

Jak kształtować postawy moralne w polskim sektorze bankowym w kontekście Sektorowych Ram Kwalifikacji?¹

Mateusz Kucz

Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie
mkucz@aps.edu.pl

W swoim tekście skupiam się na praktycznym zagadnieniu kształtowania postaw moralnych wśród przedstawicieli polskiego sektora bankowego w obliczu wymagań, jakie stawia przed nimi Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Sektora Bankowego (SRKB). Wstępne rozważania dotyczą refleksji nad stanem dyskursu etycznego w polskim sektorze finansowym oraz wyjaśnieniu, czym jest SRKB. W drugiej części pracy zostaną poddane analizie kodeksy i zachęty, których aktualnie używa się, by kształtować postawy moralne w praktyce zawodowej, m.in. w sektorze bankowym. Po wykazaniu pewnych braków tych narzędzi w części trzeciej wskażę możliwe formy rozwiązania pojawiających się problemów adekwatne do wymagań stawianych przez SRKB. W tej części przed-

stawię podejście do budowania postaw moralnych oparte na arystotelesowskiej etyce cnoty, która w klasycznym rozumieniu często jest przeciwstawiana interesowym motywacjom ekonomicznym. Postaram się pokazać, że nie musi tak być i przy pewnych założeniach koncepcja Arystotelesa może być zgodna z działaniami rynkowymi. W szczególności jego koncepcja mądrości praktycznej – *phronesis* – może w istotny sposób poprawić i uzupełnić funkcjonujące mechanizmy i pomóc w budowaniu postaw moralnych opisanych w SRKB.

Słowa kluczowe: Etyka zawodowa, etyka w finansach, etyka cnot, etyka kodeksowa, zachęty

¹ Artykuł powstał na podstawie eseju pod tym samym tytułem wyróżnionego w ramach VI polskiej edycji konkursu „Etyka w finansach” organizowanego przez Komisja Etyki Bankowej przy Związku Banków Polskich.

Wprowadzenie

Ekonomiści akademicki coraz lepiej zdają sobie sprawę z moralnych aspektów pracy w bankowości i finansach. Widać rosnące zainteresowanie kwestiami wychodzącymi poza neoklasyczny paradygmat uprawiania ekonomii. Pojawiają się publikacje z zakresu filozofii ekonomii, metaekonomii, etyki ekonomii, które podają w wątpliwość klarowność podziału na ekonomię naukową pozbawioną elementów wartościowania oraz ekonomię normatywną wyznaczająca cele tej pierwszej². O zainteresowaniu tą tematyką świadczyć też może znacząca liczba członków Polskiej Sieci Filozofii Ekonomii³. Warto tu też wspomnieć, że niedawno powstał Zakład Metaekonomii, który jest nową jednostką Polskiego Instytutu Ekonomii⁴.

Istnieją również liczne próby udzielenia praktycznych odpowiedzi na wyzwania etyczne pojawiające się w praktyce pracy w sektorze finansowym i bankowym. Interesującym przedsięwzięciem jest organizowany przez Związek Banków Polskich od 2013 roku konkurs „Etyka w finansach” mający popularyzować i rozwijać wiedzę w tym zakresie. Za kluczowe działania w sferze bankowej na pewno można uznać powstanie w 1995 roku Kodeksu Dobrej Praktyki Bankowej (od 2013 Kodeksu Etyki Bankowej – KEB⁵) oraz powołanie w tym samym roku Komisji Etyki Bankowej. Co ważne, odniesienie do KEB można znaleźć w Sektorowej Ramie Kwalifikacji dla Sektora Bankowego (SRKB), będącej elementem i uszczegółowieniem Polskiej Ramy Kwalifikacji.

² Zob. Gorazda, Hardt, Kwarciański, red. 2016; Hausman, McPherson, Satz 2017.

³ Lista członków PSFE to 69 osób na dzień 30 listopada 2018, <https://www.filozofia-ekonomii.pl/o-nas/lista-czlonkow> [dostęp ...].

⁴ <http://pie.net.pl/tag/metaekonomia/> [dostęp 30.10.2018].

⁵ Kodeks Etyki Bankowej, https://zbp.pl/public/repozytorium/dla_konsumentow/rekomendacje/KEB_final_WZ.pdf [dostęp 30.03.2019].

Polska Rama Kwalifikacji (PRK), tak jak jej wzór: Europejska Rama Kwalifikacji (ERK), składa się z opisu ośmiu poziomów kwalifikacji. Poszczególne poziomy opisywane są za pomocą charakterystyk efektów uczenia się, niezbędnych, by znaleźć się na danym poziomie. PRK uwzględnia efekty uczenia się zdobyte w ramach edukacji formalnej oraz w inny sposób (np. przez szkolenia, doświadczenie zawodowe, samodoskonalenie). W PRK, podobnie jak w ERK, efekty uczenia się opisano w trzech kategoriach: wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych⁶. Poziomy PRK odpowiadają poszczególnym poziomom edukacji formalnej: poziom I–IV od szkoły podstawowej do matury lub tytułu zawodowego, poziomy V–VIII edukacji wyższej od ukończeniu kolegium np. nauczycielskiego po poziom doktoratu.

Uzupełnieniem i rozwinięciem PRK są Sektorowe Ramy Kwalifikacji uszczegóławiające jej zapisy dla poszczególnych branż. SRKB w spójny sposób przedstawia kwalifikacje niezbędne na 67 stanowiskach pracy w bankowości związanych z „obsługą klienta i doradztwem, detalem, sektorem małych i średnich przedsiębiorstw, korporacjami, ryzykiem (kredytowym i innym, a także controllingiem ryzyka i efektywności), operacjami dealingowymi, audytem wewnętrznym, zapewnieniem zgodności (*compliance*), bezpieczeństwem (z uwzględnieniem informatyki), marketingiem i makroekonomią”⁷.

