

Stanisław Kasiewicz\*

ORCID: 0000-0003-3758-5033

skasie@sgh.waw.pl

Lech Kurkliński\*\*

ORCID: 0000-0002-1049-2200

lkurkli@sgh.waw.pl

## Kultura ryzyka w warunkach postpandemicznych i transformacji cyfrowej w instytucjach finansowych

### Streszczenie

W dotychczas przeprowadzanych badaniach i wydanych publikacjach relatywnie niewielką uwagę przywiązywano do wpływu pandemii COVID-19 na kulturę ryzyka, w szczególności w odniesieniu do instytucji finansowych. Na podstawie literatury i analiz własnych autorów dokonano przeglądu głównych skutków ostatnich kryzysów dla tej sfery działalności gospodarczej, związanych z aspektami kulturowymi. W szczególności za cel opracowania przyjęto zidentyfikowanie zmian i wstępną ocenę zmieniającej się kultury ryzyka w tradycyjnych instytucjach finansowych, zwłaszcza w bankach, w wyniku pandemii i postępującej cyfryzacji. Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej omawiamy rolę, cechy i wartości kultury ryzyka, akcentując różnice w tym względzie w podmiotach tradycyjnie zarządzanych i w tych nastawionych na funkcjonowanie w środowisku cyfrowym. W drugim punkcie koncentrujemy się na pokazaniu współczesnych determinant kształtowania kultury ryzyka. Do nich zaliczamy cztery grupy czynników: transformację cyfrową, system zarządzania ryzykiem, podejście regulatorów, kulturę ryzyka klientów oraz zjawisko uzupełniające tę analizę – narastający, powszechny strach i lęk. Trzecia część stanowi zbiorcze zestawienie skutków pandemii dla kształtowania się nowego obrazu kultury ryzyka. Uważamy, że zjawiska kryzysowe wpłynęły najsilniej na dwa główne obszary funkcjonowania instytucji finansowych, w tym zwłaszcza banków: proces podejmowania decyzji i system zarządzania ryzykiem. Na tym tle sformułowane są rekomendacje zarówno dotyczące dalszych badań, jak i wniosków o charakterze aplikacyjnym.

**Słowa kluczowe:** kultura ryzyka, instytucje finansowe, cyfryzacja, strach

**Kody JEL:** G20, G28, G32

---

\* Stanisław Kasiewicz – profesor, ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego.

\*\* Lech Kurkliński – profesor, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

## Risk culture in the post pandemic environment, digital transformation in financial institutions

### Abstract

The research and publications conducted so far have been paying a limited attention to the impact of the COVID-19 pandemic on the risk culture, in regards to financial institutions in particular. On the basis of the author's analysis and literature review, the main post-pandemic effects of economic activity determined by cultural factors were reviewed. The aim of the study is to identify changes and make an initial assessment of the transforming risk culture in traditional financial institutions because of the pandemic and accelerating digitalization. The article consists of three sections. In the first one we discuss the role, features and values of risk culture, emphasizing the differences in traditionally managed entities and those focused on functioning in a digital environment. In the second section, we focus on showing contemporary determinants shaping the risk culture. These include four groups of factors: digital transformation, risk management system, regulators' approach, customer risk culture and the phenomenon that complements this analysis – growing, widespread fear and anxiety. The third part is a summary of the effects of the COVID-19 pandemic on the formation of a new shape of risk culture. We believe that the crisis phenomena had the strongest impact on two main areas of functioning of financial institutions, especially banks: the decision-making process and the risk management system. Based on the presented review, recommendations are formulated both for further research and applications.

