w bankowości.

Zmiana? Jaka zmiana, przecież wszystko w świecie bankowym jest tak ułożone idealnie czyli planowo, inaczej banki nie będą w stanie funkcjonować! zakrzyknął z emfazą Gustaw, ukazując — swoje przesłanie Realizacja planu to ścieżka jedyna, jaką może podążać bankowiec. Plany — sprzedaży i systemy premiowe są jak dogmat, którego nikomu rozsądnemu z branży kwestionować nie wolno. Gdyby ich nie było ludziom nie chciałoby się pracować! Panie Prokuratorze jest pan niepoważny zwrócił się do Podmiotu Lirycznego wzburzony menedżer. Wysoki Sądzie oskarżony — się myli! Oskarżony ma swojego podwładnego Konrada za leniwego, uważa, że jedynie narzucenie mu planu sprzedaży, z którego jego podwładny jest rozliczany, może spowodować, że będzie on pracował. przekonywał autor eseju Właśnie! zawołał Gustaw. Wysoki Sądzie, brak zaufania — — jaki oskarżony ma do swojego pracownika i to, że z zasady uważa Konrada za nieroba wywołuje u niego spadek własnej wartości! Niech pan Prokurator nie zapomina o premiach, które Konrad — może zarobić dodał z pewnością siebie Gustaw. Proszę oskarżonego.... dało się słyszeć z ust — - sędziego Wysoki Sądzie, dobrze, że oskarżony o tym wspomniał — przerwał mu Autor Eseju — - Gustaw wymyślił zasady premiowania ludzi w zależności od wolumenu sprzedaży i liczby produktów. Uznał w ten sposób, że zarówno sprzedaż, jak i zysk banku są znacznie ważniejsze od potrzeb klienta. Bankowiec zaś, zamiast opiekunem klienta i doradcą stał się sprzedawcą, komiwojażerem, akwizytorem. Miał wsłuchiwanie się w potrzeby zaczęło się liczyć to, co bank chce w danej chwili sprzedać. To jasne, że tworzone przez zarządy „plany sprzedażowe” stawiają pracowników w sytuacjach dwuznacznych moralnie. Plany sprzedażowe każą zadać wielu z tych pracowników frontu pytanie realizować za wszelką cenę nakazane wolumeny i nagiąć zasady w stosunku do swoich — klientów czy przełożonych? Z drugiej strony to właśnie ci przełożeni ustalający plany narażają się na możliwość oszustwa. Jest też klient, który niejako z definicji stara się traktować bank jako instytucję zaufania publicznego. Pracownik sprzedaży czyli Konrad może to zaufanie łatwo stracić.... Wówczas słowo „doradca”, jakim często obdarzany jest pracownik sprzedaży sektora bankowego czy finansowego jest nacechowane fałszem, ponieważ słowo to niejako z definicji oznacza niezależność oceny. Tymczasem osoba taka uzależniona jest od swojego pracodawcy, który nakazuje sprzedaż określonej palety produktów. Dzięki systemowi, który wymyśliłem Konradowie mogą ze sobą rywalizować! To bardzo ważne — zakomunikował menedżer Gustaw, gdy tymczasem Konrad tylko spuścił głowę wbijając nos w podłogę. No właśnie, wymyślił Gustaw jeszcze jedną ciekawą rzecz.... zauważył z wnikliwością — godną porucznika Colombo Autor Eseju a mianowicie socjalizm w ramach wydawałoby się — - najbardziej kapitalistycznej instytucji świata, jaką jest bank. Wielu mówiło, że niemożliwe, a jednak Gustaw jako człek elokwentny, mądry i przede wszystkim cwany dokonał i tego! Eureka! Ktoś zapyta cóż takiego jest jego koncepcją. Po pierwsze i najważniejsze PLANY

SPRZEDAŻOWE, z nimi zaś łączy się nieustanne WYRABIANIE NORM czyli REALIZACJA i WYKONANIE, odpowiedni PROCENT NORMY, WSPÓŁZAWODNICTWO ITD. Chyba nie muszę mówić, ile ofiar, cierpienia, oraz szkody dla gospodarki przyniósł tamten system! Wystarczy, że wspomnę takie współczesne odmiany jak mobbing, spadek poczucia wartości, wypalenie zawodowe, niekończąca się fluktuacja to wszystko zasługa — współzawodnictwa. Systemy premiowe powodują rywalizację, która jest niszcząca dla instytucji i synergii, która powinna je wzmacniać. Rywalizacja neguje chęć pomocy innym kolegom z działu sprzedaży, co osłabia siłę zespołów i współpracę. Systemy premiowe, plany sprzedażowe zakładają, że jedni czują się gorsi, a inni lepsi. Przypomina to często nagradzanie za to, że ktoś ma szczęście w ruletce. Jeden z menedżerów, o których ostatnio słyszałem zwykł mawiać: „My tu pechowców nie potrzebujemy”. Zatem to nie od pracy, pomysłowości czy zaangażowania, ale od szczęścia czy pecha

„Za pieniądze nie kupisz nigdy bezinteresownych relacji z drugim człowiekiem.”

zależać ma docenianie lub nie pracownika. Spotkać za to można się z tzw. „cwaniactwem sprzedażowym”, które bazuje na tanim kombinowaniu i powoduje, że Konrad ma szansę otrzymać jak najwyższą premię. Chyba nie muszę wspominać, jak bardzo cwaniactwo dalekie jest od uczciwości i zaufania dodał Podmiot Liryczny. — Teraz to już Pan przesadził. Ciekawe więc, co jest ważne dla sprzedawców jeśli nie premie? — zapytał zdenerwowany Gustaw. Już odpowiadam rzekł spokojnym tonem Autor Eseju Liczy się — - atmosfera w firmie, na którą składają się takie elementy jak choćby jakość komunikacji, jasne zasady współpracy i sprecyzowane oczekiwania, odpowiednie narzędzia pracy, wzajemny szacunek współpracowników. Najważniejszą rolą menedżera jest spowodowanie właśnie tego, aby stworzyć przyjazną i odpowiednią atmosferę, musi to być osoba, która potrafi inspirować, a nie taka, której ludzie się obawiają. Warto zainwestować energię managementu w motywację pozafinansowe, które mogą wzmocnić morale pracowników front-office. Pracownik bowiem musi być traktowany jak długoterminowa inwestycja, Istotna jest lojalność Konrada, co trudno osiągnąć samymi premiami i straszeniem przed zwolnieniem. Stosowanie marchewki i kija to także traktowanie pracowników banku jako osób mało kreatywnych, których główną ideą jest kombinowanie często na szkodę pracodawcy. Marchewka i kij to także traktowanie pracownika jako kogoś gorszego, próba pomniejszenia jego samooceny, to powiedzenie Konradowi: „„Uważaj, bo oberwiesz”. Poprzez otrzymanie lub też nieotrzymanie premii pracownik uważa, że jego „rachunki” z firmą zostały wyrównane. Czy tak powinna wyglądać praca w nowoczesnym sektorze usług finansowych? Czy atmosfera presji, strachu przed utratą pracy, konieczność bycia natarczywym wobec klientów może służyć budowaniu wartości

etycznych w banku? Wszelkie współzawodnictwo, gdzie jedni muszą być „lepsi”, a inni „gorsi” należy wyeliminować na rzecz współpracy. Nie zgadzam się. Stosujemy plany sprzedażowe i zarządzanie przez cele, co jest jedyną — możliwością osiągnięcia przez bank zakładanych wyników ripostował menedżer. I tu się pan — myli! zawołał Prokurator MBO to jedna z bardziej szkodliwych rzeczy dla firmy, a w szczególności — dla banku Proszę kontynuować, Panie Prokuratorze rzekł sędzia Grupa celów, za które Konrad — jest nagradzany, powoduje, że nie patrzy on na dobro firmy jako całości. System zarządzania przez cele jest w stanie położyć każdą firmę, w tym bank. MBO całkowicie uwalnia pracowników front office i menedżerów od myślenia o interesie banku i spowodować może, że nawet stuprocentowa realizacja planu spowoduje poważne straty. Konrad koncentruje się bowiem jedynie na zadaniach, które dają mu największy procent realizacji celu, jednak w minimalnym stopniu angażuje się w zadanie najslabiej punktowane. Tymczasem na bank czy jakąkolwiek firmę należy patrzeć jak na całość, a nie jedynie na wybrane fragmenty. Oj bratku, mylisz się, nie ma innej możliwości działania — niż kij i marchewka! nie wytrzymał podenerwowany Gustaw. I tu tkwi podstawowy błąd zwrócił — się Podmiot Liryczny do Czytelnika i Klienta zarazem Stawiam tezę, że motywowanie za pomocą — straszaka czy wabika lub jak kto woli kija i marchewki nie jest motywowaniem, a zmuszaniem. Motywowanie, coaching powinny wzniecać zaangażowanie wewnętrzne, tymczasem kij i marchewka przeczą temu. Dlaczego więc ta metoda jest tak często stosowana? zapytał Sędzia — Cóż.... metodę kija i marchewki można uznać za najgorszą z możliwych, aczkolwiek powszechną. A jest powszechna, ponieważ nie wymaga od menedżerów sprzedaży żadnego wysiłku intelektualnego, wnikania w realne przyczyny spadku sprzedaży czy poszukiwania rozwiązań zmiany tego stanu rzeczy, może zmiany systemu? Najprościej w końcu obciąć premię, albo zwolnić w ten sposób ściągając z siebie odpowiedzialność za zarządzanie sprzedażą.

A gdzie są w tym wszystkim personel? zapytał Wysoki Sąd spoglądając na Konrada Podstawową — - zasadą jest to, że to ludzie tacy jak Konrad, a nie pieniądze czy marka i położenie są największym kapitałem banku czy instytucji finansowej. To ludzie tworzą procedury, budują systemy informatyczne, to w końcu ludzie budują relacje z klientem. Przy podobieństwie produktów bankowych w wielu miejscach to człowiek staje się elementem ważącym, który może doprowadzić do zmiany decyzji klienta. Najprostsza możliwa zasada mówi, że ludzie pracują dokładnie tak jak są zarządzani. Podejście centrali banków do swoich pracowników poprzez dyktat planów sprzedażowych powoduje, że starają się oni je realizować za wszelką cenę. Potrzeby klienta mogą znaleźć się na dalszym planie, a najważniejsza będzie realizacja założonego planu. Z drugiej strony można się spotkać z sytuacją, gdzie pracownik wykorzystuje z premedytacją luki systemu bankowego i wykazuje w swojej sprzedaży produkty, które realnie nie przynoszą bankowi dochodowości. zauważył Prokurator z głosem

pełnym satysfakcji i kontynuował, podczas gdy — Czytelnik po drugiej stronie kartki patrzył z zainteresowaniem Plany sprzedażowe zawierają — niejednokrotnie dość kuriozalne i ze swej natury żenujące zadania dla pracownika, które powodują osłabienie u niego poczucia własnej wartości, co związane jest choćby z proszeniem się klientów np. o dokonanie jeszcze jednego przelewu w danym miesiącu. Gdy klient podobnej usługi nie potrzebuje, zwracający się o to do niego doradca stawia się w pozycji podporządkowanej, a zatem już nigdy nie będzie dla klienta równorzędnym partnerem w prowadzeniu biznesu. Jaki jest tego powód? Po prostu ktoś tak właśnie sformułował plan sprzedażowy. Osłabieniu ulega morale i pozycja Konrada, który wykonuje czynności niepoważne z punktu widzenia klienta, często jednak wiedzącego na czym polegają „plany sprzedaży” i z politowaniem patrzącego na proszącego się o jakąś czynność pracownika, np. aby dokonał „przelewu przynajmniej na złoty”. Efekt? Klient uzna bank za niepoważny, nie godny zaufania, zaś bank na podobnej, sztucznej operacji nic nie zarobi. Oto kolejny destrukcyjny element funkcjonowania planów sprzedażowych i systemów premiowych. Pół biedy, gdy dotyczy to czynności, która nie będzie generować dla klienta jakichś kosztów. Zdecydowanie gorzej, gdy klient zmuszony będzie zapłacić za tę czynność. Kiedy klient zda sobie sprawę z opłat pracownik może uciec się do „sposobu” i uzmysłwić klientowi, że „musi” on dokonać jakiejś czynności, bo np. wymagają tego procedury. Wówczas Konrad zostanie pochwalony przez swoich szefów za zrealizowanie kolejnego elementu „planu sprzedaży”. To, że bank na danej czynności nie zarobił wydaje się nie obchodzić nikogo. Centrala banku zaś dziwi się później, jakimże to sposobem tak „dobre wyniki sprzedaży” przekładają się na tak znikomą dochodowość. Jak to się dzieje, że wiele produktów nie pracuje dla klienta i banku, a czasem wręcz znika, gdy plan sprzedaży został już rozliczony? Czy pracownik postąpił tu nieuczciwie? Cóż.... zrobił to czego od niego wymagali przełożeni. Zrealizował swoje cele na odpowiednim poziomie. Kto zatem jest winien? Gustaw czy Konrad? Moim zdaniem zdecydowanie ten pierwszy. Gdyby pracownik nie zrealizował celów pożegnałby się z pracą lub też nie otrzymałby premii. Czego spodziewał się ten, kto układał plan sprzedaży? I tu skierował swój groźny wzrok na Gustawa, po którym jego słowa zdawały się — spływać jak po kaczce. Lekko skonfundowana mina menedżera zdawała się mówić jedynie „dziwne, że jakoś nikt inny mi tego nie powiedział” Konrad milczał, bo obawiał się oskarżonego! Obawiał się o swoją rodzinę, o byt, o swoją przyszłość, — o karierę zawołał odważnie Podmiot Liryczny Wysoki Sądzie, jednym z efektów działań — oskarżonego Gustawa jest ogromna fluktuacja personelu. Idzie za tym brak stabilności, zwiększone koszty szkolenia, wdrażania czy początkowych błędów nowego pracownika, który otrzymuje najczęściej bardzo mało czasu na realizację planu sprzedażowego. Częste zmiany personalne skutkować muszą obniżeniem jakości obsługi klienta czyli aspektu, który znajduje się na odleglejszym miejscu po realizacji planów sprzedażowych. Przyjmuje to nieco groteskową

formę w rywalizacji nie tyle o klientów, co o realizację odpowiednich poziomów sprzedażowych, gdzie klient jest środkiem a nie celem do realizacji działań banku. Straszak nie może być przed utratą pracy najlepszą motywacją dla Konrada do osiągania wyników. Klientom nie podoba się to, że tak często zmieniają się obsługujący ich doradcy. Na marginesie dodam, że przełożeni, którzy zajmowali się sprzedażą jeszcze przed kryzysem nie zdają sobie sprawy, że rynek obecnie wygląda zupełnie inaczej niż dziesięć czy siedem lattemu, kiedy bankowość w Polsce ulegała rozkwitowi. Zwolnienie pracownika zatrudnionego przez Gustawa powinno być traktowane przez niego w kategoriach osobistej porażki, a nie dumy z powodu swej twardości. Po czym spojrzał z — politowaniem na coraz mniej pewnego siebie Gustawa Czy ten człowiek kiedykolwiek przyznał się — do porażki? Czy choćby słabości lub nawet pojedynczego błędu? Czy kiedykolwiek próbował pomóc Konradowi, gdy ten miał kłopot? Plan naprawczy nie może być jedynie formą odroczonej egzekucji, która rodzi w pracowniku stres i powoduje wygaszenie zapału do walki. Z kolei obawa przed utratą pracy ma negatywny wpływ na działalność prosprzedażową, choć wielu szefom wydaje się, że ta zależność jest dokładnie odwrotna. Czy tak Gustawie? zapytał Autor Eseju. Jeśli Konrad źle — pracuje to jest wiele innych ciekawszych zajęć. Może być woźnym w szkole, albo prowadzić kiosk z gazetami rzucił menedżer ironicznie Wiesz, że pracownik ponosi odpowiedzialność za ok. 15% — błędów w wykonywanej pracy. Jeśli więc wyniki są niezadowolające zamiast od razu wyciągać konsekwencje od pracownika warto przyjrzeć się systemom, sposobom planowania, nadzoru, rozliczania czy w końcu definiowania celów. Tymczasem w polskich bankach najczęściej proponowanym rozwiązaniem w przypadku braku realizacji założonych celów jest pozbycie się pracownika. Front-office jest tylko bezwolnym narzędziem realizacji zamierzeń Gustawa, który może działać często w oderwaniu od rynku i klienta. Ograniczona do minimum jest samodzielność Konrada w realizacji celów, a jedyne w czym może się wykazać kreatywnością są sposoby akwizycji produktów zawartych w planie. To zarządy odpowiadają za wieloletnie perspektywy rozwoju bankowości, co jednak jest słabo widoczne wśród pracowników front-office. Im stawiana jest perspektywa tu i teraz. Nie przeprowadza się kompleksowych merytorycznych szkoleń, ale koncentruje się głównie na sprzedaży i aktywizacji w pozyskiwaniu klientów dziś. Tu Podmiot — Liryczny napił się łyka wody i kontynuował Ciekawy jest fakt, że walka o realizację planu sprzedaży — jest zderzeniem dwóch odmiennych niewymiernych, nieprzekładalnych nawzajem światów. Z jednej strony znajdują się więc twarde elementy, takie jak plan sprzedaży ukazany za pomocą wartości liczbowych, podobnie jak okres rozliczenia i realizacji, wreszcie jego procentowe wykonanie i wysokość ewentualnej premii. Na drugim brzegu rzeki mamy miękkie wartości takie jak relacje z klientami, działanie systemów, współpraca z przełożonym i kolegami z pracy, oferta konkurencji, wizerunek macierzystej instytucji w mediach czy w środowisku lokalnym. No

dobrze, a co w takim razie ze mną? Z klientem pomyślał Czytelnik, co odbiło się w głosie — sędziego Klient jest najważniejszy — mamy przecież misję banku odpowiedział Gustaw Tak, misja.... — klient...., ale tylko deklaratywnie zripostował z ironią w głosie Autor Eseju i Prokurator zarazem W — ramach banków odzwierciedleniem owych norm będzie sformułowana w programie działania „misja banku”. Za nią będzie szła swoista kultura organizacyjna budowana przez publiczne, bądź wewnętrzne wskazówki kierownictwa mające bezpośredni wpływ na pracowników. Za szczegółową formę uznać można wymagania stawiane pracownikom za pomocą planów sprzedażowych oraz nakazów co do sposobów ich realizacji. Sposób budowania i realizacji planów sprzedażowych

stanowi papierek lakmusowy etyki wewnątrz firmy jaką jest bank. A zatem każdy bank posiada specyficzne normy i idącą za tym jedyną w swoim rodzaju etykę. I tutaj jeszcze jedna uwaga. Należy odróżnić deklaratywne, oficjalne wartości docierające do społeczeństwa, od tych, które w rzeczywistości wymagane są przez kierownictwo danej instytucji. Żadna firma bowiem nie może sobie pozwolić choćby na nazwanie klientów „dojnymi krowami”. A takie przypadki ujawniano, gdy rozpoczynał się obecny kryzys. Jeśli sygnał o konieczności nieetycznego działania trafia do pracowników wewnętrznymi, mniej oficjalnymi kanałami za pośrednictwem bezpośrednich przełożonych albo też na zamkniętym dla klientów spotkaniu z władzami banku, wówczas wiadomo, że to właśnie te nieformalne normy są realnym wyznacznikiem działania konkretnego banku, a nie te, które zawarte są w umieszczonej na stronie Internetowej misji banku. Żaden prezes nie pozwoliłby sobie oficjalnie choćby na sugerowanie jakichkolwiek działań nieetycznych, nacechowanych jedynie nastawieniem na zysk. Oznaczałoby to jego kompromitację w oczach klientów banku i całej opinii publicznej, która na tego rodzaju działaniach nie pozostawiłaby suchej nitki. Utrata wiarygodności czy upadek banku może spowodować straty dla tysięcy klientów. — zaznaczył Prokurator I jeszcze jeden paradoks. Bankom bardziej zależy na pozyskaniu nowych — klientów niżli na pozostaniu dotychczasowych. Pozyskanie nowych klientów jest szczególnie mocno akcentowane w planach sprzedażowych. Gdy obecni odchodzą nie monitoruje się przyczyn tego rodzaju decyzji, choć utrzymanie dotychczasowych klientów jest dla instytucji finansowej o wiele tańsze niż pozyskiwanie kolejnych. No to ciekawe, panie przemądrzały, jak mamy prowadzić swój biznes zapytał Gustaw z przekąsem — Prokuratora Ano bardzo prosto. Działać na relacjach i dawać Klientowi po prostu to czego — potrzebuje. Stosować inteligencję emocjonalną polegającą na traktowaniu problemu klienta jak swojego własnego, wczuciu się w jego sytuację. Empatia posłuży zbudowaniu trwałych relacji, nawet jeśli w danym momencie nie uda się maksymalnie uproduktować klienta. Aby to skutecznie osiągnąć Konrad musi zadawać klientom pytania otwarte, które umożliwią poznanie ich preferencji. Świadome nowoczesne doradztwo jest oznaką profesjonalizacji sprzedaży w sektorze bankowym,