Na podstawowym poziomie kwalifikacji SRKB dotyczącym wiedzy pojawia się wymóg znajomości kodeksu dobrych praktyk i kodeksu etyki [s. 3]. Ważne z perspektywy rozwoju postaw etycznych w polskim sektorze bankowym są zapisy SRKB pojawiające się na kolejnych poziomach kwalifikacji w zakresie kompetencji spo-

⁶ A. Kraśniewski, *Raport referencyjny. Odniesienie Polskiej Ramy Kwalifikacji na rzecz uczenia się przez całe życie do Europejskiej Ramy Kwalifikacji*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013 r., http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=996, s. 21 [dostęp 10.10.2018].

⁷ „Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Sektora Bankowego”, http://kwalifikacje.edu.pl/wp-content/uploads/publikacje/PDF/srk/SRKB-pl_final3.pdf, s. 1.

łącznych. Na poziomie 4 znajduje się zapis: „Podejmuje odpowiedzialność, w zgodzie z przepisami prawa, regulacjami nadzorczymi, procedurami wewnętrznymi, standardami jakości i etyką zawodową, za zaspokojenie potrzeb klienta zewnętrznego i wewnętrznego” [s. 5]. Kluczowe w kontekście niniejszej pracy jest przyjęte w tym punkcie podejmowanie odpowiedzialności w zgodzie z etyką zawodową. Na kolejnym 5 poziomie mamy jeszcze wyższy zakres wymagań etycznych, ponieważ pracownik na tym poziomie powinien być „wzorem zachowania etycznego w swoim zespole” [s. 7]. Poziom 6 wymaga od pracownika, aby „potrafił skutecznie rozwiązać złożone dylematy etyczne w praktyce zawodowej swojej i pracowników” [s. 9]. Na najwyższym 7 poziomie pracownik sektora bankowego dodatkowo „promuje postawy oparte na etosie zawodowym, rozwijając kulturę komunikacji i współpracy nastawioną na znajdowanie rozwiązań przynoszących wartość dodaną dla wszystkich partnerów” [s. 11].

Uważam taki program rozwoju postaw moralnych wśród pracowników sektora bankowego za wyraz dojrzałości etycznej tego sektora. Jednocześnie proponowany program jest bardzo ambitny i wymagający. W kolejnej części tekstu odniosę się zatem do dostępnych aktualnie form i narzędzi kształtowania postaw moralnych w sektorze bankowym w odniesieniu do wymagań opisanych w SRKB.

Klasyczne sposoby kształtowania postaw etycznych w praktyce zawodowej

Kiedy mamy potrzebę kształtowania postaw moralnych ze względu na dużą liczbę nowych wyzwań etycznych czy pewnego kryzysu moralnego w danej sferze życia społecznego⁸, czy konkretnym zawodzie sięgamy po dwa dominujące narzędzia – regulacje i zachęty. Dobrym przykładem obrazującym tę tendencję jest ton dyskusji

⁸ W przypadku sektora finansowego kryzysy te często wiążą się z występowaniem kryzysów finansowych.

wokół kryzysu finansowego z 2008 roku, gdzie zdecydowana większość komentatorów domagała się zwiększenia regulacji lub poprawy systemu zachęt w sektorze finansów.

Pierwszą formą odpowiedzi na dostrzeżenie problemów moralnych jest podejmowanie próby regulacji pojawiających się działań uznawanych za naganne. Modelowym narzędziem używanym w takich przypadkach jest tworzenie kodeku etycznego. Jak zauważyła Magdalena Środa na łamach „Etyki” w 1994 roku,

Sama potrzeba formułowania kodeksów ma charakter koniunkturalny. Pojawia się w ramach tych zawodów i instytucji życia publicznego, które przeżywają kryzys, pojawia się tam, gdzie „nie starcza” zwykłej uczciwości i moralności osobistej. Im mniej dobrze zorganizowanych instytucji demokratycznych, tym więcej moralistyki. Im słabsza moralność indywidualna, tym więcej wołania o kodeks [Środa 1994: 168].

Taki stan rzeczy wynika z dwóch popularnych, ale błędnych założeń. Po pierwsze, wiele osób ulega pewnej formie naiwnej, niemal magicznej, wiary w intelektualizm etyczny. Wiara taka zakłada, że samo wskazanie i nazwanie moralnie nagannych postaw i zachowań sprawi, że ludzie zaczną postępować dobrze. Jednak samo nazwanie moralnego zła jest jedynie pierwszym krokiem w sferze kształtowania działania moralnego. Od czasu wyznania Owidiusza: „Video meliora, proboque, deteriora sequor (Widzę i pochwalam to, co lepsze, ale skłaniam się ku gorszemu)” [*Metamorfozy*, 7, 20–21] wiemy, że dla moralnie dobrego działania potrzebujemy czegoś więcej niż tylko wiedzy o naszej moralnej powinności.

Po drugie, ludzie pragną otrzymać jasny, jednoznaczny i w pełni rozstrzygający instruktaż moralnego postępowania. Potrzebę tę Maria Ossowska nazywa „głodem absolutu” [2000: 17–24]. Jeśli dysponuje prawem, regulaminem, kodeksem może on stanowić dla mnie ostateczną formę rozstrzygnięcia moralnej słuszności. W takiej sytuacji nie muszę rozstrzygać odpowiedzi na pytanie „co ja powinienem?”, wystarczy sprawdzić „co nakazuje kodeks?”. Instruktaż taki ma tym samym pozwolić wyswobodzić się z nie-

ustannej potrzeby brania na siebie odpowiedzialności w obliczu wyzwań moralnych i pozwala odpowiedzialność moralną przerzucić na kodeks.