**Keywords:** risk culture, financial institutions, digitalization, fear

**JEL Codes:** G20, G28, G32

### Wstęp

Każdy kryzys skłania do refleksji i poszukiwania odpowiedzi na następujące pytania: jakie przyczyny spowodowały jego wybuch, kto jest odpowiedzialny za jego wystąpienie, czy można było go uniknąć, jakie efekty spowoduje kryzys w krótkim, średnim i długim horyzoncie. Unikatowość kryzysu pandemicznego COVID-19 ujawniła, że w relatywnie krótkim czasie dokonał się przyspieszony proces transformacji cyfrowej w sektorze bankowym, upowszechnił się zdalny proces pracy, zautomatyzowano wiele procesów operacyjnych w instytucjach finansowych, dokonały się zmiany w zachowaniach klientów korporacyjnych i indywidualnych, np. w sferze dokonywania transakcji płatniczych, obrocie gotówkowym. Te wymienione wyżej zagadnienia doczekały się dużego zainteresowania środowisk naukowych. Mniejszą uwagę w przeprowadzanych badaniach i analizach przywiązywano do wpływu COVID-19 na kulturę ryzyka, być może wychodząc z przyjętego z góry założenia, że zmiany kulturowe w tej dziedzinie dokonują się niezmiernie wolno.

Na podstawie przeglądu literatury i analiz własnych autorów, funkcjonujących w ramach środowiska bankowego, została podjęta próba ustalenia, jak przede wszystkim pandemia COVID-19, ale częściowo także inne kryzysy, zmieniają kulturę ryzyka w instytucjach finansowych. Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej

omówiono rolę, cechy i wartości kultury ryzyka, w szczególności akcentując różnice kultury ryzyka w instytucjach tradycyjnie zarządzanych i w tych nastawionych na funkcjonowanie w środowisku cyfrowym. W drugiej części uwaga koncentruje się na pokazaniu współczesnych determinant kształtowania kultury ryzyka. Do nich zaliczono cztery, a w zasadzie pięć grup czynników: transformację cyfrową, system zarządzania ryzykiem, podejście regulatorów, kulturę ryzyka klientów oraz mający zupełnie inny wymiar powszechny strach i lęk. Trzecia część stanowi zbiorcze zestawienie skutków pandemii dla kształtowania się nowego obrazu kultury ryzyka. Na tym tle sformułowane są rekomendacje zarówno dotyczące dalszych badań, jak i wniosków o charakterze aplikacyjnym dla zarządzania instytucjami finansowymi (kadry kierowniczej, regulatorów, nadzorców).

Przegląd literatury i analizy własne pokazują, że kryzys pandemiczny i inne zjawiska kryzysowe wpłynęły najsilniej na dwa główne obszary funkcjonowania instytucji finansowych, w tym zwłaszcza banków: proces podejmowania decyzji i system zarządzania ryzykiem. Są one jednak dość marginesowo traktowane w publikacjach poświęconych pandemii. Ponadto szczególnie ważne jest dla menedżerów, aby poważnie rozważyli, jak uwzględnić nabrzmiewający czynnik strachu i lęku w zarządzaniu ryzykiem.

## 1. Kultura ryzyka i jej rola w działalności organizacji

Kultura jest kategorią nadzwyczaj pojemną i wielowymiarową. Można wyróżnić m.in. takie jej rodzaje, jak: polityczna, prawna, indywidualna, organizacyjna, korporacyjna, ryzyka czy środowiska pracy. W zależności od skuteczności jej oddziaływania na zarządzanie organizacją mówi się np. o kulturze: silnej, dobrej, zdrowej, adekwatnej, słabej lub toksycznej. Ta różnorodność określeń ma też odniesienie do terminu kultura ryzyka używanego w dyscyplinach ekonomia i finanse, a także nauki o zarządzaniu i jakości, dlatego też jest definiowana wyjątkowo różnorodnie. W badaniach funkcjonowania instytucji finansowych dominuje ujęcie w którym przyjmuje się, że: „**Kultura ryzyka to wspólne wartości, postawy i zachowania podzielane w organizacji, które pozwalają głębiej, a także szerzej zrozumieć, identyfikować i zarządzać ryzykiem**” (IRM 2012, s. 7). W potocznym rozumieniu kulturę ryzyka można byłoby rozpoznać wtedy, gdy zarządzający lub tzw. właściciele ryzyka podejmują decyzje w warunkach, gdy nikt ich nie obserwuje, bądź nie przeszkadza.