sprzedaży nienachalnej, ale przynoszącej stały dochód oraz zapewniającej wierność dotychczasowych klientów. Mądry Konrad powinien na pierwszym miejscu stawiać relacje z klientem, a dopiero na drugim plany sprzedażowe, choćby z czysto pragmatycznych powodów. Nieetyczne zachowanie Konrada może nadwyrężyć zaufanie klienta do banku, który w przyszłości nie będzie chciał korzystać z jego usług. Niezadowolony z obsługi klient oznajmi to swoim znajomym i bank nie otrzyma poleceń. oto — skutki polityki sprzedażowej inspirowanej przez Gustawa! zakrzyknął. — Wysoki Sądzie, Drogi Czytelniku sam wydaj wyrok! Stawiam w stan oskarżenia SYSTEM SPRZEDAŻY — W BANKACH! A wraz z nim jego autora Gustawa! rzekł podniesionym głosem Podmiot Liryczny. — Wysoki Sądzie, Drogi Czytelniku, a przede wszystkim Szanowny Kliencie, jako oskarżyciel i Autor Eseju zarazem, zwracam się z wnioskiem o likwidację tego systemu, odsunięcie Gustawa od wykonywania czynności zarządczych, nadzorczych oraz kontrolnych, zaś Konrada uniewinnić, gdyż działał pod wpływem presji i wyższej konieczności przedstawił spokojnym tonem swój wniosek. — To Ty Drogi Czytelniku, Wysoki Sądzie, Szanowny Kliencie rozsądzisz czy przyjąć mój wniosek o — zmianę systemu sprzedaży, skazanie Gustawa i uniewinnienie Konrada kontynuował z pewnością w — głosie swą mowę oskarżycielską. Wszyscy zgromadzeni przed kartami tego eseju wiedzą, że Gustaw wnosi niewiele nowego do pracy — swoich instytucji mimo że kręca się wokół nich małe zielone stwory o imieniu Tołdi (tak jak ten z

który przygląda się pokusom krótkoterminowego zysku i zadaje pytanie: jak połączyć efektywność z godnością, prawdomównością i troską drugiego człowieka.



Gumisiów), które wypowiadają nabożne słowa na ich cześć prawil Prokurator głosem podobnym do — amerykańskiego pastora. Jak Gustaw mówi.... jak Gustaw mówi to chce się pracować, góry — przenosić.... Albo Gustaw uważa, że.... Czy też Gustaw powiedział.... Jakoś dziwnym trafem — powtarzają to osoby, które nie muszą się zetknąć z klientem, który widząc kilo zardzewiałych gwoździ powie przekonuje Autor Eseju mrużąc mocno oczy i ściskając dłoń w pięstkę. Przecież to — kilo zardzewiałych gwoździ! Znana teoria Gustawa mówi również, że taki klient, to przecież nie musi wiedzieć co podpisuje, bo przecież jak sprzedawca

będzie dobry to klient i tak będzie szczęśliwy. Lecz, gdy klient poskarży się na cwane go sprzedawcę, ten powie mu z błyskiem w oku i wzrokiem skierowanym z bezdenną przestrzenią Gustaw powiedział, że będzie pan zadowolony.... krzyknął — Autor Eseju i zripostował sam siebie Wysoki Sądzie, Drogie Czytelniku, Szanowny Kliencie Banku, czy — chciałbyś być dojną krową? pytał retorycznie obserwując poruszone miny ludzi z drugiej strony — karty eseju Nawet na zielonych pastwiskach Holandii tamtejsze krowy dostają smaczną soczystą — trawę. W naszych bankach zaś mogą najeść się gwoździ, które ugrzęzną im w gardle i płacić za to wysoką pańszczyznę w postaci wielogodzinnej orki hiperbolizował. Czy chcecie być dojnymi — krowami?! — zawołał NIE! odpowiedziała publiczność. — Wysoki Sądzie, Szanowni Klienci banków, gdyby Gustaw był szefem działu z gwoździ w pobliskim — blaszaku z narzędziami to może by się nawet utrzymał. W okolicy mówiono by o nim per „ten cwaniaczek Gucio z blaszaka”. Pewnie z renomowanego marketu z niebiesko-żółtym szyldem „ten cwaniaczek Gustaw” szybko wyleciałby po pierwszej skardze klienta. Jednak w banku utrzymuje się nadal ironizował prokurator A jednak z banku wciąż zarządza sprzedażą i waszą obsługą. Czy to — nie dziwne? rozważał z zakłopotanym wyrazem twarzy zbliżonym i mimiką Ireneusza Krosnego. — Drodzy Klienci, kwintesencją bankowości jest zaufanie, które powinno być jego immanentną cechą.— Zaufanie do kompetencji, uczciwości, staranności ludzi, z którymi się stykamy na co dzień, ludzi, którzy są twarzą banku kontynuował budując napięcie Zaufanie do ludzi takich jak Konrad! — zawołał i spojrzał wnikliwie w przerażoną twarz Konrada, który pochylił się, a twarz zakrył dłońmi. Na sali dało się wyczuwać napięcie i niepewność. Ale nie o niego tu chodzi. Oj nie.... wykrzyczał. Tu — chodzi o Gustawa w tym momencie obrócił się i wyciągnął palec wskazujący, a jego wzrok wbił się — jak sztylet w twarz menedżera. Gustaw pozostał jednak dumny, niewzruszony słowami autora eseju. Patrzył na niego z wyższością, która mówi, że już niejeden kierował w jego stronę podobne słowa i jakoś nikt z tych ludzi dobrze na tym nie wyszedł. No i jeszcze jednak rzecz, nierównowaga ról Stąd — ostrożność jeśli chodzi o sprzedaż usług bankowych powinna być wymagana, zwłaszcza jeśli weźmiemy pod uwagę choćby skomplikowanie umów bankowych, których zrozumienie sprawia kłopoty statystycznemu zjadaczowi chleba. Niedoświadczenie i mniejsza świadomość odbiorcy przy jednoczesnym nacisku na odpowiedni wolumen sprzedaży, wraz z poważnymi konsekwencjami jakie ponosi klient wraz z ostatecznym uprawomocnieniem się umowy rodzi poważne niebezpieczeństwo dla odbiorcy usług bankowych oraz dla całego rynku w przypadku zwielokrotnienia nie do końca uświadomionych decyzji. W związku z tym rośnie znaczenie merytorycznego przygotowania pracownika front-office, który niczym sędzia nie powinien być narażony na wpływy zewnętrzne, a główną determinantą jego działania powinna być uczciwość w wyjaśnieniu klientowi zawiłości produktu, na który ten zamierza się zdecydować. Polska bankowość pełna jest Gustawów, którzy zaprzeczają samej idei

bankowości, za którą stać — powinien prestiż zaufania, lojalności, pewności, uczciwości, relacyjności. Według Gustawa bank to taki sam przybytek jak sklep z narzędziami czy z bielizną o tyle nawet lepszy, że klient na pierwszy rzut oka nie zauważy co kupuje, więc można mu opowiedzieć każdy banał. Gustawowym biczem na krnąbrnego, nieumiejętnego i z zasady leniwego sprzedawcę bankowego jest plan sprzedażowy,

którym chłoszcze się go co miesiąc, a czasem i co dnia. Pod zawieszistą mazią okrągłych, potoczystych słówek o stawaniu się lepszym funduje się Konradowi niewolniczy system. Pod pokład zejdzie groźny bosman, który będzie chłostał z całej siły wioślarzy, bo ci zapewne inaczej sprowadziliby okręt bankowy na mieliznę. Dobrze, że jest bat, dobrze, że można i należy bić z całej mocy planem sprzedażowym. Bić w ludzkie umysły, krępować kreatywność, uczyć oportunistu, obniżać rangę zawodu doradcy bankowego, oto nauki tego człowieka. To realizacja planu, który Gustaw wymyślił ma być ważniejsza niż potrzeby i oczekiwania klienta. Plan Gustawa należy zrealizować za wszelką cenę niezależnie od kosztów oraz utraty zaufania klientów. Plan sprzedażowy jest dla pracownika wyrazem nieufności, ponieważ uznaje, że jest on z gruntu leniwy i niechętny do pracy. Gdyby nie plan sprzedażowy i idąca za nim premia lub groźba zwolnienia doradcy z pewnością nie pracowałby wydajnie. Pokazuje niepartnerski stosunek pomiędzy wszechwiedzącym Gustawem i jego podwładnymi. Plany pozwalają również na ignorowanie przyczyn i brak analizy powodów, dlaczego nie układa się sprzedaż jakiegoś produktu. Czy bank zamiast przygotować lśniące ostre gwoździe musi się uciekać do sprzedaży zardzewiałych? Walnąć parę razy biczem przy pomocy swoich przybocznych Gustawa nic nie kosztuje, w szczególności wysiłku intelektualnego. Nagrody pokazują, że nie warto wykonywać danych czynności, gdyby nie było za nie żadnej nagrody. Plan sprzedażowy odbiera pracownikowi naturalną, wewnętrzną motywację do działania. Nagrody i kary to narzędzia banalne i zawsze demotywujące do aktywności i działania. Motywowanie jedynie za pomocą kar oraz nagród oraz straszenia wydaje się banalne, wrzuca wszystkich ludzi do jednego wora. Jednak nie można zmusić do wypracowania w sobie motywacji wewnętrznej. A wymuszona zmiana nie ulega utrwaleniu. Bo premie motywują jedynie do zdobywania premii. Może to spowodować trwałą erozję postawy. Premie motywują bowiem jedynie do zdobywania premii. Słaby uczy się posłuszeństwa, a silny jego wymuszania. Bodźce ekonomiczne niszczą bowiem wysiłek intelektualny i społeczny. Nie da się w sensowny sposób zaplanować do końca jakie cele powinien osiągnąć pracownik, zaś pracownik zostaje zwolniony z obowiązku myślenia o interesie firmy. Ludzie pozbawieni swoich potrzeb godnościowych reagują jedynie na kij i marchewkę. Jedna strona będzie kiwać drugą. W tej grze obie strony walczą o życie. Nie należy szukać winnych ale przyczyn. Bo najmniej wydajna jest praca niewolnika, a najbardziej ochotnika. Ważne jest poczucie misji, posłannictwa. W związku z całym moim dzisiejszym wywodem stawiam wniosek, zarówno z

poziomu etycznego, relacji międzyludzkich, atmosfery pracy, jak i powodzenia biznesowego, o rozważenie całkowitej rezygnacji z tworzenia planów sprzedażowych oraz systemów premiowych. Presja negatywnie działa na morale załogi oraz relacje międzyludzkie. Skreślić należy dogmat o tym, że praca w sektorze bankowym opierać się może na realizacji planów sprzedażowych. Cóż, jednak nie wszyscy są pozbawieni kłapek na oczach. Ta krótka praca ma być próbą odpowiedzi na pytanie, jak może czy też jak nie powinna wyglądać sprzedaż w bankowości. Mam nadzieję, że będzie choć małym kroczkiem służącym zmianie świadomości wśród osób decyzyjnych w tym obszarze i da odwagę do budowania nowych systemów i idei w nowoczesnej bankowości. Uważam, że banki, które w swojej działalności opierały się na systemach premiowych oraz planach sprzedażowych, przeżywać będą swój zmierzch jako chciwe i niebudzące zaufania zaznaczał Autor Eseju. — To wiedza, umiejętności, kompetencje i kwalifikacje są na dalszym miejscu w stosunku do efektywności sprzedażowych.

Krótkoterminowy horyzont czasowy i aktualna realizacja planu była ważniejsza od budowania zaufania i lojalności klientów przesłaniając pracownikowi to, co najważniejsze, czyli zaufanie. Ten, kto dokona zmiany, musiałby stać się jej pionierem, co zawsze niesie za sobą pewne ryzyko związane z nowatorstwem. Zważywszy jednak jak wiele negatywnych cech i zjawisk niesie ze sobą dotychczas obowiązujący w większości instytucji proces sprzedaży zmiana tego systemu wydaje się koniecznością. Pewne jest, że zmiana przyniesie podniesienie morale pracowników, docenienie wartości takich jak choćby odpowiednie normy etyczne, które obecnie pracownicy podejmują je niejako na własne ryzyko. System premiowy wymuszał bowiem takie postępowanie, które pozwoli pracownikowi jego przełożonemu uzyskać premię. Inne wartości schodziły na plan dalszy, niezależnie od tego jak skutkowały w dłuższej perspektywie. Tymczasem właśnie owa wieloletnia, a nie tygodniowa, miesięczna czy kwartalna perspektywa powinna być ważna dla banku, który swoje istnienie powinien programować w bardzo długim czasookresie. I jeszcze jedno — dodał Prokurator. — Kwestie moralne i etyczne nabierają w bankowości i finansach — szczególnego znaczenia w czasach kryzysu finansowego. Właściwie kryzys wydaje się pokerowym „sprawdza” w zakresie spraw związanych z moralnym podejściem bankowców do Klienta oraz do swojego pracodawcy. Podstawową ideą mojego tekstu jest wykazanie jak problematyczny w kontekście etyki, ale również wpływu na dalekosiężne cele banku i budowę zaufania społecznego może być system dystrybucji produktów bankowych opierający się na planach sprzedażowych oraz że jest to system po prostu nieadekwatny dla banku. Teraz to Ty Czytelniku wydasz wyrok, jakiej bankowości chcesz — swoim portfelem!

Bankowość społeczna i zaufanie

Social-banking. Bankowość jako demokracja czy jako dyktatura

O relacjach, języku finansów i napięciu między człowiekiem a systemem.

wtedy, gdy pamięta o solidarności i odpowiedzialności.



„Badanie potrzeb nie może być zasłoną dymną dla celu, jakim jest agresywna sprzedaż.”

Geneza eseju

Bankowość stoi na rozdrożu dwóch światów, które łączy ze sobą słowo „social”, wywodzące się z łacińskiego „socalis” — społeczny. Można je dwojako definiować: jako towarzyskie, gromadne, oznaczające współpracę, kształtowanie osobowości i związane z mediami społecznościowymi, albo też jako ideologię, która szkodziła Polsce przez pierwszych 50 powojennych lat, jako dyktaturę kradnącą ludziom wolność, często godność oraz pełną biurokracji i absurdów.

Co dalej?

Rok 2014 to czas dwóch przeciwstawnych dróg. Pierwsza prowadzi ku relacyjności, oparta na dialogu z klientem oraz pracownikiem, charakteryzująca się uproszczonymi procedurami, nastawiona na dobro człowieka, z szacunkiem odnosząca się do niego, także poprzez media społecznościowe: „(...) nigdy wcześniej nie istniało medium, które w tak krótkim czasie uzyskałoby tak znaczący wpływ na komunikację biznesową i dialog”. Druga droga wiedzie ku swoistemu dyktatowi banków — z powodu ich dominującej pozycji w relacjach z klientem, pełnemu procedur, wyższości, trudnego urzędniczego języka i jednostronnego przekazu.

Banki to ostoja wolności gospodarczej, bo bez nich trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie gospodarki rynkowej... Wbrew pierwszemu zdaniu banki mają trochę wspólnego z socjalizmem. Zderzam ów specyficzny totalitaryzm z kart powieści „Rok 1984” z siecią, mediami społecznościowymi, korzystanie z których jest coraz bardziej naturalne. Czy zatem funkcjonowanie banków bliższe jest autorytarnemu systemowi rodem z epoki PRL? A może z powodu wpływu mediów społecznościowych banki — jak wiele innych firm — weszły w erę nowoczesności? Poniżej prezentuję kilka „kamieni milowych”, porównań. W eseju zastanowię się również co uczynić, by wprowadzić banki w XXI wiek. Może okaże się zbytnim rewolucjonistą: „Wszystkie następne zbrodnie przeciwko partii wywodziły się bezpośrednio z jego nauk. Wciąż knuł coraz to nowe spiski (..)”. Uważam — oczywiście zamieniając „partię” na „bank” — warto poznać i to spojrzenie.

Relacja czy realizacja planu

„Coś ty zrobił dla realizacji planu?” — pyta obserwatora robotnik na jednym z propagandowych plakatów wczesnego PRL. Dziś plakat ten powinien powiesić sobie nad biurkiem każdy pracownik front-office sektora bankowego i każdego miesiąca, każdego tygodnia, dnia i godziny próbować sobie odpowiedzieć na postawione tam pytanie albo zawołać: „Uwaga, towarzysze! Mamy dla was wspaniałe nowiny! Odnieśliśmy wielki sukces

na froncie produkcyjnym!”. Ile telefonów do klientów, ile umówionych spotkań, rozmów, jaki wynik sprzedażowy? Za miesiąc nikt o efektach

„Badanie potrzeb nie może być zasłoną dymną dla celu, jakim jest agresywna sprzedaż.”

stachanowskich działaniach nie będzie pamiętał. W uszach zabrzmiał pieśń: „Hej junacy — ej chłopcy, dziewczęta! Do roboty, do roboty! Jedno hasło jak rozkaz pamiętaj. Do roboty! Do roboty!”.

Ile cegieł postawiono? Można nucić sobie: „Zbudujemy nowy dom, jeszcze jeden nowy dom...”. Jaki jest fundament relacji z klientem? Budowla bankowa nazbyt często wznoszona jest na piasku. Akcjonariusze szybko widzą efekty, ale nie zdają sobie sprawy, że byle podmuch może zburzyć ich wieżowiec równie łatwo jak domek z kart. Co powinno być fundamentem? Jest nim współpraca, relacja i zaufanie, a dopiero na drugim miejscu wynik sprzedażowy, liczba cegieł postawiona bez ładu i składu, tylko po to, by propagandowo udowadniać innym murarzom jak wiele przodownicy uczynili dla realizacji planu. To marnowanie potencjału ludzkiego, sprowadzenie człowieka do roli żywego narzędzia, które jest warte tyle, ile procent wykonało.

Pracownik skupiony na dobru klienta, jego preferencjach, tworzący z nim partnerską relację, gdy jednak nie zrealizował planu, znajduje się na straconej pozycji. Często banki wolą cwanego, namolnego telemarketera od profesjonalnego, kompetentnego doradcy. Wymagania banków są często przeciwnie skuteczne, bowiem klienci nie lubią narzucających się pracowników: „Za największą herezję uznawano zdrowy rozsądek”.

Badanie potrzeb nie może być zasłoną dymną dla celu, jakim jest agresywna sprzedaż. Da ona efekty jedynie na krótką metę, zachwieje stabilną relacją, z czego menedżerowie bankowi powinni sobie zdawać sprawę. Banki do zwielokrotnienia sprzedaży powinny raczej uruchamiać kolejne kanały dystrybucji produktów: „(...) banki nie sprzedają online. Klienci nie mogą więc kupować czegoś, co jest niedostępne”.