W celu pełnego zrozumienia problemu należy tu zauważyć, że na sferę moralną naszych działań składa się kilka elementów. Pierwszym, w porządku poznawczym, jest uświadomienie sobie moralnego charakteru wykonywanej aktywności. Drugim elementem jest odczucie pewnego poruszenia (empatii, smutku, strachu, poruszenia sumienia), które jest wezwaniem do działania. Kolejnym elementem jest podjęcie decyzji o działaniu w związku z dostrzeżonym wyzwaniem moralnym⁹.

Uzupełnieniem rozważań o kodeksach w powyższym kontekście będzie analiza zachęt do działania moralnego. Podobnie jak tworzenie kodeksów mechanizm zachęt pozwala częściowo pominąć pytanie o odpowiedzialność. To decydent rozstrzyga, jakie działania są pożądane i do czego należy motywować pracowników. W takiej sytuacji cały nacisk jest położony na drugi i trzeci element działania moralnego. Podstawową kwestią jest tu pytanie jak nakłonić ludzi, żeby działali tak, jak zakładamy, że powinni. Fundamentalnym problemem jest tu fakt, że bardzo często zachęta zewnętrzna wypiera motywację moralną i zaczyna kierować naszymi wyborami zamiast budować pożądane postawy moralne.

Dlaczego kodeksy etyczne nie są skutecznym narzędziem budowania postaw moralnych?

Podstawowym elementem budowania postaw moralnych pracowników sektora bankowego ma być znajomość kodeksu etyki. Sam fakt znajomości kodeksu może oczywiście poszerzać perspektywę moralną pracowników banków. Należy jednak zachować dużą rezerwę wobec budowania moralności ufundowanej na kodeksach. Wąt-

⁹ Taki kształt konstrukcji moralności przedstawia np. Hans Jonas, pisząc o etyce przyszłości, por. 1996: 58–70; Rosół 2017: 224.

pliwości co do skuteczności kodyfikacji etyki przedstawił Leszek Kołakowski w swoim klasycznym eseju *Etyka bez kodeksu*. Wskazuje tam na kluczowe skazy „myślenia kodeksowego”, które są immanentnie wpisane w ideę kodyfikacji zasad etycznych. Pierwszym istotnym w tym kontekście problemem jest asymetria powinności i roszczeń, drugi to niejednorodność wartości.

Asymetria powinności i roszczeń wynika z napięcia między przyjmowanymi przez nas powinnościami a roszczeniem sobie prawa do wymagania od innych, żeby wszyscy w analogicznej sytuacji uznali ową powinność. Kołakowski zauważa, że różnica pomiędzy normami prawnymi a moralnymi polega na tym, iż pierwsze obowiązują powszechnie, podczas gdy drugie obowiązują jedynie partykularnie. Zwraca on uwagę, że najcenniejsze moralnie czyny to właśnie te, których nie możemy wymagać od wszystkich jako bezwzględного obowiązku. Heroizm moralny opiera się na wyjątkowości podjętego działania, a nie na zrobieniu tego, co jest obowiązkiem powszechnym. Jak zauważa Barbara Skarga,

moralność nigdy nie dawała się ująć w przepisy prawne, a gdy usiłowano wtłoczyć ją w przepisy, w systemy zakazów i nakazów, stawała się źródłem represji i niegodziwości, i sprzyjała tylko społecznej hipokryzji. Problemy moralne rozsadzają artykuły prawne, rzadko bywają jednoznaczne, najczęściej bowiem powstają ze zderzenia różnych wartości, których hierarchia nie jest bynajmniej oczywista. Etyczny sens działania gubi się i deformuje, gdy tylko zaczyna być kodyfikowany, ujmowany w systemy obowiązujących norm czy to przez państwo, czy kościoły, czy profesjonalne grupy [Skarga 1994: 170–171].

Odnosząc ten zarzut do wskazań SRKB, podejmowanie odpowiedzialności w zgodzie z etyką zawodową staje się zadaniem trudniejszym, niż można by się spodziewać. Okazuje się bowiem, że nie wystarczy odwołać się do zapisu kodeksu jako wyznacznika odpowiedzialności zawodowej, gdyż w wielu praktycznych sytuacjach zapisy te nie będą w stanie dać jednoznacznej odpowiedzi, które działanie jest wskazane. W relacji sprzedaży jakiegoś dobra czy

usługi, ten, kto je sprzedaje, chce je zbyć po jak najwyższej cenie w jak największej ilości, ten, kto kupuje, ma odwrotny cel – kupić ilość odpowiadającą jego potrzebom po jak najniższej cenie. „Pracownik bankowy, przedstawiając ofertę produktową, stoi więc przed dylematem: przedstawić klientowi charakterystykę wszystkich wariantów produktu, jakim klient jest zainteresowany, czy też tylko charakterystykę wybranych produktów – najbardziej rentownych dla banku” [Lipiński 20085: 92]. Co więcej kodeks, może w danej sytuacji dawać sprzeczne wskazówki. W takim przypadku można go uznać jedynie za źródło wskazówek, jakie nakazy moralne można w danej sytuacji zrealizować, nie za źródło ostatecznych rozstrzygnięć dylematów etyki zawodowej.