Rola kultury ryzyka i przykładane do niej znaczenie w teorii oraz w praktyce ewoluowało dość wolno w czasie i działa się to wraz ze zmianami uwarunkowań rynkowych, regulacyjnych i społecznych działalności firm, a zwłaszcza instytucji finansowych. Tradycyjne podejście do kultury ryzyka, powiązanej z kulturą organizacyjną, dominowało niemal do końca XX wieku i cechowało się tym, że uznawano ją jako: zakorzenioną, relatywnie odporną na zmiany, oczywistą, wyrażaną w opiniach członków organizacji i wykazującą wspólne rozumienie (akceptację) (Karo-

dia 2018). Prowadzone (bardzo nieliczne) badania koncentrowały się na jej ogólnej ocenie (Kunz, Heitz 2021). Czołowymi przedstawicielami tego nurtu badawczego byli m.in. Sheedy, Griffin, Barbour (2017) a także B.F. Muñiz ze współpracownikami (Muñiz i in. 2020). Sheedy wraz ze swoim zespołem w 2017 r. opracował skalę składającą się z 16 pozycji do pomiaru percepcji kultury ryzyka, którą nazywano klimatem ryzyka. Narzędzie to obejmuje następujące wymiary (Sheedy, Griffin, Barbour 2017):

- Ocenę (wagę): pracownicy określają, jak w praktyce zarządzanie ryzykiem jest cenione w organizacji;
- Proaktywność: pracownicy oceniają, w jakim stopniu kwestie i zdarzenia związane z ryzykiem są proaktywnie identyfikowane i rozwiązywane;
- Unikanie: pracownicy dokonują oceny, na ile sprawy związane z ryzykiem i naruszenia obowiązujących polityk są ignorowane, bagatelizowane lub odstępstwa są usprawiedliwiane w organizacji;
- Rola menedżera: pracownicy dokonują oceny menedżerów, na ile są skutecznym wzorem do naśladowania w zakresie pożądanych zachowań w obszarze zarządzania ryzykiem.

W XXI wieku w kontekście kultury ryzyka zwrócono uwagę na nieco odmiennie problemy w relacji do tradycyjnej kultury instytucji finansowych. Za istotne uznano stymulowanie procesów transformacji (zwłaszcza cyfrowej) oraz reakcje i wychodzenie z kryzysów (np. *subprime*, pandemicznego, klimatycznego). Warto podkreślić, że różnice między tymi dwoma podejściami do kultury ryzyka są znaczące i dotyczą: odmiennego systemu wartości, narzędzi pomiaru kultury ryzyka, stosunku do budowania kultury bardziej adekwatnej do stale zmieniających się uwarunkowań, ale także ogólnej oceny jej jakości w kontekście wykorzystywanych prób badawczych oraz analityki.

Rolę kultury ryzyka w działalności organizacji w dużym stopniu określają takie wyrażenia, jak: „niewidzialny klej społeczny”, „sekretny sos”, „cień towarzyszący zarządzaniu ryzykiem” (Guiso, Sapienza, Zingales 2013; Kasiewicz, Kurkliński 2020, s. 110). Z punktu widzenia mikroekonomicznego kultura integruje pracowników danej organizacji/firmy w realizacji jej celów strategicznych i opracowanych modeli biznesowych. Dla instytucji finansowych, a zwłaszcza banków, jest to kluczowa kategoria wpływająca na skuteczność i efektywność zarządzania ryzykiem, bezpieczeństwo, wzrost zaufania, reputację, uczciwość, przestrzeganie zasad regulacyjnych, w tym etycznych. Z perspektywy sektora bankowego odpowiednia kultura ryzyka wspiera współpracę i partnerstwo, sprzyja procesom transformacji, wzmacnia konkurencyjność oraz wpływa korzystnie na budowanie pozytywnych relacji z regulatorem i nadzorcą. W ujęciu makroekonomicznym zarządzanie kulturą ryzyka jest realną i skuteczną opcją zastępowania, a raczej uzupełniania regulacji prawnych, metodą ograniczania negatywnych skutków ewentualnych kryzysów i sprzyjania utrzymaniu stabilności i bezpieczeństwa systemu finansowego.