Motywatory i demotywatory

Istotą socjalizmu jest propaganda; w bankach utrwalana przez napuszone maile, spotkania z dyrektorami wyższego szczebla, marnujące czas nasiadówki, by ludzie stali się: „(...) wierzącymi ślepo w budujące slogany, ochoczo szpiegującymi wszystkich dookoła i wężącymi najdrobniejsze przejawy nieortodoksji”. Pogadanki o normach, planach, rankingach mają stanowić motywację dla doradców. Jerzy Dobrowolski w swoim tekście o przodujących rolnikach ironicznie napisze: „(...) spotkanie z przodującymi może mieć — i pewnie ma — nie tylko sens, ale i głębokie walory wychowawcze. W tym celu muszą sobie założyć, że jednym z największych marzeń rolnika jest porzucenie na parę dni roli, aby spotkać się ze Spotykaczami. I oni robią takie założenie. A stąd wniosek jest prosty: bądź przodujący to się spotkasz. Doping jest tak potężny, że tę drogą będziemy mogli pchnąć rolnictwo na jeszcze wyższy poziom”. To pobudza prawdziwego stachanowca, szczególnie ilość, bo już nie jakość czy trwałość relacji.

Najważniejsza jest materia, inne wartości — nadbudowa — były jej podporządkowane. Systemowi towarzyszy mnóstwo absurdów — błędów i wypaczeń. Prawda musi podporządkować się efektowi. To rzeczywistość hierarchiczna, z gruntu formalistyczna, gdzie odgórnie narzuca się sposób pojmowania, a świat widziany jest przez wąskie klapki nieprzyjaznej maszyny, usłanej niezrozumiałymi procedurami. Tutaj to byt kształtuje świadomość, zaś system jest ważniejszy od jednostki.

Z drugiej strony mamy rzeczywistość symbolizowaną i reprezentowaną przez media społecznościowe, gdzie w centrum znajdują się wartości, zaś podstawą działania będzie człowiek. Media

społecznościowe są po stronie jawności, zmuszają do szybkiego, autentycznego działania, fałsz jest z łatwością wskazywany. Nie ma hierarchii, formalizmów i niezrozumiałych procedur. Liczy się zdanie wszystkich; każdy może stać się kreatorem rzeczywistości, mieć swój pogląd i zmieniać. Liczą się dyskusja i wyrażanie swojego zdania, bo to idee tworzą świat

wokół. Człowiek jest podmiotem działań, na niego skierowane winno być dobro, nie na materię czy system, a godność osoby to podstawowa wartość.

Konfrontuję ze sobą dwie wizje. Jedna symbolicznie jest reprezentowana przez zbiurokratyzowany system socjalistyczny, sztuczny, obcy, ciężki. Druga to świat ażurowy, autentyczny, pozbawiony formalistycznej zbroi, relacji w mediach społecznościowych. Jaka jest współczesna bankowość? Któremu systemowi jest bliższa?

Całej sprawie przyjrzę się z perspektywy szeregowego pracownika bankowego, który na co dzień obserwuje realia działania polskiej bankowości, którą znam również od wielu moich przyjaciół rozlokowanych w różnych bankach oraz instytucjach finansowych.

Materializm i personalizm

W socjalizmie wszystko koncentruje się na materii — bazie — na środkach produkcji. Z kolei świat wirtualny, sam w sobie nie jest materialny, większość zdarzeń pozostaje tam w sferze symboli, ducha czyli właśnie „nadbudowy”.

Personalizm opiera się na zrozumieniu człowieka, jego problemów, tkwiących w nim idei, dobra wspólnego. Nie możemy być egoistami, musimy traktować drugiego z należnym osobie ludzkiej szacunkiem, ponieważ jest człowiekiem.

A bankowość? Jej sens istnienia wyraża się w liczbach, w zysku, w dochodzie, w pieniądzu. Relacja zdaje się być jedynie środkiem do celu. I wszędzie tabele, liczby, cyfry, nic nie mówiąc ciągiem: „W mieszkaniu przejęty głos czytał kolumny cyfr dotyczące wytopu surówki”. W materializmie człowiek, który nie jest produktywny jest zbędny zgodnie z darwinizmem społecznym, na którym opiera się socjalizm.

Kłamstwo i otwartość

Wioski Potiomkinowskie stawiane są, by pokazać idealną rzeczywistość partyjnym tuzom, co znajduje odzwierciedlenie w wizytach menedżerów wyższego szczebla: „(...) mieć poczucie absolutnej prawdomówności, a jednocześnie wygłaszać umiejętnie skonstruowane kłamstwa; wyznawać dwa zupełnie sprzeczne poglądy na dany temat i mimo świadomości, że się wzajemnie wykluczają, wierzyć w oba”.



W mediach społecznościowych fałszowanie rzeczywistości działa przeciwko fałszującemu. Bank, który z definicji powinien być instytucją zaufania publicznego, w swoim ideale bliższy jest modelowi kształtowanemu przez media społecznościowe, bo niejako wymuszają one mówienie klientowi prawdy, łatwo identyfikują przekłamanie czy niedopowiedzenie: „W dzisiejszych czasach mediów społecznościowych klienci odrzucają prowadzący nierozsądną politykę bank, a nawet całą markę na podstawie rekomendacji tłumu”. Po nagłośnieniu sprawy w mediach społecznościowych banki wycofywały się z wprowadzanych wcześniej zmian.

Tymczasem wyznacznikiem wartości doradców jest wynik sprzedażowy. Jak go zrealizować? Skutecznie sprzedawać! Osłabiać obiekcje, przekonywać. A jeśli mimo to potencjalny klient nie chce skorzystać z usługi bankowej? Od tego czy dojdzie do transakcji zależy premia, jak również przetrwanie w pracy, trzeba więc zrobić wszystko co możliwe. Skuteczność niezależnie od metody zyskuje poklask, nawet jeśli występuje niedopowiedzenie czy kłamstwo. A co na to doradcy? Muszą w jakiś sposób odnaleźć się w systemie: „Pełną świadomość fałszu, rzecz by można świadomą świadomość, posiada stosunkowo niewielki odsetek ludzi. Większość, choć instynktownie doskonale wyczuwa nieprawdę, przyjmuje ją jednak jako konieczną normę i w związku z tym bądź aktywnie, bądź biernie uczestniczy w tym procesie”.

Ważne by osiągnąć cel sprzedażowy, albowiem we współczesnej bankowości liczy się głównie wynik, chyba, że klient się zorientuje i nagłośni sprawę, a do tego mogą skutecznie przyczynić się media społecznościowe. Wówczas samokrytykę złoży pracownik, zaś system pozostanie niezmienny i niewinny. A zaufanie? Warto wrócić do tego archetypu bankowości, podstawowego konstruktu idei bankowości w umyśle.

Człowiek czy system?

Większość błędów pracowników wynika z niedoskonałości systemu. Co zatem gdy efekty są niezadowalające? W bankowości obciąża się człowieka, że wyniki nie są takie jakimi

chciałby je widzieć management. Nad zmianą systemu nie rozprawia się na poważnie, wrzuca się to pomiędzy futurystyczne wizje. Lepiej tkwić w świecie iluzji, spychać odpowiedzialność na barki doradców, którzy są obciążani za słaby poziom dystrybucji produktów.

Praca nad systemem powinna przyświecać zarządom jako narzędzie służące odwróceniu niepożądanych trendów, jednak management obawia się zmian, bo to oznacza ryzyko. Byłaby to ewolucja korzystna dla ludzi, bo odbudowałaby zaufanie do sektora bankowego. Sprzedaż relacyjna, kreowanie oferty w oparciu o potrzeby i możliwości klienta. To wyniesienie człowieka ponad system, nie ubezwłasnowolnionego, podejmującego decyzje, by rozwiązać problem, nie w celu zaspokojenia systemu. To nie system ma podporządkować sobie człowieka, on ma być tylko narzędziem do realizowania zadań.

W mediach społecznościowych system służy do publikowania treści, jednak informacje nie są mu podporządkowane. To ludzie kształtują komunikaty, które przekazują społeczności, nie są ograniczeni, spętani, szczerze wyrażają myśli i idee.

Tymczasem w bankowej front-office system sprzedaży jest ponad człowiekiem, bo jemu muszą podporządkować się pracownicy, to w nim muszą nauczyć się funkcjonować klienci, którzy mogą się łatwo zgubić w jego labiryntach z powodu naiwności i nieświadomości procesów.

Idea i ideologia

Podstawowe wartości bankowości to zaufanie, uczciwość i pewność. Są to idee, które mamy w umyśle rozważając czym jest bank. Jednocześnie powstał dogmat presji sprzedażowej. To ideologia, wokół której narosło dużo błędów i wypaczeń.

Skutkiem tychże nieprawidłowości jest masowa fluktuacja, gdzie zwolnionych można uznać za ofiary, bo bank zamiast pracować nad poprawą jakości systemu zdecydował o pozbyciu się ludzi: „Egzekucje odbywały się raz w miesiącu i zawsze cieszyły się dużą popularnością”. Innego rodzaju straty to towarzyszący pracownikom stres, oszukani klienci. To zgłiszcza, których uprzątnięcie zajmie dużo czasu, zaś wielu szkód nie będzie się już dało naprawić. Winniśmy wszak czynić wszystko, co możliwe, by odideologizować naszą bankowość.

Ludzki język, a nowomowa

Język realnie wpływa na rzeczywistość, dlatego tak ważne, by był zrozumiały dla przeciętnego obywatela, któremu obca jest nomenklatura prawnicza czy bankowa. Każde zdanie w umowie powinno być proste, by klient, do którego skierowana jest oferta, mógł pojąć

co podpisuje: „Niszczenie słów to coś pięknego. Najwięcej oczywiście wyrzucamy czasowników i przymiotników, ale setki rzeczowników też są zupełnie zbędne”.

Tę nowomowę, którą posługują się banki, należy upraszczać, tak by treść była zrozumiała dla przeciętnego Kowalskiego, co wcale nie znaczy, że ich język ma być prosty. Często klienci nie rozumieją sformułowań z umów, dlatego zazwyczaj ich nie czytają. Potem, gdy coś ich zaskakuje, doradcy zwracają uwagę, że przecież klient podpisał umowę, a to dowód, że się z nią dokładnie zapoznał. Bowiem czy można podpisać czegoś, czego się nie rozumie?

Klienci podejmują ryzyko, bo zdają się na słowo doradcy (sprzedawcy), a ten nie opowiada o „zagrożeniach”, by sfinalizować transakcję. Można więc przyjąć hipotezę, że bank właśnie dlatego konstruuje nieczytelne umowy, by klient ich nie był w stanie pojąć.

Bankowe misje pełne są wzniosłych słów, które przypominają PRL-owską propagandę sukcesu. To wioska Potiomkinowska złożona z wyrazów: zaufanie, bezpieczeństwo, współpraca, badanie potrzeb, co stoi w kontraście do rzeczywistości.

Bank jako podmiot silniejszy powinien podjąć starania, by uczynić swój język bliższym przeciętnemu człowiekowi i porzucić prawną, bankową nowomowę dla dobrej relacji z klientami. W systemie socjalistycznym nowomowa służyła jako swego rodzaju zasłona dymna, z której obywatele niewiele rozumieli. Czy i banki mają podążać podobną drogą?

Zaufanie a pieczęć

O ile klient musi mieć zaufanie do banku, to w drugą stronę nie zawsze to tak działa. Banki pokazują klientowi jak bardzo mu nie ufają, bo na każdą okoliczność żądają „pieczęci”, „zaświadczeń”, „potwierdzeń”. Nie wystarcza wyjaśnienie klienta czy pracownika, mimo że większość instytucji państwa opiera się na oświadczeniach.

W jakim celu? By postawić klienta w roli petenta, tego, który musi podjąć starania, zwrócić się do odpowiedniej instancji. Z kolei w mediach społecznościowych ważna jest współpraca oparta o relacje i zaufanie, a każdy wie, że musi go dochować, ponieważ złamanie słowa będzie zapamiętane na zawsze i trudno będzie odbudować wiarygodność.

Współpraca i synergia kontra walka klas oraz rywalizacja

Współczesne finanse to ciągła rywalizacja. Adepti bankowości wtłaczani są w ciasne ramy tabel obliczeniowych, które stanowią coś w rodzaju skompresowanej oceny ich pracy. Miejsce w tabeli mówi — kim jesteś.

Ustawiczna rywalizacja między doradcami-sprzedawcami, którzy ścigają się niczym szczury z ciasnymi kłapkami na oczach, w które bije blask światłości nieomylnego menedżera, to codzienność. To owe współzawodnictwo ma stanowić dla doradców czynnik napędzający do

wyťažonej pracy. Każda skuteczna sprzedaż to jak machnięcie sierpem czy uderzenie młotem. Ilość brzdęków świadczy o potędze, sile w zespole, nieprzeciętności i wielkości doradcy — współczesnego przodownika: „Zdarzało się, że Wielki Brat czcił swoim rozkazem dziennym pamięć skromnego, szeregowego członka Partii, stawiając jego życie i śmierć za wzór godny naśladownictwa”. Czym innym jest pochwalny mail menedżera? Zresztą: „To, czy można mieć pretensje do rozsądnego skądinąd brygadiera, majstra, kierownika działu czy nawet już nierozsądnego (...), kiedy biorą oni udział w mistyfikacjach, uchwalając na Konferencjach SR-ów karkołomne, głupie i całkowicie niewykonalne zobowiązania, aby tylko zadowolić szeroko pojęte Kierownictwo i obronić swój wąsko pojęty tyłek?”. Ot system.

Synergia? Zniesienie planów sprzedażowych? Takie rozwiązanie nie mieści się w ciasnych umysłach elity zarządzającej, dla której to uderzenia młota (niezależnie gdzie) stanowi o skuteczności młodego adepta „sztuki bankowej”: „(...) wspólnoty, oparte na pytaniach i odpowiedziach mogą ci pozwolić dużo zaoszczędzić, pomagają w dopracowaniu produktu i odrzuceniu złych pomysłów”. Myślenie? Nie jest potrzebne, bo należy skupić się na realizacji wyniku, na wykuwaniu potęgi miejsca w tabeli. Dlaczego szeregowy pracownik jest rozliczany jedynie z uderzeń młotem? Ma nie myśleć za wiele, bo to jedynie zajmuje czas, który mógłby wykorzystać do silniejszego, mocniejszego oraz szybszego walenia młotem. To jest jego zadanie: „Czegoś mu brakowało: rozwagi, rezerwy, zbawczej głupoty”.

Media społecznościowe pokazują, że należy działać inaczej. Każdy człowiek może wnieść wartość dodaną do realizowanego projektu, dołożyć niepowtarzalną ideę, pomysł. Nie tylko na akord, podobnie jak podczas pracy robotnika w fabryce. Ludzie chcą odcisnąć indywidualne piętno, zainwestować w projekt swoją kreatywność. Wymaganie tylko działań mechanistycznych jest marnowaniem potencjału ludzkiego.

Procedura dla człowieka czy człowiek dla procedury?

Ważnym elementem, na którym opiera się funkcjonowanie banku są procedury, czyli to jakie należy wypełnić dokumenty i formalności w celu realizacji odpowiednich czynności. Procedury często są niezmiernie skomplikowane. Wymagają szczegółowej listy dokumentów, podpisów, umów, systemów, działań pracownika obsługującego we front-office oraz back-office.

Media społecznościowe narzucają dynamizm działania. Coraz więcej czynności klient jest w stanie dokonać sam logując się do systemu. Żmudne wypełnianie skomplikowanych dokumentów w placówce, to relikty poprzedniej epoki, zwłaszcza jeśli chodzi o dokonanie prostych zmian. Czas realizacji zlecenia wpływa na relację klienta z bankiem: „(...) nauczyliśmy się, że wszystkie niebankowe relacje możemy szybko nawiązać drogą

elektroniczną, więc klientom bardziej niż na osobistych relacjach zależy na szybkim i elektronicznym załatwieniu spraw”.

Część banków zrozumiała już ten związek przyczynowo-skutkowy i upraszcza procedury, dostosowuje je do nowoczesnych środowisk informatycznych, dlatego część banków znajduje się jeszcze w poprzedniej epoce, zaś inne aktywnie wkroczyły w nowe czasy. Brett King powie jednoznacznie: „działy prawne i działy zgodności żyją w Krainie Nie. Na widok propozycji zmiany procedur lub polityki bankowej najłatwiej powiedzieć: Nie, to nie jest możliwe”.

Hierarchia a równość, oddalenie i bliskość

W bankowości od prezesa w dół aż do szeregowego pracownika front-office panuje ścisła hierarchia. Niższa instancja od wyższej jest uzależniona. Zaś klient poprzez infolinie i systemy jest daleko od człowieka, który może mu pomóc.

Technologia może wspierać: „Facebook tworzy, wzmacnia i przywraca relacje międzyludzkie”, może też powodować, że klient będzie miał problem z załatwieniem sprawy, bo infolinia będzie go w nieskończoność przekierowywać, odsyłać. Korporacja będzie chciała zepchnąć problem klienta do automatycznego systemu, bo to tańsze, ale nie zawsze pomocne.

To media społecznościowe zmieniają system bankowy na egalitarny, klient staje się równorzędnym partnerem. Na liderów opinii wyrastają blogerzy czy vlogerzy opisujący usługi bankowe. Brak rozwiązania problemów skutkować będzie tym, że setki innych użytkowników mediów społecznościowych zrazi się do banku. Społeczności i wpływowe jednostki w Internecie należy traktować uważnie, bo wirtualny kryzys może rozlać się do tradycyjnych mediów, a to spowoduje, że o sprawie dowiedzą się miliony osób.

Ludzie doskonali (demoludy), a ludzie prawdziwi

Manager często kreuje się na istotę doskonałą, świetnego sprzedawcę, który potrafił pozyskać każdego klienta. To ludzie, których wyniki do tej pory stanowią wzorzec dla wszystkich doradców: „Czy widzicie żeby zginała kolana? Wszyscy dacie radę poprawnie wykonać do ćwiczenie, jeśli się tylko bardziej przyłożycie! Każdy poniżej czterdziestu pięciu lat powinien bez trudu dotykać podłogi”.

Przypomina to opowiadki o tym jakim wspaniałym dzieckiem był Lenin czy Stalin, jakie znaki na niebie i na ziemi wywołały narodziny Kim Dzonk Ila. Współcześni żadnym sposobem nie mogli dorównać nieskazitelnym demoludom, powinni próbować jedynie brać z nich przykład i naśladować postawę.

Internet pamięta, nie ukryje się w nim żaden błąd, ani propagandowy tekst. Liczy się autentyczność człowieka z krwi i kości ze wszystkimi wadami, zaletami, ułomnościami. To ludzie, walczący na

co dzień ze swoimi niedoskonałościami cieszą się szacunkiem. Doskonałość niesie fałsz i świadczy o pompowaniu własnej osoby, tylko po to, by pokazać wyższość nad podwładnymi, co jest współcześnie nieakceptowalne. Wargi pełne frazesów to wargi, przez które wydostaje się kłamstwo.

Chciwość a wspólne dobro

Celem firmy jest dochód, utrzymanie się na rynku, jednak w przypadku banków, osiągnięcie zysku nie może być celem samym w sobie. Najważniejsze jest dobro klienta, jego potrzeby, bezpieczeństwo środków, a także wartości takie jak zaufanie, uczciwość, rzetelność, współpraca, poszukiwanie najlepszego rozwiązania. Dobro klienta powinno być synonimem korzyści dla banku.

Jednak kto nie sprzedaje idzie w odstawkę, klient na którym nie możemy teraz zarobić jest niepotrzebny, tylko naraża na stratę czasu. Kwestie takie jak uczciwość i etyka jeśli się nie opłacają, nie mają znaczenia, zatem trudno za nie otrzymać pochwałę. Nagrodzonym można być za sprzedaż, najlepiej szybką i taką, na której bank odpowiednio dużo zarobi. A czy klient w związku z tym otrzymał produkt, którego faktycznie potrzebował, czy za kilka miesięcy nie przyjdzie ze skargą, albo nie wypowie umów? Ważne jest to, że teraz udało się doprowadzić do podpisania dokumentów: „Częściej nie jest to bowiem uczciwa, zindywidualizowana porada, lecz zwyczajna promocja „produktu miesiąca”. Zadaniem banku powinno być dobro zarówno akcjonariuszy, ale również klientów i pracowników.