Kolejny problem, jaki podnosi Kołakowski, to kwestia niejednorodnego charakteru wartości. Jego zdaniem każdy twórca kodeksu przyjmuje, że „wszystkie wartości, które przedstawione są jako przedmiot powinności moralnej, dają się ułożyć na tej samej skali, niczym kreski w termometrze” [2010: 166]. Przy założeniu możliwości stworzenia kodeksu konieczne jest założenie o rozstrzygalności konfliktu między różnymi wartościami. Newralgiczne w tym kontekście jest jednak dla Kołakowskiego zwrócenie uwagi na fakt, że każdy moralny wybór jest jednocześnie rezygnacją. Świadomość ta jest potrzebna „zarówno po to, żebyśmy zachowali pewną energię sprzyjającą łagodzeniu negatywnych skutków wyboru, jak i po to, żeby nie tracić perspektywy odmiennego w analogicznych sytuacjach przyszłych, i po to wreszcie, by zdobyć się na tolerancję dla cudzych wyborów różnych od naszego” [s. 169]. Wyzbycie się tej świadomości poprzez automatyzm i poczucie słuszności, jakie daje odwołanie się do kodeksu, może skutkować uznaniem, że kodeks poucza nas jak zostać ideałem. Co gorsza, działanie zgodnie z jego zaleceniami może wytworzyć złudzenie, że się takim ideałem jest.

W kontekście SRKB kluczowe wydają się tu zapisy poziomu 5: „Jest wzorem zachowania etycznego w swoim zespole i poziomie 6: Kieruje pracownikami, tak aby postępowali zgodnie z prawem, pro-

cedurami, najlepszymi praktykami oraz etyką zawodową”¹⁰. Takie zestawienie poziomów rozwoju moralnego może prowadzić do dwóch typów sytuacji. Negatywna praktyka polegałaby na powstawaniu samozwańczych „wzorów moralnych”. Problemem byłyby tu osoby, które uznają same siebie za lepszych od innych tylko z tego względu, że ślepo podążają za jakimś nadanym z zewnątrz zestawem zasad moralnych. Osoby takie mają tendencje do narzucania swojej postawy innym, pomijania niuansów i złożoności problematyki moralnej oraz wyolbrzymiania błędów innych przy jednoczesnym niedostrzeganiu lub bagatelizowaniu błędów własnych. Pozytywna sytuacja miałaby miejsce, wówczas gdy mielibyśmy do czynienia z autentycznymi wzorami moralnymi – osobami, które rzeczywiście „potrafią skutecznie rozwiązać złożone dylematy etyczne w praktyce zawodowej swojej i pracowników” [s. 9] i ze względu na tę kompetencję są autorytetami moralnymi dla swoich współpracowników. W takiej sytuacji pracownicy nie potrzebują ani regulaminów, ani zachęt, gdyż chętnie sami podążą wskazywaną przez autorytet drogą. Jest to ważna wskazówka dla osób pragnących rozwijać i pogłębiać swoją postawę moralną. Zwłaszcza w kontekście umiejętności skutecznego rozwiązywania skomplikowanych dylematów etycznych.

Demoralizujący wymiar zachęt

Jeśli ludzi chcących działać słusznie, dodatkowo będziemy nagradzać za dobrą postawę, to racjonalne wydaje się, że jeszcze chętniej postąpią słusznie. Jeśli mamy nie jeden, a dwa powody, żeby coś zrobić, to sensowne wydaje się założenie, że prawdopodobieństwo postąpienia w dany sposób wzrasta. Niekiedy jednak dwa motywy postąpienia w określony sposób zamiast tworzyć efekt synergii konkurują ze sobą. Zjawisko to jest badane w ramach teorii wypierania motywacji, która zapoczątkowana została w latach

¹⁰ *Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Sektora Bankowego*, s. 7–8.

70. XX wieku dzięki pracom Richarda Titmussa [Titmuss, Oakley, Ashton 1997] oraz Edwarda Deciego [1971]. Potwierdzili oni w swoich tekstach, że ludzie kierują się nie tylko motywacją zewnętrzną (np. korzyściami finansowymi lub materialnymi), ale również motywacją wewnętrzną (np. wartościami moralnymi). Na podstawie tego założenia wskazali oni, że ingerencje zewnętrzne mogą doprowadzić do wzrostu (efekt pobudzania) lub spadku (efekt wypierania) motywacji. Naukowcy szczególnie zwrócili uwagę na sytuacje, kiedy wprowadzenie zewnętrznej zachęty powoduje spadek wewnętrznej motywacji i w rezultacie zmniejsza zaangażowanie i oddanie na rzecz ukończenia zadania. Dalsze analizy wskazały, że ma to kluczowe znaczenie w przypadku zewnętrznych zachęt finansowych i pierwotnej wewnętrznej motywacji moralnej [Hossain, Li 2014].

Badanie, które przeniosło rozważania dotyczące wypierania motywacji z gruntu psychologii i socjologii do ekonomii, przeprowadziło dwóch ekonomistów Bruno S. Frey i Felix Oberholzer-Gee [1997]. W miejscowości Wolfenschiessen w Szwajcarii w 1993 r., krótko przed lokalnym referendum w sprawie tego, czy obywatele zgodzą się na budowę składowiska odpadów promieniotwórczych w ich miejscowości, przeprowadzili oni ankietę. Zapytali 305 osób (z 2000 mieszkańców wioski), czy byłyby gotowe zaakceptować propozycję zbudowania składowiska odpadów promieniotwórczych o niskim i średnim poziomie radioaktywności w ich rodzinnym mieście? Co zaskakujące, 51% osób odpowiedziało „tak”. Zdawali sobie sprawę z niebezpieczeństwa oraz obniżenia wartości swoich nieruchomości. Jak wykazały wywiady pogłębione, odpowiedzieli „tak”, ponieważ uznali, że ich wioska została wybrana jako najlepsze miejsce na składowiska przez szwajcarski parlament, więc ich obowiązkiem obywatelskim jest wzięcie odpowiedzialności za odpady. W dalszej części kwestionariusza badacze zapytali respondentów, czy są gotowi zaakceptować propozycję zbudowania składowiska odpadów promieniotwórczych o niskim i średnim poziomie radioaktywności w ich rodzinnym mieście, jeśli parlament zdecyduje się

zrekompensować straty wszystkim mieszkańcom społeczności, wypłacając 5000 franków rocznie na osobę. W tym przypadku poziom akceptacji spadł do 25%. Naukowcy osiągnęli podobne wyniki w późniejszych badaniach przeprowadzonych w sześciu miastach proponowanych na miejsce drugiego składowiska, w których przeprowadzili ponad 2000 ankiet.