W zarządzaniu kulturą ryzyka kluczowe znaczenie ma ten wymiar, który dotyczy wartości. W warunkach transformacji cyfrowej banki nastawione na nowe technologie charakteryzują się odmiennym portfelem wartości w stosunku do tradycyjnych podmiotów lub tych, które są na początku drogi w procesie digitalizacji usług finansowych. Wśród nowych wartości cenionych w bankach cyfrowych należy wyróżnić: innowacyjność, szybkość, elastyczność, otwartość (np. rola interfejsów API), autonomiczność (Kasiewicz, Kurkliński 2023, s. 113). Instytucje te nie ograniczają się tylko do nowych wartości, ale pielęgnują również te, które są na radarze zarządów tradycyjnych instytucji. Do nich należy zaliczyć przede wszystkim: zaufanie, bezpieczeństwo, niezawodność, profesjonalizm.

W ramach analizy kultury ryzyka można posiłkować się badaniami nad kulturą organizacyjną, gdzie wyróżnia się różne jej rodzaje (modele). Do jednej z najpopularniejszych należy typologia opracowana przez Camerona i Quinna, według której można wyróżnić: kulturę klanu, hierarchii, adhokracji i rynkową (Cameron, Quinn 2006). Także i w tym przypadku kluczowe znaczenie mają wartości. Rozszerzając tę kategorię o tzw. dźwignie (*value and drivers*), poszczególne typy kultur charakteryzują się następująco (Mikušová, Klabusayová, Meier 2023, s. 3):

- 1) Kultura klanu: zaangażowanie, komunikacja, rozwój;
- 2) Kultura hierarchii: efektywność, aktualność, spójność, jednorodność;
- 3) Kultura adhokracji: innowacyjność, transformację, zwinność;
- 4) Kultura rynkowa: udział rynkowy, zdolność osiągania celów, zyskowność.

Do początku XXI wieku w przypadku instytucji finansowych, a zwłaszcza banków, dominowała kultura hierarchii, jednakże rewolucja cyfrowa i zmienność uwarunkowań zaczęły uwypuklać znaczenie kultury adhokracji. Duży udział miała tu pandemia COVID-19 i postępująca cyfryzacja.

Warte odnotowania są badania prowadzone przez amerykańskich ekonomistów, którzy w 2019 r. analizowali kulturę korporacyjną pod względem wartości. Sformułowali oni listę tych najważniejszych, którą nazwano Wielką Dziewiątką. Do nich zaliczyli: zwinność, współpracę, nastawienie na klienta, szacunek, różnorodność, sprawczość, innowacyjność, uczciwość i wydajność (Sull, Sull, Chamberlain 2019). W obliczu pandemii COVID-19, według badania D. Sull i Ch. Sull, pracownicy 500 dużych, amerykańskich korporacji największą wartość przypisali właśnie uczciwości, uzupełnionej czytelną i jasną komunikacją oraz transparentnością (Sull, Sull 2020). Dostrzegali też znaczenie takich wartości, jak: różnorodność i sprawiedliwość. Mieli negatywne opinie na temat zmian w elastyczności i sprawności działania liderów w swoich korporacjach. Wartościowym wynikiem w tym badaniu było dostrzeżenie skokowego wzrostu znaczenia kultury i wartości w pierwszych miesiącach pandemii w stosunku do minionych 5 poprzednich lat.