Masa a społeczność

Człowiek w socjalizmie to punkt statystyczny, część anonimowej masy, a jego dobro podporządkowane jest kolektywowi. Socjalizm nie traktował człowieka indywidualnie jako jednostki, mającej swoje pasje, zainteresowania, jedyną w swoim rodzaju osobowość. Dla socjalizmu zbiorowość to masa, galaretowata mamałyga bez wyrazu, wszyscy są do siebie podobni: „Niemal wszyscy byli brzydzy i tacy by pozostali, nawet gdyby ubrać ich w co innego niż identyczne granatowe kombinezony”. Mają ubierać podobne garnitury, garsonki, chusty czy krawaty, indywidualizm jest zbędnym balastem, mamy być zuniformizowani, mieć jednakowe potrzeby, myśleć w ten sam sposób: „Ukrywanie prawdziwych uczuć, kontrolowanie mimiki, robienie tego samego co wszyscy stało się reakcją odruchową”.

Za masę teoretycznie można uważać internautów. Jednak ludzie mogą wybierać z wachlarza możliwości to, co im najbardziej odpowiada. Media społecznościowe dają każdemu członkowi szansę dania wyrazu swojej osobowości, poglądom, postawie, dlatego tych ludzi trudno nazywać masą. Mogą zabierać głos, przedstawiać swój punkt widzenia, opowiadać się po jednej ze stron. Stąd jeśli ludzie przejawiają określone postawy, grupują się pogłądowo, to jednak nie da się uważać ich za masę. Docierając do jednego z nich, można dotrzeć z przekazem do pozostałych, jednak nie oznacza to, że wszyscy bezkrytycznie przyjmą komunikat.

Przewaga sieci społecznościowej polega właśnie na krytycyzmie oceny, filtrowania jej przez własne doświadczenia życiowe, co ma znaczenie podstawowe także w zakresie dokonywania ocen czy wyborów, w tym produktów bankowych.

Długi i krótki horyzont

Problemem banków jest realizowanie zadań skupionych na bieżącym wyniku i ukierunkowanych na jak najszybsze uzyskanie dochodu. Sprzedaż ma być zadaniem na tu i teraz, na dynamiczne pozyskanie klienta. Mniej dba się o relacje z klientami już funkcjonującymi, choć troska o dobrą współpracę bardziej się opłaca zarówno bankowi, jak i klientowi. Bieżąca produkcja przy takich założeniach staje się ważniejsza niż jakość, którą należy doskonalić w sposób ciągły.

Nad jakością pracować należy bez ustanku, tak jak nad zaufaniem oraz odpowiednią obsługą klientów, by wyeliminować niedogodności i absurdy, których tak pełna była zarówno poprzednia epoka, jak i obecna bankowość. Usługi bankowe powinny być szybkie, przyjazne, wykonywane kompetentnie: „Bo bankowcy od trzydziestu lat zajmowali się głównie wznoszeniem — a nie usuwaniem barier utrudniających relacje z klientami”.

Wszelkie wady i absurdy media społecznościowe wyłapią bardzo szybko, a bank będzie musiał się tłumaczyć, bo każdy klient może stać się medium informującym o nieprawidłowościach. Tym sposobem relacje dotrą szybko do dużej grupy osób, które mogą unikać banku w przyszłości.

Zasadnicza różnica polega na tym, że w socjalizmie system był „jedynie słuszny” i nie można było wybrać sobie innego, należało się przystosować. W bankowości jest tak, że klient może skorzystać z usług dowolnego podmiotu, choć niestety większość działa poprzez agresywną akwizycję. Media społecznościowe mogą pomagać zmieniać ów system, kreować partnerskie relacje.

Całość czy wycinek

W socjalizmie przedstawiciel klasy pracującej pilnować miał swojego poletka. Wiele należało do tzw. „dobra społecznego”, co powodowało, że ludzie traktowali je jak niczyje i marnowali mnóstwo. W ten sposób całe społeczeństwo ubożało, a bogacili się tylko nieliczni.

Z kolei w bankowości funkcjonuje zarządzanie przez cele, gdzie poszczególne osoby są odpowiedzialne za niewielkie wycinki zadań. Całość nie interesuje pracowników szczególnie, ponieważ ich premia nie jest uzależniona od tego jak globalnie działa cała firma, a tylko ich mały wycinek. Potencjał czynienia dobra w całej organizacji jest marnowany z powodu ograniczenia do własnego kawałeczka. Z czego to wynika? Ktoś określił, że będą istnieć premie, które koncentrują pracowników jedynie na wyznaczonych zadaniach.

Media społecznościowe zmuszają każdego do ogólnego oglądu, wzięcia odpowiedzialności za całość. Odpowiadając na zapytania klientów na Facebooku, należy współpracować ze wszystkimi działami banku. Ludzie zdają sobie sprawę z faktu, że skupienie się jedynie na wąskim wycinku bez współpracy z odpowiedzialnymi za pozostałe elementy, może skończyć się porażką.

Karanie i nagradzanie kontra zaangażowanie

Jak najłatwiej osiągnąć cele związane z realizacją zadań przez pracowników? Najprostszy, najbardziej banalny sposób związany jest z systemami kar i nagród. Kary przejawiają się możliwością zwolnienia, odebrania premii czy dodatkowych ekwiwalentów w postaci samochodu służbowego. System nakazowy ma być jedyną możliwością zmotywowania pracowników do odpowiedniego działania, zgodnego z wytycznymi firmy. Wynika z tego, że bez zagrożenia kijem czy bez ponętnej marchewki praca nie będzie wykonywana odpowiednio.

Jest to założenie błędne. Ludzie nie pracują dla kar czy nagród, są one na dalszym miejscu, a przed nimi takie elementy jak stabilne zatrudnienie, atmosfera, elastyczność, rozwój. Zadaniem przełożonego powinno być zapewnienie przyjaznej atmosfery. Ma być liderem pociągającym za sobą ludzi, nie zaś groźnym satrapą, którego wszyscy wokół się obawiają.

Jeśli szef powoduje strach, stres, napięcie, oznacza, że nie jest dobrym przywódcą. W krajach socjalistycznych strach jest jedną z podstawowych metod kierowania ludźmi oraz powodowania, by wykonywali oni zadania — często niezgodne z ich przekonaniami.

Kontrola a współpraca i zaufanie

Notoryczna kontrola pracowników, przygotowujących mnóstwo raportów, estymacji przyszłych wyników sprzedaży, z których będą rozliczani, wypisujących wykonane telefony,

spotkania umówione i nieumówione. Rozliczają się z różnicy odbytych spotkań w stosunku do wykonanych telefonów oraz sprzedaży w odniesieniu do ilości przeprowadzonych spotkań.

W tym szaleństwie tkwi metoda, bo normy do wykonania zazwyczaj są wyśrubowane na niebotycznie wysokim poziomie, więc nie ma sposobu, aby wszystko realizować w 100%. Doradca zawsze gdzieś będzie odbiegał od „idealnego modelu”, będzie miał coś do nadrobienia i można mu będzie przypiąć łatkę niekompetencji: „(...) ludzie są zmienni i nie sposób kontrolować ich tak, jak ich kontrolowano w przeszłości — za pomocą siły. Finezja i przejrzystość to klucz do udanego angażowania się w media społecznościowe”.

Można też przeglądać billingi telefonów służbowych, śledzić przez GPS, gdzie porusza się samochodem, a także przepytować, by uzyskać informację — Ile sprzedałeś? Te działania przypominają inwigilację godną Wielkiego Brata. Oczywiście wszystko dla dobra banku i pracownika, by „pomóc” w lepszej sprzedaży: „Nikt oczywiście nie wiedział czy w danym momencie jest obserwowany. Snuto jedynie domysły, jak często i według jakich zasad Policja Myśli prowadzi inwigilację”.

W świecie mediów społecznościowych potrzebne jest zaufanie we współpracy, rozliczanie z rzeczy, które zależą od zaangażowania czy kompetencji. Nie egzekucja, ale wspólne poszukiwanie rozwiązań i zastanawianie się, co można uczynić, aby poprawić sytuację. Błędy mogą być bowiem nie tylko po stronie pracownika, ale również systemu, w ramach którego przyszło mu działać. Nie można poszukiwać winy tylko po jednej stronie, bo system sam w sobie nie jest rzeczą nienaruszalną, której nie można modyfikować. Powinno się go nieustannie usprawniać celem ulepszenia pracy doradców, którzy dzięki temu mogą skuteczniej wypełniać swoje zadania.

Nad poprawą powinni pracować zarówno podwładni, jak i przełożeni. Aby poprawić działanie

systemu jest potrzebne nie tyle więcej kontroli, co współpracy. Doradcy muszą utożsamiać się z bankiem, a nie traktować go jak wroga czyhającego na ich samodzielność czy niezależność.

Czy cel uświęca środki?

Chciwość w realiach bankowości wydaje się być cnotą, zaś kto nie jest chciwy popełnia występki, z którym winien walczyć. Najważniejszym motywem działania ma być wpływ na konto, pełna kieszeń oraz zdolność kredytowa. Celem pracownika bankowego jest zebranie jak największej ilości prowizji poprzez realizację jak najwyższego wolumenu sprzedaży. To plan sprzedaży wyznacza sposób postępowania. To plan — na zasadzie odruchów Pawłowa — ma uczyć doradcę co robić. Jest to zachowanie na wskroś pierwotne, instynktowne,

niewymagające myślenia w kategoriach klienta, przypominające raczej tresurę. Bo przecież klient jest jedynie środkiem do realizacji celu, którym jest pełna kieszeń. Z drugiej strony: „Można twierdzić, że klienci potrzebują „przewodnika”, czyli doradcy, który pomoże im przedrzeć się przez gąszcz produktów bankowych. Jednak obecnie konsumenci są znacznie lepiej zorientowani, ponieważ prowadzą rozeznanie przez Internet”.

Najbardziej cenieni są chciwi stachanowcy, którzy nie myślą w jakim celu sprzedają produkt finansowy. Kto nie jest chciwy, nie potrafi kierować się prymitywnymi odruchami, szuka subtelności, wdaje się w rozważania — przejawia słabość. To zbytne myślenie szkodzi, bo obdziera z ortodoksyjności sprzedażowej: „Był (...) zlepkiem idiotycznych entuzjasmów, jednym z tych ślepo posłusznych i całkowicie oddanych wołów roboczych, na których — bardziej niż na Policji Myśli — opierała się stabilność Partii”.

To chciwość i centralne planowanie stają się wartościami, w które gorliwie wierzyć powinni doradcy bankowi. Pracownik musi jedynie wiedzieć w jaki sposób skutecznie przekonać do zawarcia transakcji, która przysłuży się realizacji planu.

Gospodarka centralnie planowana nigdy nie odniosła sukcesu, przynosiła mnóstwo szkód zarówno tym, którzy ją wdrażali, stachanowcom oraz tym, którzy musieli żyć w jej realiach. Pozorny cel staje się niejako antycelem. Utrata zaufania klientów powoduje skutki gorsze niż zminimalizowanie agresywności sprzedaży: „W epoce mediów społecznościowych klienci pozostawiają w domenie publicznej całe petabajty informacji na temat swoich postaw, opinii, zamiarów i zachowań”.

Podsumowanie

W eseju starałem się przeanalizować czy bankowość dorosła do momentu takiego, by nazwać ją nowoczesną. W kontekście technologii nie odstawiamy od rozwiniętych krajów Europy Zachodniej, jednak wiele jeszcze pozostaje do nadrobienia w kwestii współpracy z klientami.

Wiele elementów — w szczególności sposób zwróciłem uwagę na zarządzanie sprzedażą — bardziej wydaje się przypominać socjalistyczną toporną metodologię działania nakazowo-rozdziałczego, gdzie przewagę mają stachanowcy realizujący plany, niezależnie od szkód, które uczynią po drodze.

Wydaje się, że nadchodzi czas personalizmu w sektorze bankowym, uznania dobra osoby ludzkiej

za wartość nadrzędną w stosunku do szybkiego zysku, presji sprzedażowej, nacisku i nachalności. Hasło na nową erę bankowości to partnerstwo, które jest zbieżne z wartościami będącymi podstawowym konstruktem idei bankowości.

Nie sposób myśleć o bankowości bez idei zaufania, uczciwości, pewności, bezpieczeństwa pieniędzy. Negatywne zjawiska, na które zwracałem uwagę stoją w jawnej sprzeczności z tymi podstawowymi, stanowiącymi o istocie bankowości. Czas zmienić chory system, dokładnie tak, jak ujarzmiano patologie właściwe socjalizmowi.

Media społecznościowe ułatwiają przekształcenia, a czas toporności odchodzi w przeszłość. Rolą naszą, jako nowego pokolenia w bankowości jest dokonanie przemian, mających na celu trwałą, nieodwracalną ewolucję systemu. Po kryzysie gospodarczym powiedzenie, że chciwość jest przymiotem, powinno zamknąć bramę z napisem „Przeszłość”, a trzymanie się bankowości opartej o plany sprzedażowe, normy wykonania, procedury, pieczętki, jest drogą wiodącą ku przepaści.

Bankowość musi przejść radykalną zmianę, ze świata rodem z systemu centralnego planowania, nachalnej stachanowskiej sprzedaży, tysięcy papierowych procedur, nieustającej fluktuacji; choć niełatwo o taki przewrót: „Całymi latami wbijają ci do głowy te bzdury. I w wielu wypadkach chyba rzeczywiście im się udaje. Chociaż właściwie trudno ocenić; ludzie potrafią być szalenie obłudni”. Nadchodzi epoka interakcji, gdzie klient za pośrednictwem Internetu może załatwić każdą formalność, pracownik pomaga poszukać najlepszych rozwiązań i dba o interesy obu stron transakcji.

Zarabiamy wszyscy. Banki i ich akcjonariusze, klienci oraz pracownicy. Wszystkie te grupy obdarzają się zaufaniem, nie myślą jak wzajemnie się przechytryć, nie tracą energii na przetrwanie w absurdalnym systemie i wyścig szczurów.

To synergia, szczerość w relacjach, współpraca, otwartość są nowoczesnymi wartościami, na których powinna się opierać bankowość XXI wieku. Nie tylko technologie, ale przede wszystkim tworzona dzięki nim relacja: „Pomaganie ludziom mającym problemy i pytania dotyczące, niekoniecznie twojej marki, może być znakomitą metodą nawiązywania kontaktów i reklamą swoich usług”.

Warto budować w oparciu o archetypiczne dla banków wartości takie jak uczciwość, etyka, zaufanie. Antywartości rodem z socjalizmu mają bardzo krótkie nogi, na których trudno uciec przed kryzysem, zwłaszcza że media społecznościowe za swoją koronną dyscyplinę uznają sprint. Z tego też powodu powinniśmy się raz na zawsze wyzbyć głównych grzechów bankowości jakimi są chciwość i nieumiarkowanie. To z pewnością wyjdzie na dobre akcjonariuszom, klientom oraz pracownikom i zwróci się z nadwyżką, by social-banking kojarzył się już tylko z bankowością dialogu i współpracy.

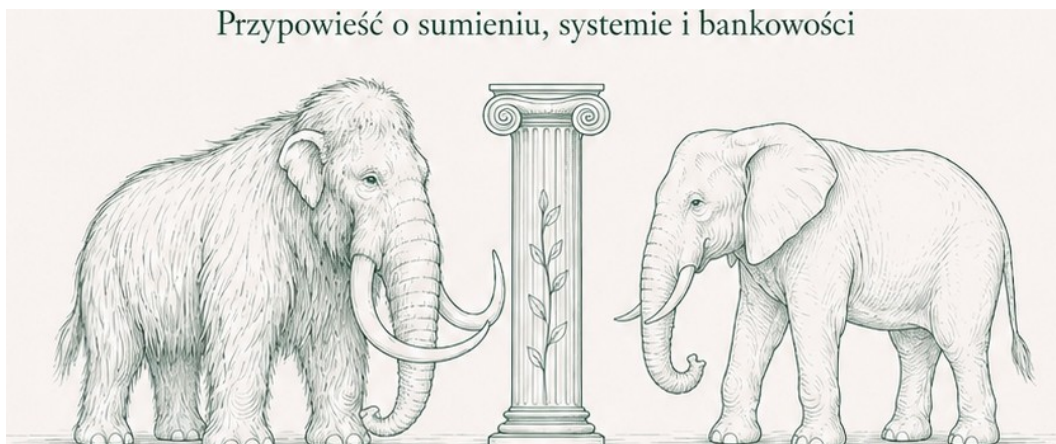
26 Niemczyk A, Niemczyk A, Mądry J., „Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów”, Gliwice 2009

Dżentelmen Mamut i Prostak Słoń

Czyli bank idealny kontra bank postępowy

Literacka alegoria o charakterze, prostactwie i dżentelmeńskiej
uczciwości w świecie bankowości.

Przypowieść o sumieniu, systemie i bankowości



*„Nie chodzi o wygodne kanapy, ale o zwykłą, prostą — choć nie prostacką —
uczciwość.”*

Splątane ścieżki losu

Ich ścieżki miały początek w dwóch punktach, by zejść się ostatecznie w tym trzecim, który stał się przeznaczeniem ich trąbalskiego życia. Pierwszą kropkę – start wędrówki – zaznaczamy w zoo przy ulicy Ratuszowej na warszawskiej Pradze, druga wiedzie z Instytutu Genetyki na Pawińskiego, a punkt końcowy, czyli biurowiec „Super Banku”, znajduje się na Domaniewskiej w królestwie Mordoru.

W tym obszarze rozegra się nasza opowieść o prostactwie ponowoczesności oraz dżentelmeńskiej ogładzie ukrytej w prehistorycznej, prostej uczciwości. Bo postęp często komplikuje, ukrywa jednoznaczność i prostotę, zaciemnia jasność sądów, ubierając się przy tym w banalną tkaninę toporności. Rzeczy przeszłe, choć mniej skomplikowane w budowie i o ascetycznym wyrazie, bywają nieskażone grzechem cwaniactwa, obłudy i chciwości, opierają się na ugruntowanych, uczciwych regułach postępowania. Czy to, co stare, musi być prostackie, a nowoczesne szlachetniejsze? Czy postęp musi być krwiożerczy i niszczący dla ludzkich pokładów wrażliwości?

Królestwo Mordoru

Mordor – wysokie biurowce na Mokotowie, siedziba setek korporacji, krwioobiegu bankowego organizmu, opłatanego kilometrami labiryntów korytarzy splątanych niczym żyły w organizmie, dziesiątki tysięcy pracowników podobnych do krwinek – przenoszących dokumenty i dyspozycje jak tlen, wykonujących i odbierających miliony telefonów jak nerwy, synapsy, które pozwalały wielkiemu ciału dotykać zewnętrznego świata. Mordor jak smok był ideą i siłą, na którą nie sposób było porwać się jednostce. Mordor, pełen obcości, był jak: „(...) fabryka, której ruch i pulsowanie czułem we własnych nerwach, w tętnie krwi nieomal, nie pozwalała się odosobnić, ciągnęła nieprzeparcie, zmuszała do służby i warowania każdego, który krążył w jej orbicie”.

To tu, właśnie na Mordorze, krzyżują się drogi najsprawniejszych w osiągnięciu efektywności managerów, najbardziej upartych oraz bezdennie zamkniętych w sobie korporacyjnych szczurów: „(...) tłoczyli się na trotuarach tym ciężkim ruchem masy, która z biernością poddaje się wszelkiemu parciu”. Tu przybywali tysiącami, by walczyć o lepszy byt: „Jak mszyce i mrówki, zielone niczym liście dziewczęta-gammy i czarni półkretyni roili się koło wyjść lub stali w kolejkach do tramwajów jednoszynowych”.

„Nie chodzi o wygodne kanapy, ale o zwykłą, prostą — choć nie prostacką — uczciwość.”

Mamucia wrażliwość wydobyta z podziemia

5 metrów wysokości, olbrzymie kły i gęsta ciemnobrązowa sierść, miłośnik traw i pędów drzew – tak właśnie prezentuje się mamut, istota, którą naukowcy odnaleźli w Bełchatowie. Mamuty wyginęły około tysiący lat temu, zaś obecnie ich potomkowie, czyli słonie, żyją na kontynentach afrykańskim oraz azjatyckim. Gigantyczny mamut wywoływał u innych zwierząt potężny strach, choć nie był stworzeniem groźnym.