Badanie to, jak i wiele podobnych analiz dotyczących różnych obszarów życia społecznego¹¹, pokazuje, że budowanie postaw moralnych w oparciu o system zachęt często może się okazać kontraproduktywne. Badania współczesnych ekonomistów potwierdzają tezę, że komercjalizacja działań powoduje zmiany w ich postrzeganiu¹². Przeprowadzone metaanalizy wskazują zaś, że problem ten występuje szczególnie w sytuacjach, kiedy zachęty zewnętrzne są oferowane w kontekście istniejącej wcześniej motywacji wewnętrznej (np. kiedy zadanie ma charakter prospołeczny lub jest interesujące), są one znane z wyprzedzeniem i oczekiwane, są namacalne, są uzależnione od zaangażowania zadania i mogą być interpretowane jako kontrolujące [Gneezy, Meier, Rey-Biel 2011]. Dobrym przykładem może być tu omówione wyżej badanie Freya i Oberholzera-Gee. Badani w większości kierowali się swoim obowiązkiem obywatelskim wobec kraju, byli gotowi przyjąć na siebie odpowiedzialność, skoro ich gminę wytypowano jako najbezpieczniejsze miejsce składowania odpadów. W zestawieniu z taką postawą propozycja pieniężna była traktowana jako próba wywarcia na nich nacisku i przejęcia kontroli nad ich głosami. 83% osób, które odrzuciło propozycję związaną z rekompensatą pieniężną, uzasadniając swoją decyzję, stwierdziło, że nie są przekupne [Frey, Oberholzer-Gee, Eichenberger 1996].

Przesadne poleganie na zachętach demoralizuje działalność zawodową na dwa sposoby. Po pierwsze, powoduje, że ludzie, do których kierowane są takie zachęty, tracą morale – rozumiane jako

¹¹ Deci 1972; Kruglanski, Friedman, Zeevi 1971; Lepper, Greene, Nisbett 1973.

¹² Por. Sandel 2012: 115–158; Gneezy, Rustichini 2000: 1–17.

wewnętrzna motywacja do wykonywania pracy. Aby zostać autentycznym wzorem moralnym, trzeba sobie na to zasłużyć poprzez wykazanie się kompetencją w rozstrzyganiu trudnych wyborów moralnych. Wspieranie osób, które wykazują się jedynie skutecznością i elastycznością w dostosowywaniu się do wymagań regulaminów nagród i premii, może prowadzić do spadku morale i *de facto* demoralizacji zespołu. Po drugie, działania wykonywane w ramach aktywności zawodowej same tracą swój charakter moralny, który jest wypierany przez motywację związaną z systemem zachęt, np. motywację finansową [Schwartz, Sharpe 2010].

Należy być bardzo ostrożnym przy projektowaniu rozwiązań mających przyczynić się do budowania kompetencji moralnych zgodnych z SRKB, aby już na poziomie założeń unikać zachęt finansowych jako narzędzi wspierających rozwój postaw moralnych. Praktycznym przykładem może być tu sytuacja, kiedy szefowie instytucji finansowych, kierując się obowiązującymi regulaminami wynagrodzeń, ignorują długoterminową kondycję swoich przedsiębiorstw w pogoni za krótkoterminowym zyskiem łączącym się z ogromnymi premiami finansowymi.

Etyka cnoty jako narzędzie kształtowania postaw moralnych w polskim sektorze bankowym

W celu znalezienia narzędzi, które pozwolą sprostać wymaganiom stawianym przed pracownikami sektora bankowego przez SRKB, a jednocześnie pozwolą uniknąć problemów wynikających z ograniczeń kodeksów i systemów opartych na zachętach można spróbować zwrócić się w stronę etyki cnót. Takie próby podjęli już współcześni filozofowie ekonomii. Deirdre McCloskey [2006] napisała o siedmiu cnotach ekonomicznego życia klasy średniej: miłości (życzliwości i przyjaźni), wierze (uczciwości), nadziei (przedsiębiorczości), odwadze (wytrwałości), umiarkowaniu (powściągliwości i pokory), roztropności (wiedza – jak i *foresight*) i sprawiedliwości (równowaga społeczna i uczciwość). Podobnie Luigino Bruni

i Robert Sugden [2013] zasugerowali, że udział w pracy i handlu jest zgodny z takimi cnotami jak: samopomoc, przedsiębiorczość i czujność, zaufanie i wiarygodność, szacunek dla życzeń innych oraz postrzeganie innych jako potencjalnych partnerów w obopólnie korzystnej transakcji.