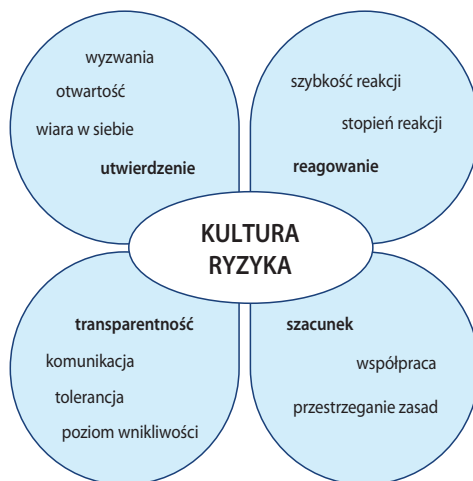
## 2. Determinanty kształtowania się kultury ryzyka

W trzeciej dekadzie XXI wieku najistotniejszymi determinantami kultury ryzyka w instytucjach finansowych, a zwłaszcza bankach, są: transformacja cyfrowa (Marouse 2022), system zarządzania ryzykiem (Kunz, Heitz 2021) podejście regulatorów (FSB 2014; Muñiz i in. 2020), kultura ryzyka klientów (Tagoe 2022) oraz rzutujący również na wymienione kategorie wszechogarniający, narastający, powszechny strach i lęk (Kasiewicz, Kurkliński 2020).

### 2.1. Transformacja cyfrowa

Wraz z niespotykanym napływem innowacji finansowych, opartych na nowych technologiach do sektora usług finansowych po 2005 r., rozpoczął się intensywny proces transformacji cyfrowej całego sektora, a zwłaszcza bankowego. Obejmuje on wszystkie kluczowe obszary działalności banków, w tym kulturę organizacyjną i kulturę ryzyka. Zmiany w tej dziedzinie są znaczące, ale poziom zaawansowania technologicznego i ogólnej dojrzałości cyfrowej jest różny (ECB 2023a). Czynniki kulturowe, które mają największe znaczenie dla sukcesu procesów transformacji cyfrowej, przedstawione są na rysunku 1. McKinsey proponuje cztery grupy: reagowanie (szybkość reakcji, stopień reakcji), szacunek (współpraca, przestrzeganie zasad), transparentność (komunikacja, tolerancja, poziom wnikliwości), utwierdzenie (wzrost wiary w siebie, otwartość, wyzwanie).

Rysunek 1. Kultura ryzyka – czynniki sukcesu transformacji cyfrowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie McKinsey (2015, s. 1).

Transformacja koncentruje się wokół podróży klienta (*customer journey*) i potrzeby zwiększenia zaangażowania dla zbudowania bezpiecznego funkcjonowania rynków finansowych. W ciągu najbliższych trzech do pięciu lat do priorytetów w tym obszarze zalicza się następujące sfery: cyberbezpieczeństwo (96%), doświadczenia mobilne (91%) oraz dane i analitykę (83%) (Marouse 2022). Mniejszy poziom zaawansowania i dojrzałości banki notują w takich obszarach, jak: wykorzystanie mediów społecznościowych, wdrożenie rozwiązań chmurowych, wykorzystania danych, sztucznej inteligencji (AI) i zaawansowanej analityki oraz zastosowanie otwartych interfejsów API. Jednakże największe wyzwania w procesie transformacji cyfrowej dotyczą zmian kultury, gdyż posiadanie nawet najnowocześniejszych rozwiązań technologicznych nie gwarantuje sukcesu bez odpowiedniego przygotowania czynnika ludzkiego (klientów, pracowników, menedżerów, akcjonariuszy, regulatorów, nadzorców).