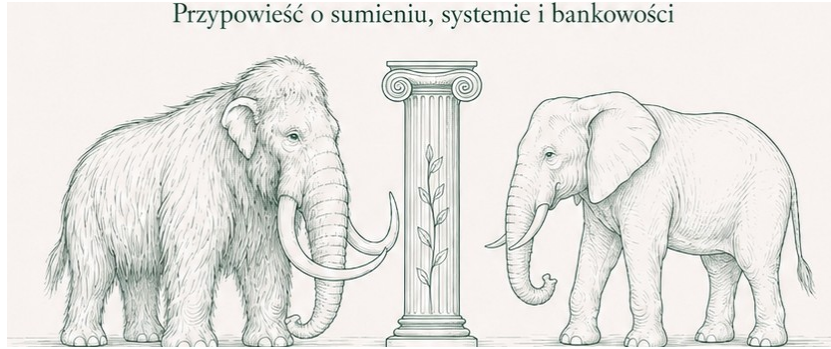
Naukowcy z Instytutu Genetyki i Biotechnologii Uniwersytetu Warszawskiego od miesięcy pracowali wytrwale nad sklonowaniem bełchatowskiego mamuta odnaniezonego kilka miesięcy wcześniej. Praprzodek dzisiejszych słoni był nieźle zachowany, więc materiał genetyczny dawało się wykorzystać, dlatego profesor Stępień z zespołu analizy mutantów postawił sobie zadanie na pozór niewykonalne, ale płynące z głębi jego naukowego serca i marzeń. Chciał wskrzesić mamuta, tak by odrodziła się populacja tych zwierząt, które wyginęły wiele tysięcy lat temu.

Słoń chowany na prostaka

Urodził się w ogrodzie zoologicznym przy Ratuszowej 1/3 w Warszawie na Pradze. Było tam Słoniowi dobrze, bo przecież dostawał owoców, ile zamarzy, a ludzie przychodzili do zoo, by go podziwiać. Słoń był uznawany za jedno z atrakcyjniejszych zwierząt w ogrodzie, toteż stał się stworzeniem szalenie narcystycznym i egoistycznym, jak również zapatrzonym w siebie. Zoo warszawskie było dla niego krainą wygody i bezpieczeństwa: „Nie ma cywilizacji bez stabilności. Nie ma stabilności społecznej bez stabilności indywidualnej”.

Nadszedł jednak dzień, gdy zapowiedziano przewiezienie Słonia do zoo we Frankfurcie. Oj, na to Słoń nie chciał się zgodzić, toteż gdy tylko dozorca Tytus otworzył bramę ogrodu, zwierzak ruszył dzikim pędem, biegł przez miasto. Jego oczom ukazywały się powojenne kamienice, tłumy ludzi na ulicach przyglądających się galopującemu trębaczowi. Gnał tak, ile sił w jego słoniowych nogach, dostał się na drugi brzeg Wisły i rozglądał się w poszukiwaniu miejsca swojego przeznaczenia. Mijał tłumy gapiów ze słoikami w skórzanych teczkach, najwięcej jednak było tych obojętnych, wpatrzonych tępo przed siebie, dla których słoniowy galop nie był niczym niezwykłym. Tak obojętny był im cały świat.

Przypowieść o sumieniu, systemie i bankowości



Moja kraina... jakąż ona słoniowa

W końcu dotarł do krainy, która wydała mu się przyjazna, pełna powolnie poruszających się samochodów, ludzi totalnie obojętnych i zamyślonych, ściśniętych w tramwajach. Jego oczom ukazały się szklane budynki, w których przemieszczały się pracujące istoty, podobne do szczurów. – Tak, to moje miejsce – pomyślał Słoń Prostak i wszedł do jednego z biurowców. – Pan do dyrektora Białeckiego? – zapytała długonoga blondynka w okularach z grubymi, ciemnymi oprawkami i zalotnym uśmiechem, który onieśmielił Prostaka. – Na rozmowę kwalifikacyjną do centrali telefonicznej „Super Banku”? – pytała, niewzruszona widokiem gościa z trąbą. Słoń jedynie kiwnął uszastą głową, czuł, że zaczyna się dla niego nowy etap w jego długim słoniowym życiu...

W oku Mordoru – wzmóc rywalizację

Słoń niezmiernie spodobał się dyrektorowi Białeckiemu, który zauważył w nim potężny potencjał sprzedażowy, a to było dla niego najważniejsze kryterium kwalifikacyjne. Białeckie wiedział, że Słoniowi Prostakowi zależy, że był maksymalnie zdeterminowany, by odnieść sukces. Znacznie różnił się od pracujących już w centrali telefonicznej szczurów w białych kołnierzykach, bo „Super Bank” to dla niego dużo więcej niż praca: „Nie filozofowie, lecz pracowite mrówki i zbieracze znaczków tworzą kręgosłup społeczny”.

Białeckie czuł, że obecność Słonia wzmoże rywalizację, przyniesie ożywienie wśród gryzoni, które pracowały jednostajnie i monotennie, choć optymalnie skutecznie. Zawsze jednak mogły być jeszcze sprawniejsze i skuteczniejsze. Postępu nie wolno hamować! Niech zacznie się walka! Szczura można wysysać do cna, a zużytego, zmęczonego pracą wymienić na innego. – Naszą drogą jest maksymalna skuteczność – tłumaczył Białeckie. Każdy kredytobiorca musi mieć polisę ubezpieczeniową, jako „Super Bank” musimy się zabezpieczać przed tak niekorzystnymi zjawiskami jak śmierć czy niewypłacalność konsumenta. Na każdej polisie zarabiamy! Zarabia „Super Bank”, zarabia Super Słoń. Kojec pełen orzeszków i jabłek to nagroda za skuteczność! Rywalizacja oraz kary i nagrody. Tak prymitywna, inwazyjna oraz antyskuteczna była strategia zarządzania pracownikami w „Super Banku”. Zdecydowano się

nie poszukiwać nowatorskich rozwiązań, które pomogłyby zgłębić problem, uznano, że lepiej działać topornie, na oślep. To metoda, z którą poradzi sobie najbardziej ograniczona umysłowo jednostka, to metoda, w której empatia, zrozumienie czy uczciwość mogą być jedynie przeszkodą. W takich warunkach najłatwiej tworzyć podłość.

Wyłania się z próbowek i prób

Po długich próbach udało się skutecznie zaszczepić komórki, połączyć je na tyle, że w sztucznych warunkach można było wyhodować mamuta. – Tak! To ten moment, najważniejsza chwila mojego życia! – słychać było na Pawińskiego 5a zachwycony krzyk profesora Stępnia. Jego marzenie spełniało się, z próbowek wyłaniało się nowe, a raczej zaprzeszłe życie.

Nadszedł ten dzień. – Szanowni Państwo! Stało się – zaczął swoją mowę na konferencji naukowej w Instytucie profesor Stępień, stojąc w gronie członków swojego zespołu. – Oto przed Państwem zwierzę, które dawno wyginęło, a teraz wraca jako żywe, bo jest żywe! Przed Państwem Mamut! – zakrzyknął i ściągnął kotarę. Ich oczom ukazał się włochaty stwór o gigantycznej posturze, wyglądem przypominający słonia, ale znacznie od niego większy i potężniejszy, pozornie groźny. Wywoływał poczucie strachu, inności i obawy u zgromadzonej naukowej i dziennikarskiej widowni. Nie znali mamuta, nie wiedzieli, kim jest. Ich zdziwione oczy obserwowały nie mniej zszokowanego giganta, który spozierał na nich z góry. Byli wobec niego tacy maluczcy, nawet nie rozumieli, jak bardzo...

Mamut przybywał z poprzedniej epoki, która całkowicie różniła się od teraźniejszości, od postępowej nowoczesności uodpornionej na emocje, niewrażliwej na ludzkie problemy, na uczciwość i na wszystkie nieliczbowo zdefiniowane wartości. Wiara, nadzieja i miłość, a także godność i dobro, to wartości, których nigdy nie dawało się zmierzyć, a jednak były najważniejsze w życiu społeczeństw. Za czasów mamuta nie znano pieniędzy, a co za tym idzie i chciwości, dlatego jego geny nie przeniosły do współczesności tych pojęć: „One mają oprócz zwykłej, organicznej uczciwości jeszcze etykę. – Etykę, co to jest za towar? Kto w tym robi?”. To, co kochał, to, w co wierzył, było zdecydowanie obce wartościom materialnym tak ważnym dla postępowego obrazu świata, jaki wyłonił się, gdy zaczął go obserwować.

Szczury nie nakarmione

Szczur to szybki i zwinny zwierzę, działa skutecznie w najtrudniejszych warunkach, niezależnie od tego, jakie szkody może uczynić, ważne, co może mieć i czy zaspokoi swój nieogarniony apetyt. A szczurzego żarcia miał dyrektor Białecki pełne piwnice, wydawał jednak tylko porcje, które powodowały, że szczury pozostawały nienasycone: „Bo i w życiu biedaka nie liczy się dni / Ciągła walka, ciągły bój. Tutaj nikt nie pomoże nikomu”.

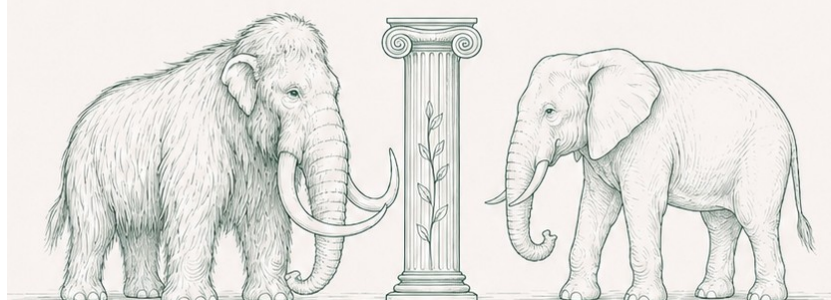
Dyrektor Białecki – poganiacz doskonały

Najedzony szczur nie mógł przecież być tak szybki, dynamiczny, skuteczny, a przy tym nieetyczny. Głodne szczury miały w norkach i w strzeżonych kanałach jeszcze głodniejsze szczurzątko: „W domach dzieci nasze są, dzieciom pierwszym musimy dać jeść, dzięki pracy mamy na wikt, mamy gdzie spać, doceniamy to szczęście”. Dyrektor Białecki z precyzją chirurga umiał odciąć od misy z żarciem szczury, które traciły siły: „Kiedy kończy się dzień nic tu nie ma za darmo, kto obijać się chce niech nie liczy na chleb”. Wiedział bowiem, że nic tak mocno nie zmotywuje pozostałych jak pewność wiecznej niepewności tego, czy jutro dostaną strawę: „Robotnicy spoglądali na siebie w milczeniu, niepokój świecił im w oczach, niepokój przed jutrem bez roboty, przed nędzą”.

Syty Białecki cieszył się, gdy patrzył jak szczurki uwijają się przy telefonach namawiając klientów banków na kolejne ubezpieczenia, kredyty czy nowe rachunki. A nie było to dla niego łatwe: „Kontakt z członkami kast niższych zawsze był dla niego doświadczeniem w najwyższym stopniu przygnębiającym”. Radośnie patrzył jak motłoch szczurzy zarabiał na jego gruby portfel ciesząc się ochłapami, bo przecież pensja 100 razy większa mu się należała. Był świetnym poganiaczem i nikt na rynku nie miał co do tego wątpliwości.

Przed „Super Bankiem” był w „Extra Banku”, a jeszcze wcześniej w „Uczciwym Banku”. Wszędzie taki bezwzględny manager bez empatii był cenionym nabytkiem. Im bardziej prostackie metody stosował banki kochały go mocniej, im bardziej cwany, tym większy podziw na około budził, im niższa była jego inteligencja emocjonalna, tym więcej decydowano mu się płacić. Ach taki był w cenie, mógł bez problemu pozbyć się tysięcy szczurów i przyjąć na ich miejsce kolejne tysiące, nie dał się nikomu minąć w bezwzględności. Jego charyzma koncentrowała się głównie na tym, że zawsze potrafił udowodnić, że ma rację, że pomyłka może wystąpić wszędzie, ale nie u niego. Jego filozofia prostackości wołała: „Jakim batem, gdzie bat! Ludzie muszą robić, no, powiedz pan, co by robił taki prosty cham, żeby on nie musiał robić? On zgniłby z próżniactwa i zdechłby z głodu”.

Przypowieść o sumieniu, systemie i bankowości



Umiał nagrodzić cwaniactwo, spryt, skuteczność. Uwnioślały go excelowe tabelki pomalowane na zielono, a wprawiały w furję, te których kolor był czerwony. Był jak byk,

który nastawiał rogi i gotów był nimi ugodzić, gdy ktoś nie realizował jego poleceń. Białecki doskonale wiedział, że winnych będzie mógł strzepnąć jak kurz ze swych nieskazitelnych dłoni. Był jak Poncjusz Piłat w bezwzględny świat Mordoru, chciał wygodnie żyć bez wyrzutów sumienia: „Niech ich diabli wezmą wszystkich razem, co mnie to obchodzi, ja tylko nie chcę, żeby mnie wzięli, i żebym spokojnie mógł spać”. W bankowym folwarku był doskonałym bojarem skrywającym pod płaszczem buty maksymalną niekompetencję i niewielką odpowiedzialność, za którą brał duże pieniądze.

Słoń prostacki ideał

Jego wymagania wspianiale spełniał Słoń Prostak, który świetnie sobie radził w rozmowach telefonicznych z klientami. Miał duże uszy i trąbę, więc tak jakby się urodził sam był niczym wielki chodzący telefon, który mógł bez wyczerpania prowadzić tysiące rozmów z klientami. Rozmawiający ze Słoniem Prostakiem nie marzyli o niczym więcej, jak o dodatkowym ubezpieczeniu kredytu z opcją assistance oraz inwestycjach w agresywne papiery wartościowe. Skuteczność Słonia Prostaka była wielokrotnie wyższa niż każdego jednego szczura w białym kołnierzyku. Gryzonie patrzyły na niego pogardliwie i z zazdrością.

To Słoń górował w tabelkach, to Słonia podziwiano w mailach pochwalnych dyrektora Białeckiego, to Słoń zbierał najlepsze kąski, miał przy tym tyle fistaszków i jabłek ile tylko mógł pomieścić w paszczy. Szczury więc szukały wszelkich sposobów pogrążenia Słonia. Donosiły, plotkowały, utrudniały. Zaczęły mówić między sobą, że Słoń ma romans z żoną Białeckiego, że kradnie toner z drukarki oraz że dzwoni z telefonu służbowego w prywatnych sprawach. Nic jednak z tego nie było prawdą.

Słoń Prostak był prostacko skuteczny, ponieważ nic innego poza fistaszkami go nie interesowało. Codziennie wizualizował sobie w myślach obraz góry fistaszków, nieogarnięte ilości tych złotych orzeszków, bez ustanku i wciąż powtarzał – Więcej fistaszków, więcej fistaszków, za wszelką cenę jak najwięcej fistaszków. Bądź skuteczny! Bądź skuteczny! Kiedy prowadził rozmowę, a klient miał wątpliwości Słoń był w stanie powiedzieć każdą banialukę, byle osoba po drugiej stronie powiedziała – TAK! Słoń okazał się samorodnym talentem, istotą, o której mówił cały świat „Super Banku”. Prostak miał stać się wzorem dla tysięcy szczurów, niedoścignionym ideałem, który mieli nieustannie naśladować, uczyć się, że: „Cała tajemnica szczęścia i cnoty. Lubić to co się musi robić (...) by ludzie polubili swe nieuniknione przeznaczenie społeczne”.

Do Słonia poza fistaszkami płynęły morzem dyplomy, maile pochwalne, uściski dłoni prezesów i właścicieli „Super Banku”. Zieleniejące słupki z wynikami pozwoliły Słoniowi

odwiedzić Afrykę oraz Indie, gdzie poznał swoich trąbiastych ziomków. Słoń Prostak znalazł się na piedestale pochwał, był synonimem doskonałego doradcy „Super Banku”.

Szczuroland

Tymczasem Słoń nasiąkał atmosferą open space, panującą miałością tamtejszych przekonań. Szczury to skądinąd przyjazne i fajne gryzonie, z którymi sympatycznie się rozmawiało, jednak nie dostrzegały one niuansów wynikających z wartości konstytuujących godność: „Tu jest tak, jakby się żyło wśród wariatów. Wszystko co robią jest obłąkane”.

Szczury w całym swym obyciu zdawały sobie sprawę, że ich głównym zadaniem jest przeżycie, a to oznaczało nieustającą rywalizację ze sobą, jak również ze stawianymi celami sprzedażowymi oraz zdobywaniem maksymalnej ilości sera. To co działo się złego, miało nie być następstwem ich postępowania: „Nie jestem lichwiarzem (...) ja tylko pracuję u Groszlika i operuję na jego korzyść i na jego odpowiedzialność (...) – Żaden za największą pensję nie przyjąłby funkcji obdzierania nędzarzy. – To się tak powiada w salonikach i przy pannach, bo taki frazes brzmi ładnie”. Uczciwość, czy etyka to były dla szczurów jedynie puste sentencje, których zupełnie nie pojmowały.

A większość gryzoni uwielbiała się chwalić tym jakże się najadła poprzedniego dnia czy tygodnia. Stanowiło to o pozycji szczura w gromadzie, dodać należy, że te szczury, którym nie udało się skutecznie namawiać klientów do określonych działań dyrektor Białecki szybko wyrzucał z Mordoru. A co czekało za wrotami Mordoru większość wąsatych ryjków bała się nawet pomyśleć, czuły tylko nieogarniony lęk o siebie, o szczurze żony, szczurzych mężów i szczurzątką mieszkającą w strzeżonych kanałach, o przyszłość i dostatek w ser.

Szczury mijały się z obcym spojrzeniem, zmierzały do Mordoru, ich życiowego raj, miejsca które dla większości było ważniejsze niż rodzinny kanał, niż inne elementy gryzoniowego życia poza pałaszowaniem sera. Ach jakież to było przyjemne! Może nie rozwijające, ale nakręcające do dalszego bycia, podobnie jak rywalizacja: „(...) to puszcza – masz mocne pazury, to idź śmiało i bezwzględnie i duś bliźnich, bo inaczej oni cię zduszą, wyssają i wyplują z siebie”. Och tak! Taki szczur mało myślący, działający instynktownie, nie posługujący inną niż liczbowa, prostacką metodą był jednostką najbardziej wartościową dla dyrektorów w rodzaju Białeckiego: „(...) musi wyciskać maszyny, ludzi, wszystko, żeby coś wycisnąć dla siebie – i to teraz!”.

Słoń zaś miał niezwykłą pamięć do liczb i nazwisk, numerów telefonów, toteż zazwyczaj prosił klientów o polecenia, z których skrzętnie korzystał. Tak oto rósł mit Słonia cudotwórcy.

Super bank?

Na drzwiach wejścia do centrali „Super Banku” w sercu Mordoru wisiało „Kilka kluczowych zaleceń postępowania z klientami” przybitych niczym 95 tez na katedrze w Wittemberdze. Było tam wyrytych kilka punktów, o których wszystkie szczury oraz Słoń wiedziały, że są czystą teorią, a ich pełne przestrzeganie może przeszkodzić w realizacji postawionych przez Białeckiego celów.

„Wartości etyka oraz uczciwość mają fundamentalne znaczenie dla prowadzenia działalności przez Bank jako instytucję zaufania publicznego. (...) Poprzez nieustanne dążenie do osiągania najwyższych standardów w zakresie wiarygodności, niezawodności, zaufania i odpowiedzialności, budujemy reputację Banku (...) Bank zapewnia Pracownikom możliwość otwartego wyrażania swoich poglądów i opinii zawodowych oraz przekonania do swoich racji w poszanowaniu wartości, wrażliwości i zdania innych osób (...) Klienci są fundamentem działalności Banku – we wszystkich swoich działaniach Pracownik powinien kierować się ich dobrem”. Wszystkie zwierzęta wiedziały, że na pierwszym miejscu jest wykonanie planu, jednak przecież napuszone słowa o etyce są trendy.