Co ważne, Sugden i Bruni podjęli próbę odpowiedzi na zarzuty stawiane ekonomii przez teoretyków etyki cnoty. Ich zdaniem krytyka Alasdaira MacIntyera czy Elizabeth Anderson jest o tyle nietrafna, że pomija możliwość istnienia specyficznego dla ekonomii *telosu*. Krytycy zakładają z góry, że ekonomia zawsze musi kierować się instrumentalną logiką rynku tym samym nie jest możliwe budowanie cnoty w oparciu o działania ekonomiczne [s. 144–148]. W odpowiedzi na te zarzuty Bruni i Sugden formułują *telos* specyficzny dla rynku jako „ułatwienie realizacji dobrowolnych, korzystnych dla obu stron transakcji” [s. 153]. W tym miejscu zwróciłbym uwagę, że użycie terminu transakcja¹³, może być zbyt zawężające i ograniczać elementy moralne, jakie moglibyśmy włączyć w *spectrum* działań ekonomicznych. Dlatego proponowałbym sformułowanie: ułatwienie realizacji dobrowolnej, korzystnej dla obu wymiany. Takie sformułowanie pozwoli na włączenie zagadnienia współpracy¹⁴ jako jednego z możliwych elementów *telosu* działań ekonomii.

O etyce cnoty w bankowości pisze również Barry Schwartz i Kenneth Sharpe w książce *Practical Wisdom (Praktyczna mądrość)*. Zauważają oni, że potencjalnym celem działalności banków jest nie tylko zarabianie pieniędzy. Banki mogą pełnić społecznie użyteczne funkcja, np. wspierać ludzi w gromadzeniu kapitału w celu rozwoju ich przedsiębiorstw, jednocześnie na tym zarabiając. W takim kontekście można powiedzieć, że banki służą generowaniu zysku, ale i rozwojowi społeczności. Zdaniem Schwartza i Sharpa dobry ban-

¹³ Termin ten ma pozwolić poszerzyć sferę zainteresowania ekonomii o wymianę darów.

¹⁴ W powyższy sposób współpracy definiuje Richard Sennett w książce *Razem. Rytuały, zalety i zasady współpracy* [Sennett 2013].

kiem to osoba warta zaufania, która służy wspólnocie, która jest odpowiedzialna przed klientami i która się nimi interesuje. Istotą tak definiowanej bankowości jest relacja między bankierem a jego klientem oparta na wzajemnym zaufaniu i odpowiedzialności. Bez zaufania ich zdaniem system bankowym jest bardzo podatny na zapaści. Zaufanie zaś zdaniem autorów opiera się głównie na mądrości praktycznej (*phronesis*) [Schwartz, Sharpe 2010: 184–189].

Mądrość praktyczna to cnota opisana przez Arystotelesa, która definiuje on jako „trwałą dyspozycję do działania opartego na trafnym rozważeniu tego, co dla człowieka jest dobre lub złe” [Arystoteles 1982: 213]. Polega ona na chęci postąpienia słusznie i posiadaniu odpowiedniej kompetencji, wywiedzionej z indywidualnego doświadczenia, która pozwoli nam właściwe działanie skutecznie zrealizować. Mądrość praktyczna jest połączeniem woli postąpienia słusznie i zdolności zrealizowania tej woli. Osoba, która kieruje się mądrością praktyczną wie jak i kiedy należy zrobić wyjątek od każdej reguły, kiedy sytuacja tego wymaga. Aby być w stanie kierować się *phronesis* musimy potrafić improwizować i nie ulegać rutynie. Schwartz mówi, że osoba mądra jest jak muzyk jazzowy. Ma nuty na kartce (jakieś reguły), ale ma też przestrzeń do improwizowania (budowania kompetencji moralnej poprzez naginanie czy czasowe zawieszanie obowiązywania jakiejś reguły). Zbyt duża liczba nut (reguł) powstrzymuje muzyków jazzowych od improwizowania (rozwoju kompetencji moralnej) lub powoduje brak zainteresowania graniem. W tym kontekście kodeks staje się jedynie zbiorem wskazówek, z których potrafimy skorzystać, ale mamy też świadomość, że nie można jedynie ślepo podążać za jego wskazaniem.

Mądrość praktyczną można rozwijać, ucząc się od starszych, doświadczonych, mądrych kolegów – mentorów. W tym kontekście ważne, aby szukać swoich bohaterów moralnych. Można wskazać kilku bohaterów moralnych bankowości, jaką opisują Schwartz i Sharp. Sztandarową postacią może być tu na pewno laureat pokojowej Nagrody Nobla Muhammad Yunus założyciel Grammen Banku i twórca programu mikropożyczek dla osób ubogich [Junus,

Jolis, Janikowska 2012]. Potrzebował on specjalistycznej wiedzy ekonomicznej, by być w stanie stworzyć program mikropożyczek. Co ważniejsze, na co on sam często zwraca uwagę, kluczowa była jego wiedza o ludziach żyjących w małych wiejskich społecznościach. Bez zaufania, poparcia i zaangażowania ludzi ze wspieranych wspólnot idea mikropożyczek nie odniosłaby sukcesu. Na podobnej zasadzie można powołać się na postać Franciszka Stefczyka, inicjatora zakładania spółdzielczych kas oszczędnościowo-pożyczkowych czy Rona Grzywńskiego jednego z założycieli ShoreBank, jednego z czołowych amerykańskich banków wspierających rozwój wspólnot (*community development banks*, CDBs lub CDFI Banks) [Schwartz, Sharpe 2010: 223–225].

Stworzenie dobrych warunków do rozwoju mądrości praktycznej nie jest łatwe. Wymaga od osób zarządzających bankami stworzenia swoim pracownikom możliwości poznania ludzi, których mają wspierać. Konieczna jest zgoda na jakieś formy improwizacji, co wiąże się oczywiście z ryzykiem popełniania błędów i gotowości ich akceptacji. Stworzenie warunków sprzyjających rozwojowi mądrości praktycznej może zaowocować nie tylko zwiększeniem satysfakcji i motywacji wewnętrznej pracowników, ale również innowacjami, takimi jak mikropożyczki czy banki wspierające rozwój wspólnot. Dodatkowo pozwolenie pracownikom na rozwój mądrości praktycznej sprawia, że cnoty, jakie zostały wymienione na początku tego rozdziału, będą mogły zaistnieć w odpowiedniej sytuacji i w odpowiednim czasie.