## 2.2. System zarządzania ryzykiem

Dotychczasowy system zarządzania ryzykiem w bankach znajduje się na rozdrożu. Banki muszą rozstrzygać, czy większą rolę przypisywać doskonaleniu obecnych systemów, łagodząc lub eliminując aktualne słabości, czy też preferować zupełnie odmienne działania, które są zbieżne z nowymi wartościami, celami i narzędziami przyszłego modelu zarządzania bankiem i ryzykiem. Obecne innowacje finansowe powstają i są wdrażane w całkowicie innym otoczeniu niż to było przed początkiem XXI wieku. Otoczenie ma tendencję do różnicowania się, nieciągłości, jest wyjątkowo niepewne, przy bardzo wysokiej i trudnej do przewidzenia wrażliwości na zmiany. Przypomina to torfowisko, w którym każdy krok może okazać się skuteczny (odpowiedni) lub kończyć się porażką, czasami nawet totalną. Przyspieszony proces powstawania innowacji finansowych i nierzadko ich rewolucyjny charakter stwarzają nowe wyzwania przed zarządzaniem ryzykiem. Dotychczas stosowane narzędzia nie zawsze sprawdzają się. Zarządzanie ryzykiem, które znamy jako tradycyjne, opiera się na paradygmacie, na który składa się kilka czynników. Główną cechą jest to, że działa schematycznie pod wpływem ciągłego uwzględniania przede wszystkim zagrożeń. Prawie wszystkie miary ryzyka nastawione są na to, żeby oszacować straty i prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Drugą cechą jest dążenie do minimalizowania strat, a w konsekwencji tzw. czystego ryzyka, czyli jego negatywnego aspektu. Trzecią jest prymat regulacji, przy których wymogi *compliance* nierzadko stały się ważniejsze niż prowadzenie normalnego biznesu. Wdrażanie ogromnej liczby i znacznego zakresu regulacji ostrożnościowych ubezwłasnowolniło banki w wielu dziedzinach, dając pole do powstawania nowych inicjatyw – FinTech-ów, które z reguły nie mają tych obciążeń. Dążenie do uzyskania jak największej kontroli doprowadziło do powstania scentralizowanych systemów, relatywnie mało elastycznych wobec zmieniającego się otoczenia. Zatem w przypadku wystąpienia zjawiska określanego jako „czarny łabędź” tradycyjne systemy zarządzania ryzykiem zawodzą. Odnotowania wymaga również problem radykalnego nasilenia się

ryzyka związanego z tzw. obszarem ESG, a w szczególności ryzykiem klimatycznym. Ta sfera stwarza również nową jakość dla procesów zarządzania ryzykiem i stawia wyzwania przed kulturą ryzyka.

### 2.3. Podejście regulatorów

W aktualnych uwarunkowaniach rynkowych regulatorzy stają przed coraz większymi wyzwaniami, aby opracować i wdrożyć skuteczne oraz efektywne regulacje adresowane do rynku usług finansowych. Decydują o tym zarówno czynniki strukturalne, jak i rosnąca niepewność, a szczególnie zjawiska o charakterze szokowym. Dołączyć do tego należałoby niezakończony proces globalizacji. Brakuje w nim zdecydowanego lidera odpowiedzialnego za regulacje światowego sektora finansowego, w tym bankowego. Nieustający i nasilający się wyścig o przywództwo w tej sferze występuje wśród mocarstw politycznych, jak: USA, Unia Europejska, Wielka Brytania i Chiny. Powoduje to, że systemy regulacyjne stały się wysoce nie-spójne. W niektórych dziedzinach nastąpiło relatywnie daleko idące ujednoczenie wymogów ostrożnościowych (np. kapitałowych), ale w innych mamy do czynienia ze znacznym zróżnicowaniem (np. innowacji finansowych).

Do czynników strukturalnych właśnie należy zaliczyć niedostosowanie regulacji do rosnącej skali innowacji technologicznych. Praktyka regulatorów, polegająca na interwencji dopiero wtedy, gdy sytuacja z konkretnymi innowacjami się ustabilizuje, całkowicie zawodzi gdy dokonuje się w okresie wysypu wielu nowych rozwiązań o charakterze technologicznym. Opóźnienie jest wówczas nie do odrobienia, na co wskazują doświadczenia legislacyjne podejmowane przez UE w zakresie prób unormowania funkcjonowania platform cyfrowych.

Słabości instytucjonalne sektora regulacyjno-nadzorczego są dość powszechnie znane. Wyrażają się on zbyt konserwatywnym zachowaniem<sup>1</sup>, wysoce jednostronnym preferowaniem obszaru bezpieczeństwa klientów, a w znacznie mniejszym stopniu na stymulowaniu konkurencji. Cechują się także spóźnioną reakcją na sygnały wynikające z pojawiania się negatywnych zjawisk. Trafnie ujmuje to Jason Butcher, który uważa, że: „Regulatorzy są zawsze w trybie doganiania i rzadko w trybie włączania” (Skinner 2022).