Spotkanie cywilizacji

W laboratorium profesora Stępnia było niezmiernie nudno, Mamut był non stop obserwowany, badany, sprawdzany, co mocno go peszyło i denerwowało, jednak był przy tym taktowny i kulturalny. Nikt z członków zespołu nie słyszał nigdy, by mamut odezwał się do kogoś w sposób niegrzeczny, chamski bądź, był przy tym uczciwy, prawdomówny i rozważny. Każdy z pracowników wiedział, że mamutowi można zaufać, stąd zwano go Dżentelmenem Mamutem.

Pewnego dnia naukowcy prowadzili badania w terenie, obserwowali jak przodek słonia będzie się zachowywał w warunkach miejskiej dżungli. Wzięli go więc do najbardziej dzikiego terenu w mieście, do Mordoru. – No biegnij Dżentelmenie, biegnij... – krzyczał asystent. Mamut był zmęczony ciągłym eksploatowaniem, badaniem, dociekaniem. Był żywą istotą, miał poczucie własnej wartości, osobowość i honor. Kiedy więc zobaczył otwarte drzwi, wbiegł w nie i znalazł się w hallu „Super Banku”.

- O! Słonik! Witam, zapraszam. Pan dyrektor już czeka – zawołała długonoga sekretarka i zaprowadziła Dżentelmena Mamuta wprost do gabinetu Białeckiego. Dyrektor, gdy usłyszał, że na korytarzu czeka „słoń” rzucił całą robotę i przyjął dostojnego gościa. Białeckie miał przeświadczenie, że nie ma na rynku lepszego pracownika działu telesprzedaży jak słoń. Szef dwoił się i troił, by przekonać Mamuta Dżentelmena, choć ten nie widział się w roli telemarketera usług bankowych. Białeckie oferował szkolenia, mówił o młodym dynamicznym

zespole, o tym jak świetnym pracodawcą dla doradców jest „Super Bank”, jak wiele osiągnął Słoń Prostack, który jeszcze niedawno rozpoczynał tu karierę bez doświadczenia.

Te wszystkie argumenty zdawały się przekonywać Dżentelmena Mamuta, który wszak czuł sporą niepewność co do swojej przyszłości. – Czy nadawał się do pracy w „Super Banku”? Nie miał dokąd pójść, jeśli miał przestać być poddawany eksperymentom. Opiekunem Dżentelmena, jego mentorem miał zostać Prostack Słoń, jako zwierz doświadczony w sprzedaży produktów finansowych.

Egzotyczny tandem

Słoń Prostack zaprosił Mamuta Dżentelmena do swojego stanowiska w open space i zaczął snuć opowieść o niezwykle odpowiedzialnym zadaniu jakie ma przed sobą każdy doradca telefoniczny – My, doradcy telefoniczni stanowimy fundament, na którym opiera się „Super Bank”. To my jesteśmy pierwszym ogniwem kontaktu z klientem, to my zarabiamy dla banku pieniądze sprzedając ubezpieczenia do kredytów, produkty inwestycyjne jak polisolokaty, kredyty hipoteczne i inne produkty, dzięki temu możemy jeść fistaszków ile tylko zmieścimy w paszczach. Lubisz fistaszki Mamucie? – to orzeszki były dla Słonia fundamentem kariery w „Super Banku”.

- Lubisz fistaszki? – dopytał ponownie Prostack Dżentelmena. – Nie wiem Słoni – odrzekł Mamut, który zdziwionymi oczami oglądał przestrzeń Sali. W boksach siedziały szczury ze słuchawkami na uszach rozmawiające z klientami, do których CRM automatycznie wybierał połączenie. Po zakończonej rozmowie kolejne połączenie i kolejne bez przerw, które Białecki uznawał za stratę biznesową. – Fistaszki to najsmaczniejsza rzecz świata – zawyrokował Słoń Prostack. – Dlatego też warto dużo sprzedawać! Szaleństwo pożądania opanowało Słonia: „Popęd zahamowany wylewa, a powódź to uczucia, powódź to namiętność, powódź to nawet szaleństwo”.

Polubisz Mamucie orzeszki, spróbuj – powiedział Słoń i przesunął w stronę swojego towarzysza miche jaką znajdowała się na jego biurku. – Mamut spróbował potrawy z zaciekawieniem. Wydała mu się o wiele smaczniejsza niż papki, którymi karmiono go w laboratorium. Zastanawiało go jedynie czy fistaszki są rzeczywiście najważniejsze w tej pracy, czy aby Słoń nie jest od nich uzależniony? – Podstawa to sprzedawać jak najwięcej, bo w naszej pracy liczą się wyniki. Zerknij na tamtą tablicę Mamucie. Widzisz? Na pierwszym miejscu od i pół miesiąca! Rekord wszechczasów w korporacji „Super Bank International”, mój wynik! Nikt mnie nie przegoni, żaden z tych tu szczurków. Słoń Prostack górą! – śmiał się Słoń.

- Ależ Szanowny Słoni, nie lepiej współpracować ze stadem? – zapytał zdziwiony Mamut.
 – To niemożliwe! Współzawodnictwo to klu pracy w banku! Kto pierwszy ten lepszy, kto skuteczniejszy zjada więcej. Dlaczego mam pracować na słabeuszy? Niech każdy walczy o siebie. Bez rywalizacji te szczurki nie pracowałyby jak trzeba. „Nietypowość zagraża czemuś więcej niż tylko życiu jednostki; ona godzi w społeczeństwo samo”. – Sprzedaż ubezpieczeń i polisolokat przez telefon to nasz fistaszek powszedni – zaznaczył Słoń. Pamiętaj, by mówić, że to zwykła lokata i nic ryzykownego, że przyniesie duże zyski. Ludzie niczego tak bardzo nie kochają jak szansa na duże pieniądze, a po co mają się bać? Mów tak, a więcej sprzedasz! – nauczał o swoich metodach Prostak.

- Oni mogą stracić pieniądze, czasem oszczędności, które odkładali przez całe życie! To nie porządku – zmartwił zbulwersowany włochacz i dodał – nie wolno tak czynić!. – No, a jak inaczej chcesz dostać fistaszki? Klienci wiedzą na co się zgadzają, wysyłam im tą umowę mailem. Najlepiej, gdy trafisz na staruszka, sprzedasz mu wszystko. Nie wycofają środków bez opłat, by bank nie stracił pieniędzy – przekonywał Słoń Prostak – Wyobrażasz sobie te góry fistaszków? Spróbuj o nich pomyśleć, to nie oderwiesz się od słuchawki! – Oj, nie mogę tak pracować, no nie mogę. Cóż: „Przyjęliśmy pana nie po to, żebyś tutaj produkował się ze swoją filantropią, a tylko, abyś robił. Pan wprowadzasz zamęt (...) – Nie jestem maszyną, jestem człowiekiem. – W domu. W fabryce od pana nie wymaga się egzaminów na człowieczeństwo ani egzaminów na humanitarność, w fabryce są potrzebne pańskie mięśnie i mózg pański i tylko za to płacimy panu”.

Nachalność

Jeszcze jedna sprawa! – podkreślił Słoń. – Pamiętaj o nieustępliwości, o tym, by namawiać klienta tak długo aż się nie zdecyduje, aż powie TAK! Jeśli ty tego nie zrobisz, zrobią to szczury. – perorował Mamuta Słoń Prostak. – Przecież klient może nie być zainteresowany, może nie potrzebować usługi – zbulwersował się Dżentelmen Mamut. – Jeśli nie sprzeda Mamut, sprzeda szczur, a klient i tak będzie uproduktowany! – wrzasnął Prostak. Działaj teraz: „Rozumiem cię dobrze, ale wielkiego zaufania nie mam do jutra, wolałbym dzisiaj robić interesy”.

– Mamucie, nie odkładamy słuchawki, dzwonimy wciąż, by czas twoich rozmów był jak najdłuższy. Gdy rozmowy będą za krótkie, wyciągniemy konsekwencje, dając ci gorszą bazę, zabierzemy narzędzia pracy – tłumaczył Słoń z gorliwością nauczyciela mającego lekcję z liter alfabetu. – Nie powinienem nadużywać zaufania klientów, muszę dostosować się do nich, pomóc znaleźć rozwiązanie, które ich usatysfakcjonuje – podzielił się swoją opinią Mamut Dżentelmen. – Nie opowiadaj bzdur, to ty decydujesz, co kupi klient! – zakrzyczał Słoń

Prostack. – Słuchaj Słonia, a osiągniesz w tej robocie wszystko, co możliwe – zaakcentował Białecki i dodał – szybko rozwiejemy twoje wątpliwości.

– Jeszcze nikt nie wygrał z Mordorem! Przybyłeś z prehistorycznych czasów, gdy obowiązywały inne normy. Obecnie rządzi postęp wymagający produktywności. Dlatego, Mamucie, nieważne, jaki jesteś, byłeś był skuteczny, bo przychodzisz tu do roboty, dają ci tu fistaszki i nie czynią tego z powodu twoich rozbijających dużych oczu i długiej trąby. Swoje przekonania, osobowość zostaw za drzwiami open space! – argumentował Słoń.

Dlaczego?

Im prymitywniejsze metody zarządzania, tym lepiej. Łatwizną jest obwinić o wszystkie niedomogi organizacyjne doradców, od nich wyciągać najsurowsze konsekwencje. Najprościej jak najmniej płacić ludziom na stanowiskach sprzedażowych, tak by podstawy nie starczały im na godne życie, by musieli czynić wszystko, aby otrzymać premię. Ścibolić i dziadować na narzędziach pracy, które przyznawano w nagrodę, czyniąc z nich rarytas. Ogłupieni nie zawahają się przed żadnym świństwem, gdy tylko wzbudzić w nich chciwość, by zechcieli jeść więcej sera i fistaszków, by nie mogli się powstrzymać przed łakomstwem, by wzniecić w nich marzenie o niekończącej się konsumpcji.

Wyobraźmy sobie jak muszą się obawiać o byt, o przetrwanie. Najbardziej topornym i prymitywnym rozwiązaniem jest więc groźba utraty normalnego bytu. Zarządzanie przez presję i stres, przez nacisk i budowanie atmosfery niepewności. To wszystko najbardziej prymitywne, a jednocześnie najpowszechniejsze w bankach metody. Tak psuto system: „On pierwszy zaczął robić tandetę, obniżyć jakość produkcji łódzkiej, która do jego czasów cieszyła się dobrą opinią. On prawie pierwszy wprowadził, rozwinął i udoskonalił cały system wyzysku wszystkich i wszystkiego”.

Tylko tu zaczniesz, tu zostaniesz

– Zacząć od sprzedaży. To najprostsze, Mamucie, co możesz uczynić, a jednocześnie da ci szansę na sukces. Tak ja zaczynałem, tak możesz zacząć i ty! Musisz tylko chcieć – tego rodzaju banalne gadki, uprawiane przez managerów, trenerów wewnętrznych i innych mentorów, mają zbudować w doradcach poczucie misji. Karierę w systemie bankowym można zrobić głównie w dziale sprzedaży, gdzie prowadzona jest ciągła rekrutacja. – Jednak nie chcę oszukiwać klientów – zbulwersował się Mamut Dżentelmen. – Jakie oszustwo? Nie sprzedasz ty, to sprzeda ktoś inny. Nie baw się w jakieś tam uczciwości, bo daleko nie zajdziesz – informował Słoń. – Tak nie można, Panie Słoni, tak nie wolno, Panie Prostacku! – skwitował Dżentelmen Mamut. Jednak: „Bez etyki żyć można, a bez pieniędzy nie”.

– Tworzymy tu nowy typ pracownika! – powiedział dumnie Słoń. – Doradcy, który nie widzi nic poza słupkami określającymi procenty wysokości sprzedaży. To pracownik ograniczony do myśli o tym, co jeszcze musi zrobić, by osiągnąć swój pułap miesiąca. Prymitywny, a z drugiej strony cwany, jest największym dobrem. Dlaczego? – zapytał z gigantycznym zdziwieniem Mamut. – Widzisz całą masę tych szczurków? To istoty, które najlepiej nadają się do bezwiednego zwodzenia na drogi pokuszenia nieświadomych klientów. Oni nie znają pojęcia uczciwości czy wyrzutów sumienia, oni idą jak taran przez świat finansów, zostawiają po sobie zgliszczą oraz niepewność jutra, budując swoją skromną stabilność – mówił Słoń, który dostrzegał kwestie niewidoczne dla innych, wiodących podobny żywot. „(...) z przykutymi do pulpitych twarzami pracowali gorączkowo, bojąc się głośniej oddychać lub słowo zamienić ze sobą ze względu na obecność Bucholca, który wszystkich przejmował strachem”.

Prostak wyprzedzał ich o wyższy stan świadomości, co utrudniało mu spokojny sen i spoglądanie w swoje odbicie w tafli wody, z której pił co rano i odmywał swe słoniowe cielsko. Ta woda nie mogła obmyć go z wyrzutów sumienia. Czuł, że jednak inaczej nie będzie w stanie zaspokoić swoich podstawowych potrzeb zwierzęcego bytu. Oszukiwał się, przekonywanie Mamuta miało zagłuszyć rozterki. Nieprzekonany Dżentelmen patrzący świeżym okiem, bez grzechu pierwotnego pierwszej premii orzeszków, przed pierwszą groźbą utraty swojego miejsca w krainie Mordoru, był zdecydowanym zaprzeczeniem ogólnie przyjętych poglądów. Uświadamiał mu jego zanurzenie w świecie, który nie był jego, a wokół którego chciał zbudować sobie otoczkę normalności. To nie było dobre i Mamut w swej naiwności uświadamiał mu to wciąż. Mamut jego zdaniem, był oderwany od twardych realiów rzeczywistości. Dobrze mu się żyło w laboratorium, bo nie musiał się troszczyć o to czy będzie miał co jeść, gdzie spać.

Nie zauważył, że Mordor sam w sobie dla niego i dla szczurów, ale również dla Białeckiego, był niewolą: „Wolność jest nieefektywna i przykra”. A Mordor wymaga efektywności ponad wszelką miarę, bo był niewolą wyniku, niewolą skuteczności, niewolą niegasnącej presji, niewolą humoru klientów, niewolą systemu, niewolą przypadku, niewolą niepewności. „Gryzły go wątpliwości, tysiące myśli, cyfr, przypuszczeń i kombinacji przewijało mu się pod czaszką, zapomniał prawie, gdzie jest i dokąd idzie”.

Współczesny szczurzy prekariat był wdzięczną grupą do urobienia, gdyż łatwo było mu wmówić, że poprzez skuteczną sprzedaż osiąga wolność. Była chwilowa radość konsumpcji, kosztem sumienia, skutecznie ubijanego przez brzdęk postępu i koncentracji na dobrach materialnych. Pili współczesną somę uśmierzającą wszelkie smutki, zabijającą dylematy moralne.

Klienci

– A co ze starymi klientami? – zapytał Mamut. – Czy oni również chętnie odpowiadają na telefony z call center „Super Banku”? Czy podpisują umowy przez telefon? – pytał retorycznie Mamut Dżentelmen. – Bankowość powinna się opierać właśnie na takiej wieloletniej współpracy, na zaufaniu! – twardo powiedział Mamut. – Koncentrujemy się na pozyskiwaniu nowych klientów dla „Super Banku” – odpowiedział Prostak. – Ale oni będą odchodzić, jeśli nastawicie się na sprzedaż tylko tu i teraz... Dbajcie o nich! Nie chodzi o przyjmowanie ich w pokojach z wygodnymi kanapami, ale o zwykłą, prostą – choć nie prostacką – uczciwość. „Źle obliczasz, tandeta daje największe zyski”.

– To niemożliwe. Inaczej trudno byłoby sprzedawać dużo – przekonywał Słoń. – I to właśnie jest prymitywizm waszego myślenia – zasmucił się Dżentelmen. – To jedyna droga na rozwój „Super Banku” i każdego banku! – dopowiedział dyrektor Białecki, który przysłuchiwał się rozmowie trębaczy.

Słoń wyrwany z marazmu

– Nie, dyrektorze – odezwał się Słoń, wyrwany jakby z marazmu. – Nie wolno nam krzywdzić ludzi, liczyć na ich naiwność czy niewiedzę. To sprzeczne z zasadami, na których powinniśmy opierać nasz biznes – słowa słoniowe wysypywały się z niego samowolnie, jakby to przemawiała jego podświadomość. Mamucie przywiązanie do ideałów tak na niego wpłynęło, że odsłoniło zasypane garściami fistaszków sumienie. Na jego dnie leżało dobro, które uległo wyjałowieniu przez prymitywny system wymyślony przez gości, którzy nie umieli inaczej wyobrazić sobie zdobywania rynku i rozwoju biznesu. Ze swoimi wstecznymi, pierwotnymi, nieskomplikowanymi koncepcjami zniszczyli bankowość w jej czystej postaci, jej idee, które budowały zaufanie społeczne przez wiele lat. Zbanalizowali ją, sprymitywizowali, doprowadzili do krachu to, co stanowiło od zawsze jej istotę, narzucili swoje poglądy całemu rynkowi i nie pozwalają myśleć jakkolwiek inaczej.

Być prostakiem

Być prostakiem jak Słoń, być prostakiem jak dyrektor Białecki. Taki wymóg wobec bankowców stawia współczesność, gdzie najważniejszą składową oceny jest wynik tu i teraz, bez względu na konsekwencje długoterminowe, z których rozliczyć trudno. Stawianie dalekosiężnych celów wymaga wyrafinowania, bardziej złożonego zarządzania. Za pomocą kar i nagród potrafi działać każdy, kto dysponuje określoną przewagą wobec drugiego. Tak buduje się system feudalny, nie sektor bankowy.

– To łatwe i skuteczne zarządzanie – przekonywał Białycki Dżentelmena, gdy wręczał mu wypowiedzenie po dwóch tygodniach pracy. – Układ jest zerojedynekowy. Nie sprzedajesz dużo, nie pracujesz. Lubię cię, Mamucie, jednak musisz mieć wynik. Rozstajemy się. Opuścisz natychmiast swoje stanowisko pracy, spakuj się i wyjdź: „Kto daje nowe prawdy, bierze w nagrodę męczeństwo”.

Nie pozwolono mu się pożegnać z towarzyszami niedoli, szczuroland patrzył na niego z politowaniem. Dżentelmen irytował tym, że miał swoje zdanie, osobowość. Szczury i Słoń Prostak zapamiętali, że w bankowości, w obsłudze i sprzedaży nie opłaca się być uczciwym. Mamut Dżentelmen, choć w „Super Banku” pracował krótko, czuł traumę odrzucenia, pustkę i niepewność. Szedł samotny tylko dlatego, że zależało mu na klientach, że nie chciał ich oszukiwać, że chciał pozostać wierny zasadom, które niósł z prehistorycznymi genami.

Koniec

I tak cywilizacja o wartościach takich jak uczciwość, umiejętność dotrzymywania umów, prawdomówność i godność przegrała z banalną pseudokulturą postępu, gdzie najważniejsze są zysk i dobra materialne. Postęp niekoniecznie oznacza rzeczy dobre, szczególnie w bankowości, do której nie nadają się powszechne, prymitywne metody zarządzania. Topór prymitywizmu porąbał na kawałki fundamenty gentleman agreement.

Bankowość osadzona w katolickiej nauce społecznej

Droga ku utopii czy ścieżka odrodzenia?

O godności, solidarności, odpowiedzialności i dobru wspólnym jako fundamentach finansów.



„Kryzys finansowy uczy, że nadszedł czas powrotu do fundamentów bankowości, do fundamentów wartości.”

Finanse: wstrząśnięte, nie zmieszane

Wstrząśnięte, nie zmieszane – tym charakteryzowało się Martini jakie zwykł pijać Agent 007. Podobnie kryzys finansowy sprzed niemal dekady, choć wstrząsnął bankami, to nie mam pewności, czy dał im do myślenia, czy zmieszał w ich filozofii. Z pewnością powinien.