Podsumowanie

W tekście przedstawiono wyzwania stojące przed sektorem bankowym w związku z wdrożeniem wymagań etycznych opisanych w SRKB oraz problemami, jakie generują stosowane dotychczas metody budowania postaw moralnych wśród pracowników. Należy pamiętać, że kiedy banki czynią swoim jedynym celem zarabianie pieniędzy, tracą możliwość rozwoju moralnego. Grozi to tworze-

niem kultury nieodpowiedzialności i oderwania od rzeczywistości jak miało to miejsce przed kryzysem finansowym 2008 roku.

Na pierwszym poziomie kwalifikacji SRKB wymaga od pracowników znajomości kodeksu dobrych praktyk i kodeksu etyki. Nie możemy poprzestawać jedynie na zapoznaniu się z kodeksem. W tym kontekście zagrożenia dotyczące „myślenia kodeksowego” sformułowane przez Kołakowskiego pozostają ważne. Nie oznacza to jednak konieczności zupełnej rezygnacji z kodeksów i ich formułowania. Nieodzowne jest jednak uwrażliwienie ich użytkowników na to, że pełnić powinny one jedynie rolę doradczą, a nie jedynie być źródłem ostatecznych rozstrzygnięć moralnych. Należy pamiętać, że kodeksy nie są idealnym narzędziem promowania postaw moralnych, jednak prawo, regulacje i kodeksy są potrzebne bankierom, aby powstrzymać ich przed nieodpowiedzialnymi działaniami.

W celu zapewnienia przestrzeni do realizacji zapisów poziomu 4, zgodnie z którym pracownik „podejmuje odpowiedzialność, w zgodzie z przepisami prawa, regulacjami nadzorczymi, procedurami wewnętrznymi, standardami jakości i etyką zawodową, za zaspokojenie potrzeb klienta zewnętrznego i wewnętrznego” oraz poziomu 5, gdzie pracownik powinien być „wzorem zachowania etycznego w swoim zespole”¹⁵ należy poddać refleksji metody wdrożenia zapisów SRKB. Przy konstruowaniu tych mechanizmów musimy pamiętać o zagrożeniach płynących z prób budowania postaw moralnych poprzez systemy nagród i premii. Jak wykazałem wyżej zachęty, szczególnie finansowe, często wypierają motywację moralną. Co prawda, nie można pracy w sektorze bankowym oprzeć jedynie na motywacjach wewnętrznych, pewne zachęty są potrzebne, nie powinny one jednak być stosowane w kontekście budowania postaw moralnych pracowników. Budowanie postaw moralnych wymaga stworzenia opisanej przestrzeni dla rozwoju mądrości praktycznej. Realizowanie tych zaleceń, wcielanie ich w życie w codziennej praktyce, może pozwolić poszczególnym oso-

¹⁵ *Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Sektora Bankowego*, s. 5 i 7.

bom zasłużyć na miano wzoru zachowania etycznego w swoim zespole.

Poziom 6 SRKB wymaga od pracownika, aby „potrafił skutecznie rozwiązać złożone dylematy etyczne w praktyce zawodowej swojej i pracowników” [s. 9]. Na najwyższym 7 poziomie pracownik sektora bankowego dodatkowo „promuje postawy oparte na etosie zawodowym, rozwijając kulturę komunikacji i współpracy nastawioną na znajdowanie rozwiązań przynoszących wartość dodaną dla wszystkich partnerów” [s. 11]. Rozwijanie mądrości praktycznej może pomóc stawić czoło wyzwaniom sformułowanym przez SRKB. W praktyce podejmowanie odpowiedzialności w zgodzie z etyką zawodową może się wyrażać w mądrości praktycznej, np. poprzez staranne dokumentowanie dochodów i zasobów klienta w celu oceny jego zdolności kredytowej. Mądrość praktyczna pomoże skutecznie rozwiązywać złożone dylematy etyczne w praktyce zawodowej pracowników sektora bankowego poprzez stworzenie przestrzeni do uwzględnienia złożoności i niejednoznaczności sytuacji moralnych pojawiających się np. przy ocenie kto jest godny zaufania przy udzielaniu kredytu i lepszej ocenie tego, jakie ryzyko warto podjąć.

Phronesis w praktyce może pomóc budować postawę nastawioną na znajdowanie rozwiązań przynoszących wartość dodaną dla wszystkich partnerów przy podejmowaniu decyzji jak zarządzać aktywami banku i jak udzielać dobrych rad klientom. System bankowy w dużej mierze zależy od tego, czy bankierzy wiedzą komu ufać, tego, że sami są godni zaufania i że są tak postrzegani. Narzędziem do budowania takiej bankowości jest z pewnością mądrość praktyczna. Jest to cnota, której rozwój należy wspierać na wszystkich szczeblach kariery w bankowości, aby wymagania etyczne sformułowane w SRKB możliwe stało się im sprostanie.