W Polsce niemałe kontrowersje na rynku bankowym wywołał problem kredytów frankowych, nie zawsze uczciwie dystrybuowanych polisolokat i opcji walutowych. W przestrzeni publicznej pojawia się cały szereg informacji o nachalnej sprzedaży usług przez firmy o profilu finansowym. Bankowość to szczególny rodzaj biznesu, bowiem handluje się w nim produktami niematerialnymi, nienamacalnymi, a przede wszystkim obietnicami o przyszłości finansowej, dlatego powinny ją cechować zaufanie, odpowiedzialność oraz jakość.

Dobre lekarstwo ma zawsze gorzki smak

Co może być lekarstwem na kryzysy finansowe w mikro- i makroskali, gdy na niebieskim firmamencie krąży sęp chciwości? Jak rozwiązać węzeł gordyjski pomiędzy potrzebą przynoszenia zysku akcjonariuszom banku, stabilnością sektora oraz uczciwością względem rynków finansowych, klientów, konkurentów i państw? Do jakich fundamentalnych wartości się odwołać? Poszukajmy wspólnego lekarstwa na bólączki świata finansów, gorzkiego, bo prawdziwego, aczkolwiek dającego otuchę i dobro.

Relatywizm moralny opiera się na kreowanym przez jednostkę własnym systemie wartości, takim, który jej absolutnie odpowiada. Warto odwołać się do szerszej idei, rozważyć zasady katolickiej nauki społecznej jako ścieżki, którą hipotetycznie mogłaby podążać bankowość. Dlaczego? Bo katolicka nauka społeczna nie jest doktryną, a jedynie pewnym zespołem wskazówek, jak uczciwie i moralnie poruszać się po świecie współczesnym: „Nauka społeczna Kościoła nie jest jakąś „trzecią drogą” między liberalnym kapitalizmem i marksistowskim kolektywizmem, ani jakąś alternatywą (...) stanowi ona kategorię niezależną. Nie jest także ideologią”. Zdecydowanie katolickie nauczanie społeczne nie mieści się w kategorii doktryny, a jednocześnie może wskazać moralną i dobrą ścieżkę postępowania. Uważam, że warto zaaplikować to trudne, gorzkie lekarstwo.

„Kryzys finansowy uczy, że nadszedł czas powrotu do fundamentów bankowości, do fundamentów wartości.”

Na szlaku wartości

Jak do leczenia pigułką katolickiej nauki społecznej odniosłyby się zarządy i mityczni akcjonariusze oraz pracownicy i klienci banków? Benedykt XVI powie: „(...) przyjęcie wartości chrześcijańskich jest elementem nie tylko użytecznym, ale koniecznym dla zbudowania dobrego społeczeństwa oraz prawdziwego, integralnego rozwoju ludzkiego”. Niech spojrzenie na finanse od strony katolickiej nauki społecznej okaże się orzeźwiającym prysznicem, który zmyje brud chciwości i nieumiarkowania! Kościół poprzez swoje wskazówki nie chce ingerować w funkcjonowanie systemów, wytyczać dokładnych ścieżek postępowania czy procedur, bo jego cel jest zgoła odmienny: „Kościół nie proponuje technicznych rozwiązań i jest «jak najdalszy od mieszania się do rządów państw». Jednakże musi wypełniać (...) misję prawdy na rzecz społeczeństwa na miarę człowieka, jego godności i powołania”.

To człowieka Kościół stawia w samym centrum swoich zainteresowań. „Nikommu też nie wolno znieważać bezkarnie godności ludzkiej, do której się sam Bóg z wielkim szacunkiem odnosi, ani przeszkadzać człowiekowi w jego drodze do doskonałości”. Sam człowiek nie jest li tylko środkiem do realizacji finansowych celów, tak jak wybrzmiewa to w określeniu „homo economicus”: „(...) bezwstydem zaś i nieludzkością jest uważać człowieka za narzędzie zysku (...)”.

Poniżej kilka obszarów, na których zdecydowałem się skoncentrować i które uznać można za główne grzechy bankowości.

Zatrącenie relacji

Wyścig szczurów, karierowiczostwo

W banku – podobnie jak w wielu przedsiębiorstwach – relacje pomiędzy pracownikami, czy to wśród szeregowych członków załogi, czy w stosunku przełożony/podwładny, nie zawsze kształtują się prawidłowo.



Pęd powszechny za karierą, rozwojem i awansami degraduje relacje międzyludzkie, tracą one swoją głębię, a stają się interesowne, przedmiotowe. Jako symbole sukcesu zatriumfują prestiżowe stanowisko, grubo wypchany portfel, załatwienie sobie czegoś u kierownictwa: „wypaczeniu ulegały (...) elementarne stosunki gospodarcze, a podstawowe cnoty (...) jak prawdomówność, wiarygodność i pracowitość, zostały wykorzenione. Konieczna jest cierpliwa odbudowa materialna i moralna”. To nie sukces sam w sobie powinien być celem, a dobro, które za jego przyczyną przyjdzie uczynić.

W „wyścigu szczurów” niekoniecznie szacunek przynależy się tym, którzy górują umiejętnościami, wiedzą, kompetencjami, doświadczeniem. Często przewagę przynosi spryt, cwaniactwo, nieczyste zagrania, umiejętne wykorzystywanie luk systemu. Niestety: „Człowiek (...) w złożonym układzie stosunków zdeterminowanych przez bezwzględną rywalizację i wyobcowanie, jest traktowany jedynie jako środek, nie zaś jako cel”. Metody osiągania „sukcesu” bywają brutalne i pozbawione zahamowań w dążeniu do celu, jakim są większe i wciąż większe pieniądze. Psycholog stwierdzi: „Wyścigiem szczurów nie będzie wytężona praca kogoś, kto pracując realizuje swoje osobiste cele, pasje lub sprawia, że świat zmienia się na lepsze”. Agresywna konkurencja ma niszczące skutki dla pracowników, czy też dla innych podmiotów z branży. Nie powinien zazdrościć jeden bankowiec drugiemu, jeśli ten osiągnął sukces dzięki pracowitości i uczciwości.

Kariera czy awans za wszelką cenę gruchocze kości nie tylko przegrywających bezwzględną walkę o sukces, ale i zwycięzców. Tryumf okaże się pozorny. Wzniesienie się ponad indywidualną, chwilową korzyść daje radość i satysfakcję: „Człowiek dąży do dobra, ale jest również zdolny do zła; potrafi wznieść się ponad swoją doraźną korzyść, pozostając jednak do niej przywiązany”. Chodzenie skrótami, nieuczciwość, donosicielstwo, dawanie fałszywego świadectwa przeciwko innym powinny być piętnowane jako cechy jednoznacznie negatywne i niepożądane w środowisku finansowym. Managerowie, spotykając się z takimi praktykami,

powinni je eliminować tak, aby ukarana osoba oraz inni członkowie zespołu mieli świadomość, że nieuczciwość nie popłaca.

Niszczącego karierowiczostwa należy się wystrzegać. Sukcesy winniśmy osiągać dzięki uczciwej pracy, zaangażowaniu, pomysłowości, nie zaś poprzez wspinanie się na szczyty po plecach innych osób: „Rozwój życia społecznego bowiem nie dokonuje się bynajmniej pod naciskiem jakichś ślepych sił natury. Jest on (...) dziełem ludzi wolnych i ponoszących z natury rzeczy odpowiedzialność za swe postępowanie”. Grajmy fair, pomagajmy drugiemu człowiekowi, a nie szkodźmy mu.

Przepracowanie

Przepracowanie, ten nieustający maraton aktywności zawodowej, prowadzi do patologii. Za przykład niech posłuży śmierć bankowego stażysty londyńskiego City, który oddał ducha po 70 godzinach nieustannej pracy. Wygórowane ambicje, łaknienie zwycięstwa, praca na pełnych obrotach, zacięta rywalizacja aż po ostatnią krew, to często norma w świecie finansów, w którym po kryzysie coraz trudniej się wybić. Chorobliwa zaciętość gubi namysł i sens wykonywanych czynności, zazwyczaj drugorzędnych: „Ani sprawiedliwość, ani uczucie ludzkości nie pozwalają wymagać takiej pracy, by umysł tępiał od zbytniego trudu, a ciało upadało od zmęczenia”.

Bywa, że pracy towarzyszy ogromna doza egoizmu, niezaspokojona próżność, zapatrzenie w siebie i swoją „wyjątkowość”, przekonanie o niezastępowalności. Ślęcząc długie godziny przy biurku, bankowcy nie zauważają, jak niepostrzeżenie ucieka życie, nie dostrzegają jego piękna.

Nie mniejszą wartość od aktywności zawodowej ma wypoczynek, który pozwala na refleksję duchową, spędzenie czasu z bliskimi, regenerację sił, znalezienie czasu na inną formę realizacji własnej osoby. To nie człowiek służy pracy, ale praca ludziom; także w bankowości.

Brak solidarności i współpracy

Praca dla bankowca powinna być formą realizacji, wyrażania samego siebie, a wobec innych – współpracą, solidarnością, pomocą. Nie ma tu miejsca na wyzutą z sumienia realizację swoich celów, parcie do przodu bez względu na dokonywane po drodze zniszczenia u klientów i współpracowników: „Ale inicjatywy indywidualne i konkurencja nie doprowadzą do pomyślnego rozwoju”. W świecie rywalizacji relacje z natury rzeczy nie są nazbyt głębokie czy szczerze. Występują więc płytkość, sztuczność, iluzoryczność kontaktu, ukryta walka o firmowe profity. Jednak idea wspólnoty jest nie do przecenienia: „Solidarność pomaga nam dostrzec drugiego (...) nie jako narzędzie”. Poprzez solidarność dostrzegamy pełnię drugiej

osoby, jej godność i wartość, zarówno współpracownika, przełożonego, podwładnego, klienta, ale także konkurenta. Jakże odmiennie działa człowiek, który czuje solidarność z drugą osobą, chce ją zrozumieć, zaangażować się w relacje z nią.

W katolickiej nauce społecznej dążenie do realizacji zawodowych celów nie powinno odbywać się bez względu na konsekwencje. Okrutny świat nie pozwala na okazywanie słabości: „Skupianie potęgi i środków ekonomicznych, znamionujące współczesną gospodarkę, jest naturalnym wynikiem niczym nieograniczonej swobody we współzawodniczeniu, która pozwala ostać się tylko tym, którzy są najsilniejsi”.

Katolicka nauka społeczna krytykuje walkę ludzi ze sobą, ubolewa nad deficytem solidarności, współpracy i starań o dobro wspólne. Szczególnie niebezpieczna wydaje się zazdrość, tak często spotykana w korporacjach, to, że mniej cieszymy się z własnych osiągnięć, a bardziej z tego, że prześcignęliśmy kolegę z biurka obok. A czy „lepszy” rzeczywiście znaczy doskonalszy, mądrzejszy, bardziej pracowity, mocniej zaangażowany? Niejednokrotnie to po prostu ktoś bardziej cwany, zakłamany, mniej uczciwy, fałszywy, a kluczową rolę w jego powodzeniu odegrały przypadek, szczęście i sympatie osobiste.



Budujmy solidarność, partnerskie relacje, bo te są wartością. Pracownicy wtłoczeni w system egoizmu oparty o walkę, niszczą synergiczne efekty swojej pracy. Rywalizacja odbiera radość z wyników działań, zamiast budować rzeczy dobre dla klientów, właścicieli i pracowników: „(...) wyobcowany jest taki człowiek, który nie chce wyjść poza samego siebie, uczynić z siebie daru ani stworzyć autentycznie ludzkiej wspólnoty”.

W pracy najważniejszą rolę winno odgrywać współdziałanie, by osiągać razem znacznie więcej niż przeciw sobie: „Pracownicy i przedsiębiorcy winni wreszcie kierować się we wzajemnych stosunkach zasadami ludzkiej solidarności, zgodnie z nakazami chrześcijańskiego i braterskiego współżycia”. Ludzie pierwotni walczyli na śmierć i życie, przetrwali tylko najsilniejsi, jednak od tego czasu ewolucja dokonała znaczącego postępu, a w korporacjach

walka o byt trwa nadal. Czas wyjść z jaskini i wyeliminować pierwotne metody zarządzania ludźmi, które tak popularne w korporacjach, także tych finansowych.

Upředmiotowienie człowieka

Presja stres i... powołanie?

Nauka społeczna Kościoła udowadnia, że praca to nie tylko żmudne zadania do wykonania, ale rodzaj powołania, które kształtuje człowieka: „(...) jest tedy człowiek podmiotem pracy (...) wykonuje różne czynności przynależące do procesu pracy”.

Presja wywierana na pracownikach oraz managerach nie zgadza się z literą katolickiej nauki społecznej. Wynik, efektywność, sprzedaż... Na barki bankowca spada odpowiedzialność za sprawy niezależne od niego, na które nie ma wpływu.

Stres zabiera wolność, rozstrzeliwuje kreatywność, niszczy radość, psuje coś, co pozwala być lepszym: „Lekceważenie natury człowieka, stworzonego dla wolności, jest nie tylko niedozwolone z punktu widzenia etycznego, ale także nieefektywne społecznie”.

Presja to wybitnie zła metoda zarządzania personelem, której efekt jest przeciwny. Metody te stosowane są, ponieważ są banalne i łatwe. Ścisła, dławiąca kontrola – poprzez przygotowywanie szczegółowych raportów, tabel i wskaźników – nie zastąpi mądrej organizacji pracy.

Lenistwo powoduje, że nie poszukujemy i idziemy utartymi drogami, dokładnie tak jak w kwestii presji i stresu.

Brak dialogu, zabójstwo aktywności

Właścicielom powinno zależeć na lepszym poznaniu firmy, w czym pomagają relacje z szeregowymi pracownikami, rozmowy ze związkami zawodowymi, radą pracowniczą, wczytywanie się w głosy załogi w anonimowych ankietach czy sygnały płynące z wewnątrz organizacji.

Dialog jest koniecznością, by bank stawał się lepszym miejscem. Pracowników z własnym, niezależnym, choć pełnym troski zdaniem managerowie często odsuwają na margines, przydatniejsi są ci bezrefleksyjni, zawsze potakujący, niezdolni do krytycznego namysłu.

Jak konkretnie zarząd wzmocni debatę wewnątrz banku? Poprzez otwartą dyskusję (choćby w formie wewnętrznych czatów, gdzie pytania są anonimowe), wdrażanie zaproponowanych przez personel zmian, dialog ze związkami zawodowymi i budowanie kultury rozmowy.

Człowiek środkiem do celu. Godność klienta i pracownika

W firmie finansowej szczególne znaczenie ma zaufanie, dlatego bankowcy powinni dbać o jakość oraz wiarygodność. To mogą osiągnąć tylko poprzez uczciwe działanie wobec klientów, konkurentów, współpracowników czy podwładnych. Wysokie standardy kojarzyć się powinny właśnie ze światem bankowości, a: „Bez prawdy, bez zaufania i miłości do prawdy, nie ma świadomości i odpowiedzialności społecznej, a zachowania społeczne są dyktowane przez prywatne interesy i logikę władzy, co prowadzi do podziałów w społeczeństwie” (...).

Nachalne atakowanie klientów ofertami, jest jakimś rodzajem znęcania się, odbierania godności, traktowania drugiego jak środka do celu, dlatego na straży stoi prawo konsumencie. Jednak to doradcy szczególnie uparci, niekoniecznie zaś kompetentni, są cenieni na rynku. A winno być dokładnie odwrotnie, tak by klient i doradca funkcjonowali jako partnerzy.

Wedle katolickiej nauki społecznej oszustwo to sprawa naganna. Nie ważne, czy chodzi o naciąganie klienta, państwa, czy konkurenta. Znana jest sprawa jednego z brytyjskich gigantów finansowych, który pomagał swoim klientom w unikaniu płacenia podatków. Mimo sporych strat państwa wobec banku nie zostały wszczęte kroki prawne. Być może stało się tak z powodu tego, że za procederem stali wpływowi politycy.

Człowiek to nie jest cyfra w excellowskiej tabeli, takie suche zestawienie fałszuje wypacza rzeczywistość. Taka analiza nie wymaga rzetelnego namysłu, zaś horyzont interpretacji danych zawęża się do liczb oderwanych od kontekstu osobowego. Tymczasem dokonując rozważań nad pracą podwładnych, czy klientów warto wziąć pod uwagę wszelkie – przynajmniej najważniejsze – przyczyny zewnętrzne wyników. Nie ma godności w masowości, bez indywidualnego stosunku wobec drugiego człowieka.

Zarządzanie na zasadzie „kija i marchewki” jest banalnie proste, podobnie jak zarządzanie przez cele, gdzie cele cząstkowe są oderwane od efektu finalnego, którym powinno być dobro człowieka oraz firmy jako całości. Oba te sposoby zarządzania traktują człowieka jedynie jako środek do zrealizowania małego zadania, często sprzecznego z interesem wspólnym całego przedsiębiorstwa. Obie metody kreują osobę ludzką na bezwolne narzędzie, które zadziała tylko wówczas, gdy będzie zastraszona, odpowiednio wynagrodzona, lub postawi się jej bardzo konkretne zadania, bez konieczności rozważania w kontekście całego banku: (...) człowiek zostaje potraktowany poniekąd na równi z całym zespołem materialnych środków produkcji, jako narzędzie, a nie – jak to odpowiada właściwej godności jego pracy – jak podmiot i sprawca, a przez to i prawdziwy cel całego procesu produkcji”.

Chciwość i pazerność

Nieumiarkowanie i dysproporcje (zarobkowe)

Banki działając w realiach rynkowych dążą do ograniczenia kosztów, stąd wstrzymuje się podwyżki, tnie koszty. Tymczasem pensje wyższego managementu pokazują, że oszczędności dotyczą głównie najsłabszych grup pracowników, bo średnia wysokość zarobków w bankowości wygląda przyzwoicie. Jak podają media pensje na najwyższych piętrach bankowych wieżowców osiągają horrendalny wielomilionowy poziom, stąd nie sposób przejść obojętnie wobec dysproporcji wynagrodzeń, która w polskich bankach jest kilkudziesięciokrotna, a w amerykańskich nawet kilkusetkrotna. Komisja Nadzoru Finansowego rozważała wprowadzenie rekomendacji, która wynagrodzenie prezesa uzależni od średniego uposażenia pozostałych pracowników w banku.

Kościół ustami papieży zaleca sprawiedliwy, uczciwy, podział wysiłków pracy: „Praca (...) powinna być tak wynagradzana, by człowiek posiadał możliwość godnego kształtowania egzystencji materialnej, społecznej, kulturalnej i duchowej zarówno siebie samego, jak swoich bliskich, z uwzględnieniem funkcji oraz wydajności każdego, sytuacji przedsiębiorstwa, a także dobra wspólnego”. Kościół nie ucieka w analizach od tak ważnego aspektu jak kondycja finansowa przedsiębiorstwa, jednak przy tak wysokich wynagrodzeniach zarządów, trudno domniemywać, że sytuacja banków przedstawia się tragicznie.

Niebezpieczna wydaje się tendencja do zatrudniania ludzi bez zobowiązań rodzinnych, którzy mają niewygórowane oczekiwania względem płac. Nauka społeczna kościoła stwierdza, że: „płaca winna pracownikowi rządmemu i uczciwemu wystarczyć na utrzymanie życia”. Młodych ludzi z powodu niskich pensji nie stać na własne M, przez co egzystują latami jako tzw. gniazdownicy przy rodzicach, zamiast wyprowadzić się i dążyć do założenia rodziny. Trudno wyobrazić sobie choćby wynajęcie mieszkania za pensję szeregowego pracownika banku.

Banki nie są podmiotami, których zadaniem jest prowadzenie polityki społecznej, jednak wyższe uposażenia sprzyjają stabilizacji zatrudnienia, a tym samym większej jakości procesów. Sądząc po zarobkach wyższego managementu, banki stać na podwyżki dla szeregowych specjalistów, jednak wygrywa krótkoterminowa efektywność nakazujące ograniczyć te „koszty”. Pracownicy dojrzały, o ustabilizowanej sytuacji życiowej, których stać na godne życie, są nieocenioną wartością dla banku. Należy tak ułożyć siatkę płac, by firma mogła osiągać satysfakcjonujące wyniki, ale nie z powodu oszczędności na najniższym personelu.