BIBLIOGRAFIA

- Aristoteles. 1982. *Etyka Nikomachejska*. PWN, Warszawa.
- Bruni L., R. Sugden. 2013. *Reclaiming Virtue Ethics for Economics*. „Journal of Economic Perspectives”, 27(4): 141–164.
- Deci E. L. 1971. *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*. „Journal of Personality and Social Psychology”, 18(1): 105–115.
- Deci E. L. 1972. *Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity*. „Journal of Personality and Social Psychology”, 22(1): 113–120.
- Frey B. S., F. Oberholzer-Gee. 1997. *The Cost of Price Incentives: An Empirical Analysis of Motivation Crowding-out*. „American Economic Review”, 87: 746–755.
- Frey B. S., F. Oberholzer-Gee, R. Eichenberger. 1996. *The old lady visits your backyard: A tale of morals and markets*. „Journal of political economy”, 104(6): 1297–1313.
- Gneezy U., Al. Rustichini. 2000. *A Fine Is a Price*. „Journal of Legal Studies”, 29(1): 1–17.
- Gneezy U., S. Meier, P. Rey-Biel. 2011. *When and Why Incentives (Don't) Work to Modify Behavior*. „Journal of Economic Perspectives”, 25 (4): 191–210.
- Gorazda M., Hardt Ł., Kwarciański T., red. 2016. *Metaekonomia: zagadnienia z filozofii ekonomii*. Copernicus Center Press, Kraków.
- Hausman D. M., McPherson M. S., Satz D. 2017. *Etyka ekonomii: Analiza ekonomiczna, filozofia moralności i polityka publiczna*. Copernicus Center Press, Kraków.
- Hossain T., Li K.K. 2014. *Crowding Out in the Labor Market: A Prosocial Setting Is Necessary*. „Management Science”, 60 (5): 1148–1160.
- Kodeks Etyki Bankowej. https://zbp.pl/public/repozytorium/dla_konsumentow/rekomendacje/KEB_final_WZ.pdf [dostęp 10.10.2018].
- Kołakowski L. 2010. *Etyka bez kodeksu*, [w:] *Kultura i fetysze*. PWN, Warszawa.
- Kraśniewski A. 2013. *Raport referencyjny. Odniesienie Polskiej Ramy Kwalifikacji na rzecz uczenia się przez całe życie do Europejskiej Ramy Kwalifikacji*. Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, http://biblioteka-krk.ibe.edu.pl/opac_css/doc_num.php?explnum_id=996 [dostęp 10.10.2018].
- Kruglanski A. W., Friedman I., Zeevi, G. 1971. *The effects of extrinsic incentive on some qualitative aspects of task performance I*. „Journal of Personality”, 39(4): 606–617.
- Lepper M. R., Greene D., Nisbett R. E. 1973. *Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the „overjustification” hypothesis*. „Journal of Personality and Social Psychology”, 28(1): 129–137.
- Lipiński Cz. 2008. *Etyka w bankowości – dylematy pracownika bankowego*. „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, 11(2): 87–96.
- McCloskey D. 2006. *The Bourgeois Virtues: Ethics for an Age of Commerce*. University of Chicago Press.
- Ossowska M. 2000. *Normy Moralne*. PWN, Warszawa.
- Owidiusz. *Metamorfozy*. 7: 20–21, wiele wydań.
- Rosół P. 2017. *Hans Jonas o etycznej odpowiedzialności nauki i techniki*. Universitas, Kraków.
- Sandel M. 2012. *Czego nie można kupić za pieniądze?* Kurhaus, Warszawa.
- Schwartz B., Sharpe K. 2010. *Practical wisdom: The right way to do the right thing*. Penguin, Riverhead.

- Sektorowa Rama Kwalifikacji dla Sektora Bankowego*, http://www.kwalifikacje.edu.pl/download/ramy_polska/bank/SRKB.pdf [dostęp 02.03.2019].
- Sectoral Qualifications Framework for Banking*, <http://kwalifikacje.edu.pl/wp-content/uploads/publikacje/PDF/srk/SQF-bankowosc-eng-internet.pdf> [dostęp 02.03.2019].
- Sennett R. 2013. *Razem. Rytuały, zalety i zasady współpracy*. MUZA, Warszawa.
- Skarga B. 1994. *Usankcjonowanie niecnoty*. „Etyka”, 27: 169–171.
- Środa M. 1994. *Argumenty za i przeciwko etyce zawodowej*. „Etyka”, 27: 167–169.
- Titmuss R., Oakley M. A., Ashton J. 1997. *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy*. New Press.
- Yunus M., Jolis A., Janikowska E. 2012. *Bankier ubogich. Historia mikrokredytu*. ConCorda.

Summary

How to shape the moral character in Polish banking sector confronting Sectoral Qualifications Framework?

In my text, I focus on the practical issue of shaping a moral character among representatives of the Polish banking sector in the face of the requirements that Sectoral Qualifications Framework for Banking (SQFB¹⁶) puts before the employees of this sector. Preliminary considerations are devoted to reflection on the ethical discourse within Polish financial sector and clarification what SQFB is? In the second part of the work I will analyze codes of ethics and incentives which are currently used to shape moral attitudes in professional practice, including in the banking sector will be analyzed. After demonstrating some shortcomings of these tools in the third part, it will indicate possible forms of solving emerging problems and tools appropriate to the requirements of SQFB. In this part, I will try to present an approach to building a moral character based on the Aristotelian virtue ethics. The virtue ethics in the classical sense is often contrasted with an interest, selfish economic motivation. I will try to show that it does not have to be that way and with certain assumptions, Aristotle's concept may be consistent with market activities. In particular, his concept of practical wisdom – *phronesis* can significantly improve and complement existing mechanisms and help in building moral character in the finance sector introduced by SQFB.

Key Words: Vocational ethics, Ethics in finance, virtue ethics, code of ethics, incentives

¹⁶ *Sectoral Qualifications Framework for Banking*, <http://kwalifikacje.edu.pl/wp-content/uploads/publikacje/PDF/srk/SQF-bankowosc-eng-internet.pdf> [dostęp 02.03.2019].