Do rangi istotnego problemu społecznego urasta pragnienie posiadania coraz większej ilości dóbr materialnych, jak i nieustanne podgrzewanie tych aspiracji przez finansowe reklamy. Finansiści przekonują jak łatwo i szybko można sięgnąć po gotówkę, ile codziennych potrzeb przyjdzie zaspokoić za pieniądze z pożyczki: „(...) jest bowiem rzeczą łatwo zrozumiałą, że jeśli nie jest się uodpornionym na wszechobecną reklamę i nieustannie kuszące propozycje nabycia nowych produktów, wówczas im więcej się posiada, tym więcej się pożąda”. Trudno jednak uświadczyc informacji, że zobowiązanie trzeba będzie płacić kilka lat, jakie są konsekwencje nieregularnego spłacania rat, że kredyt to poważna odpowiedzialność. Liczy się szybkie zaspokojenie egoistycznych potrzeb, a błąd nieumiarkowania popełniają w tym wypadku klienci, ale i banki mocno nakłaniające ich do nieroztropności. Nauka społeczna Kościoła ostrzega przed zbytnim zapatrzeniem w dobra doczesne: „Nadrozwoj, polegający na nadmiernej rozporządzalności wszelkiego typu dobrami materialnymi (...), łatwo przemienia ludzi w niewolników „posiadania” i natychmiastowego zadowolenia, nie widzących pewnego horyzontu, jak tylko mnożenie dóbr już posiadanych lub stałe zastępowanie ich innymi, jeszcze doskonalszymi. Jest to tak zwana cywilizacja „spożycia” czy konsumizm.

Wstrzemięźliwością powinny wykazać się banki wobec konsumentów usług finansowych, by nie zwiększać w sposób niegodny zysku na dokonywanych przez nich operacjach. Kościół od zawsze potępiał lichwę, którą początkowo definiował jako czerpanie jakichkolwiek korzyści z udzielania pożyczek, zaś od encykliki „Vix pervenit” Benedykta XV złagodził swoje stanowisko, do nazbyt wysokich profitów: „Przez lichwiarstwo i chęć zarobku, powodujące głód i śmierć swoich współbraci, spekulanci pośrednio popełniają zabójstwo, za które są odpowiedzialni”. Z takiego założenia wyszedł parlament uchwalając „Ustawę o kredycie konsumenckim” oraz „Ustawę o nadzorze nad rynkiem finansowym”, które ograniczają wysokość kosztów kredytu oraz każą informować klienta o rzeczywistej cenie pożyczki. O ile więc w bankach lichwa została zahamowana, to zupełnie inaczej ma się sprawa w przypadku firm pożyczkowych.

Człowiek nie jest cyfrą w tabeli, kosztem lub zarobkiem, którym można dowolnie żonglować.

Miażdżące piętno efektywności

Banki chcą pracownika produktywnego, efektywnego, niewiele różniącego się od mechanicznej maszyny liczącej, ciągle i ciągle dążącego do doskonałości, której nigdy nie osiągnie. Jednak to osoba ludzka znajduje się w centrum zainteresowania Kościoła: „Człowiek bowiem jest twórcą całego życia gospodarczego, jego środkiem i celem”.

Zapatrzenie jedynie na zysk, wzrost efektywności redukuje człowieka do poziomu materialnego: „Błędem jest pogardzanie ludzkimi zdolnościami zapanowania nad wypaczeniami rozwoju lub wręcz ignorowanie prawdy, że człowiek jest z założenia nastawiony, by «bardziej być». Dla ludzi dobra materialne nie są najważniejsze, szczególnie, gdy osiągają pewien minimalny poziom egzystencji.

Banki bezustannie podnoszą presję na obniżanie kosztów, zwiększanie dochodów, managerowie nie szukają punktu, w którym należy się zatrzymać, testują ludzką wytrzymałość do granic, zgodnie z abstrakcyjną zasadą „sky is the limit”. Odbywa się to kosztem rzetelnej pracy, bo przesadzony wzrost wydajności musi wpływać na jakość świadczonych usług. Jeśli na jedną osobę nałożone są te same obowiązki, jak wcześniej na trzy, to nie sposób, by bez automatyzacji pracę wykonywać równie dobrze.

Efektywność spełnia ważną rolę, choć przesadne zafiksowanie na jej punkcie unicestwia zadowolenie z pracy. Katolicka nauka społeczna docenia jej znaczenie mówiąc o tym, że marnotrawstwo nie służy przedsiębiorstwu, że ludzie powinni działać solidnie i przez to, że skutecznie i szybko. „Wydajność winna stymulować społeczeństwo do większej solidarności, zaś nie może być skonstruowana na krzywdzie ludzi”.

Katolicka nauka społeczna – szczególnie w wydaniu Jana Pawła II – nie odrzuca koncepcji zysku, bo papież opowiada się za wolnym rynkiem opartym o fundament wartości: „Kościół uznaje pozytywną rolę zysku jako wskaźnika dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa: gdy przedsiębiorstwo wytwarza zysk, oznacza to, że czynniki produkcyjne zostały właściwie zastosowane a odpowiadające im potrzeby ludzkie – zaspokojone. Jednakże zysk nie jest jedynym wskaźnikiem dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa”. To zaufanie i jakość, nie zaś zysk, są najważniejszym kapitałem banków. Katolicka nauka społeczna powiada: „Człowiek powinien uważać legalnie posiadane przez siebie rzeczy nie tylko za swoje własne, lecz także za wspólne, zewnętrzne, w tym znaczeniu, że mogą one przynieść pożytek nie tylko jemu samemu, lecz także innym”. Samo posiadanie dóbr staje się tylko bezproduktywnym przywilejem, ponieważ nie służy wspólnocie.

Ważna w działalności banków winna być społeczna odpowiedzialność biznesu, czyli pożytkowania majątku dla dobra społeczności: „Obok dobra jednostek istnieje dobro związane z życiem społecznym osób: dobro wspólne. Jest to dobro «nas-wszystkich», czyli poszczególnych osób, rodzin oraz grup pośrednich, tworzących wspólnotę społeczną”. Nie powinniśmy wracać do antyhumanistycznych wartości prezentowanych przez XIX-wiecznych fabrykantów. Kościół ma inne, choć nie mniej skuteczne rozwiązanie: „Należy zatem dokładać starań, by doskonalić umiejętności i uzdolnienia pracowników i w ten sposób czynić ich pracę coraz lepszą i bardziej wydajną; ale potrzeba też nieustannej czujności i odpowiednich praw,

by wyeliminować haniebne zjawiska wyzysku”. Do osiągnięcia sukcesu rynkowego lepiej wybrać moralne rozwiązania, bo personel traktowany z szacunkiem, odpłaci przywiązaniem, zaangażowaniem, a jego motywacja będzie naturalna, nie wymuszona.

Nieuczciwa sprzedaż. Byle statystyki się zgadzały

Banki nie powinny ulegać patologiom, które zdarzają się w innych działach gospodarki, bo w finansach poprzeczkę stawia się wyżej. Kto popełnia niegodziwość staje się jej więźniem. Bank, który celuje w oszukiwaniu, bądź zaciemnieniu prawdy wobec klientów, doczeka się konsekwencji braku roztropności. Jako przykład niech posłuży sprawa niewspółmiernie wysokich spreadów jakie banki naliczały klientom spłacającym zadłużenie w walucie obcej. Niedługo prawdopodobnie przyjdzie oddać klientom nieuczciwie zdobyty zarobek z odsetkami, więc skórka okazała się nie warta wyprawki.

Czasem nadużyć związanych z chęcią uzyskania kolejnych premii dokonują sami pracownicy, czasem wymuszają to na nich szefowie. Na Pomorzu, w jednej ze szkół średnich bankowcy prowadzili lekcje na temat bezpieczeństwa w sieci. Finałem zajęć miało być założenie „fikcyjnych” kont na próbę, jednak okazało się, że konta doradcy założyli całkiem realnie, a 200 uczniów przekonało się o tym dopiero, gdy otrzymali korespondencję z banku. To system sprzedaży i rywalizacja bywają przyczyną tak nieuczciwego zachowania pracowników, którzy chcą wykazać się przed przełożonymi skutecznością. Na dużo większe, systemowe oszustwo pozwolił sobie amerykański bank Wells Fargo, który założył swoim nieświadomym klientom dwa miliony kont i kart kredytowych. Bank uznawany w USA za synonim chciwości ukarano kwotą 185 milionów dolarów.

Gdy niepohamowana chęć posiadania opanowuje człowieka, to niegodziwość kieruje go w stronę drugiej, słabszej osoby. I tak jedna z dyrektorek banku udzielone klientom pożyczki przelewała na prywatne konto. Nie ominęło jej zatrzymanie przez organy ścigania. Jeden z doradców rozdawał dzieciom zabawki, które zabierał, gdy rodzice nie chcieli podpisać wniosku o przyznanie karty kredytowej.

Prokuratura, która kompletuje dokumentację kredytów frankowych, będzie musiała wynająć ciężarówkę, by dostarczyć akta do szwajcarskiego sądu rozpatrującego sprawę. Czy śledztwo potrwa zatem dziesiątki lat i rozwiąże się przed wygaśnięciem zobowiązań w szwajcarskiej walucie? Gdy banki mają problem ze zrozumieniem materii swojego postępowania, to jaką miarą mogliby uczynić to sami konsumenci? Frankowicze twierdzą, że w momencie podpisywania umów o kredyty hipoteczne w szwajcarskiej walucie nie zdawali sobie sprawy z ryzyka kursowego. Przekonują, że banki ukrywały przed nimi informacje o

czyhającym niebezpieczeństwie wahań walutowych, a także że odmawiano im kredytów w złotychkach.

Niedobrze jeśli bankowcy manipulują klientami, by doprowadzić do podpisania niekorzystnej umowy. Nacisk na doradcę często wywiera manager, na niego z kolei szef wyższego szczebla i tak efektem domina aż od prezesa. Uczciwość banków, czyli porządek w dokumentacji i procedurach, rzetelność wobec klientów, akcjonariuszy oraz konkurentów, to świadectwo wiarygodności. Niestety niekiedy dochodzi do niejasnych operacji finansowych, spekulacji, które uderzają w dobre imię całego sektora.

Niektóre z banków stosują kruczki w umowach, szereg klauzul abuzywnych (ich rejestr prowadzi UOKiK), gwiazdki i odwołania do niezrozumiałych regulaminów. Instytucja finansowa nie powinna podnosić czy zmieniać wysokości opłat bez akceptacji klientów, o czym przekonał się jeden z banków, wobec którego postępowanie wszczął Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Bank ów próbował zmieniać jednostronnie warunki nie zapisane w umowach i informował o tym jedynie elektronicznie. Sama wola banku to za mało, by modyfikować konsumentowi warunki kontraktu.

Stawianie klientów pod ścianą nie jest zgodne z zaleceniami katolickiej nauki społecznej, która proponuje, by ich uświadamiać: „(...) potrzebna jest tu wielka praca na polu wychowania i kultury, obejmująca przygotowanie konsumentów do odpowiedzialnego korzystania z prawa wyboru, kształtowanie głębokiego poczucia odpowiedzialności u producentów”. Dzieje się tak m.in. w przypadku młodzieży, którą instytucje finansowe edukują finansowo, czy poprzez naukę oszczędzania w ramach SKO, czy programy takie jak „Bakcyl” – Bankowcy dla Edukacji Finansowej.

Bank powinien tak napisać umowę, aby klient rozumiał jej treść i podejmował świadomą decyzję, bo komplikowanie mechanizmów finansowych wiedzie ku oszustwu. Niedawno jeden z komercyjnych banków podjął akcję polegającą na upraszczaniu języka procedur, regulaminów i dokumentów, które otrzymują klienci. Zarówno pracownicy, jak i klienci mogą zwracać uwagę banku na to, co należy zmienić w zawartości dokumentów, które następnie są analizowane przez polonistów i prawników. Czyste intencje nie potrzebują słownych zasieków.

Zagubienie wartości

Skłanianie do działań nieetycznych

Najgorsze są te malwersacje, które mają charakter systemowy, a wynikają z prowadzonej przez bank polityki. Gdy kultura korporacyjna łamie kręgosłup moralny doradców – nakazując im pośrednio, poprzez nacisk, dokonywanie nadużyć w relacjach z klientami – to kiepsko

świadczy o bankach. Tego akceptować nie sposób, mimo że egoizm wydaje się tak zbieżny z naturą homo economicus. Na uczciwości instytucji finansowych powinny wzorować się inne przedsiębiorstwa. Papież Pius XI w „Quadragesimo Anno” wskaże: „(...) błędem byłoby twierdzić, że porządek gospodarczy i moralny tak są od siebie odległe i tak sobie obce, iż pierwszy zupełnie nie należy do drugiego”.

„Tu i teraz” redukuje aspiracje, zawęża ogląd: „Bez perspektywy życia wiecznego, postępowi ludzkiemu na tym świecie brakuje horyzontu. (...) z łatwością może zostać sprowadzony do tego tylko, by zwiększać stan posiadania. W ten sposób ludzkość traci odwagę, jakiej wymaga gotowość na przyjęcie wyższych dóbr, na podjęcie wielkich i bezinteresownych inicjatyw (...)”.

Oszustwa takie jak fałszerstwa godne są jedynie potępienia, najgorsze jednak są te odbywające się na masową skalę, jak te, które wywołały światowy kryzys finansowy blisko dekadę temu. Mamy obecnie dobry czas na poszukiwanie nowych ścieżek dla finansów: „Kryzys zmusza nas do przemyślenia na nowo naszej drogi, do przyjęcia nowych reguł i znalezienia nowych form zaangażowania, do korzystania z pozytywnych doświadczeń, a odrzucania negatywnych”. Choć banki starały się udowodnić, że nie uczestniczyły świadomie w procederze oszustwa, to chyba nawet najwięksi naiwniacy wiedzieli, że ich działanie wynikało z niepoahamowanej chciwości.

System finansowy musi być możliwie najmniej skomplikowany, by potencjalny klient, inwestor czy właściciel rozumiał jego mechanizmy. Był on tak zagmatwany, że czołowi liderzy amerykańskiej bankowości próbowali udowodnić, że nie rozumieli podejmowanych decyzji, ponieważ opierali się na danych, które wydawały im się prawidłowe.... Na szczęście nieuczciwe banki spotkała kara za ich przewiny.

Zdarza się, że banki świadomie wykorzystują naiwność klientów, szczególnie seniorów nieznających wilczych praw współczesnej gospodarki. Starsze osoby często nie zdają sobie sprawy, jakie dokumenty podpisują, albo nie widzą z powodu kiepskiego wzroku. Tak oto 77-letnia pani Aniela została rekinem giełdowym, inwestując oszczędności całego życia w akcje. Później możliwości klienta w nierównej walce z bankiem o swoje prawa są niewielkie, ponieważ, podpisując umowę, konsument podpisuje cyrograf, niczym mickiewiczowski Pan Twardowski.

Bezpieczeństwo systemu

Centralnymi cechami bankowości winny być jakość oraz zaufanie. Sposób działania wielu banków propaguje bylejakość, czyli coś dokładnie odwrotnego. Podstawą dla bezpieczeństwa banku i klienta są zasady uczciwego wyliczenia zdolności kredytowej, czy i komu warto, i na

jakich warunkach powierzyć pieniądze. Gdy sytuacja finansowa klienta jest słabo rozpoznana albo uznana za katastrofalną, to nie powinien on otrzymać pożyczki. Nadużycia jak na amerykańskim rynku hipotek pokazują, że w rezultacie nieroztropności tracą dłużnicy, banki, państwo oraz pozostali obywatele. Banki trwonią zaufanie i wiarygodność, zaś klienci – bezpieczeństwo, a warto odwołać się do: „(...) ważnych cnót, jak rzetelność, pracowitość, roztropność w podejmowaniu uzasadnionego ryzyka, wiarygodność i wierność w relacjach międzyosobowych, męstwo we wprowadzaniu w życie decyzji trudnych i bolesnych, lecz koniecznych (...)”.

Jedynie instytucje nadzoru, wyposażone w solidne narzędzia prawne, okiełznają bankową, niepohamowaną, chytrą hienę. Choć trzeba wiedzieć, że sam regulator nie wystarczy, że ważniejszą rolę gra odpowiedzialność: „(...) za bardzo zaufano tym instytucjom, tak jak gdyby mogły one osiągnąć pożądany cel w sposób automatyczny. W rzeczywistości same instytucje nie wystarczają, ponieważ integralny rozwój ludzki jest przede wszystkim powołaniem, a więc wiąże się z wolnym i solidarnym wzięciem na siebie odpowiedzialności przez wszystkich”.

Regulatorzy rynku finansowego muszą odnaleźć się w dwojakim położeniu, czyli stróża pilnującego systemu przed chciwością – z pożytkiem dla systemu finansowego, obywatela i państwa – a także specjalisty, który zadba o to, by rynku nie zadusić zbyt wieloma restrykcjami. Sztuka polega na znalezieniu balansu, by gospodarka rozwijała się w sposób zharmonizowany, z korzyścią dla wszystkich podmiotów. W katolickiej nauce społecznej niejako odzwierciedla się zdroworozsądkowe, umiarkowane stanowisko.

Powrót do wartości i fundamentów to lepsza bankowość

Kryzys finansowy to następstwo degradacji moralności, chciwości, niepohamowanego pragnienia zwiększenia zasobności konta. Sukces osiągany za wszelką cenę nie daje szczęścia, a tworzy pustkę, której nie sposób zasypać dobrami materialnymi. Za pieniądze nie kupisz nigdy bezinteresownych relacji z drugim człowiekiem, miłości ani satysfakcji z czynienia dobra.

Rynki finansowe niejednokrotnie budzą w społeczeństwie instynkty pierwotne: walkę o przetrwanie, konsumpcję, a pozostawiają pustkę i chłód kamiennej jaskini. W ciemnościach pieczary nie poczuwamy ciepła i oparcia drugiego człowieka, wspólnoty przepełnionej solidarnością. Miłość ulatuje w nicość, a pieniądź nieudolnie próbuje zastąpić jej wartości.

Gdzie tli się nadzieja? Droga wiedzie przez wartości, jakie niesie ze sobą katolicka nauka społeczna. To szansa na wyzwolenie z pęt nieokiełznanej aksjologicznej pustki egzystencjalnej. Gros pracy banki już wykonały, mnóstwo dobrych, zbieżnych z nauką społeczną Kościoła rozwiązań znajdziemy w „Kodeksie Etyki Bankowej” przygotowanym

przez Komisję Etyki Bankowej przy Związku Banków Polskich, kodeksach etycznych banków czy rekomendacjach Komisji Nadzoru Finansowego.

Istnieje tylko jeden warunek: wskazania nauki społecznej Kościoła i zalecenia etyczne muszą szanować finansowi decydenci. Kryzys finansowy uczy, że nadszedł czas powrotu do fundamentów bankowości, do fundamentów wartości.

Cytaty i idee przewodnie

Cztery myśli, które spinają całą publikację

„Za pieniądze nie kupisz nigdy bezinteresownych relacji z drugim człowiekiem.”

„Badanie potrzeb nie może być zasłoną dymną dla celu, jakim jest agresywna sprzedaż.”

„Nie chodzi o wygodne kanapy, ale o zwykłą, prostą — choć nie prostacką — uczciwość.”

„Kryzys finansowy uczy, że nadszedł czas powrotu do fundamentów bankowości, do fundamentów wartości.”

O autorze



Marcin Stroński

Publicysta i społecznik, od lat zajmuje się tematyką bankowości, etyki biznesu, spraw społecznych oraz zrównoważonego rozwoju.

W latach 2018–2024 był liderem bankowej Solidarności, a w latach 2017–2023 wiceprzewodniczącym Sektorowej Rady ds. Kompetencji Sektora Finansowego.

W latach 2025–2026 koordynował projekt Clean Air Now! City leaders facing challenges, łącząc doświadczenie eksperckie z wrażliwością społeczną i dbałością o jakość debaty publicznej.

Zielona Nić

ESG praktycznie, uczciwie i po ludzku