W ostatnich latach regulatorzy rekompensują swój stan dyskomfortu w postaci nieustannego tsunami regulacyjnego (Grant Thornton 2022), czyli wręcz niewyobrażalnego procesu rozszerzania się zakresu ilościowego i przedmiotowego regulacji bankowych (Kasiewicz, Kurkliński 2012). Z drugiej strony porównać je można do sera szwajcarskiego – gęstego i esencjonalnego, ale z dużymi dziurami. Stan ten dodatkowo wpływa na niepewność i trudność w zarządzaniu instytucjami finanso-

<sup>1</sup> W Polsce KNF postrzega swoją rolę jako nadzorca i regulator tradycyjnie rozumianych rynków finansowych. „Brak działań organu nadzoru na rzecz innowacji finansowych wynika z przyczyn o charakterze ustrojowym. Wspieranie innowacji finansowych nie znajduje się wśród celów nadzoru nad rynkiem finansowym, a KNF nie posiada wprost takiego zadania” (FinTech 2016, s. 31).



wymi stwarzając obszary przeregulowane i niedoregulowane. Wywołuje to wzrost ryzyka i nieskuteczność stosowanych systemów zarządzania. W pewnym stopniu antidotum może stanowić odpowiednia kultura ryzyka, stwarzająca lepsze warunki (uelastycznienie systemu) do podejmowania racjonalnych decyzji.

#### 2.4. Kultura ryzyka klientów

Transformacja cyfrowa banków może z jednej strony włączać szersze rzesze społeczeństw, aby nowe osoby stawały się klientami, a z drugiej strony wpływają także na realne wykluczenie, jeżeli zmiany są zbyt szybkie. Nie można ukryć faktu, że mimo podejmowanych licznych działań organów państwowych, instytucji finansowych, stowarzyszeń działających na rzecz rozwoju tego sektora, poziom edukacji klientów jest niezadowalający, nie tylko w zakresie używania nowych technologii, ale szczególnie w sferze kultury ryzyka. Ten ostatni obszar wymaga realizowania programów edukacyjnych w długim horyzoncie, zaczynając już od przedszkola. Efektem tego stanu jest to, że niefrasobliwość, popełniane przez klientów błędy generują straty. Jednakże przy tym pojawia się dość powszechny nacisk na regulatorów, nadzorców, organy państwowe, aby te straty pokrywały banki, instytucje finansowe lub państwo, a nie ci, którzy je bezpośrednio wywołali. W tym duchu powstają kolejne regulacje redukujące ryzyko ponoszone przez klientów. Sytuacja ta coraz silniej powoduje, wręcz prowokuje stosowanie przez nich hazardu moralnego (pokusy nadużycia). Populistyczne działania w tym zakresie nie rozwiązują problemu, ale trwale go pogłębiają i klienci stają się coraz bardziej roszczeniowi, nierzadko świadomie rezygnując z jakichkolwiek aktywności (zapobiegliwości) i odpowiedzialności za błędne postawy, zachowania i podejmowane decyzje.

Warto zwrócić uwagę na zmiany struktury demograficznej i ich wpływ na kulturę ryzyka, zwłaszcza pokolenia Z. Generacja klientów urodzonych w latach 1995–2012 będzie miała największy wpływ na kształtowanie społeczeństwa w kolejnych dziesięcioleciach. Do ważnych cech tego pokolenia zalicza się (EY Polska 2022):

- dużą pewność siebie,
- uczenie wtedy, kiedy i jak jest potrzebne tzw. *just in time learning*,
- życie zawodowe i prywatne musi tworzyć spójną, uzupełniającą się całość, nacisk na *work-life balance*,
- brak obaw wobec podejmowanego ryzyka,
- silną potrzebę przebywania w grupie, z podkreśleniem, że pokolenie Z część swoich relacji przekłada na środowisko *online*.

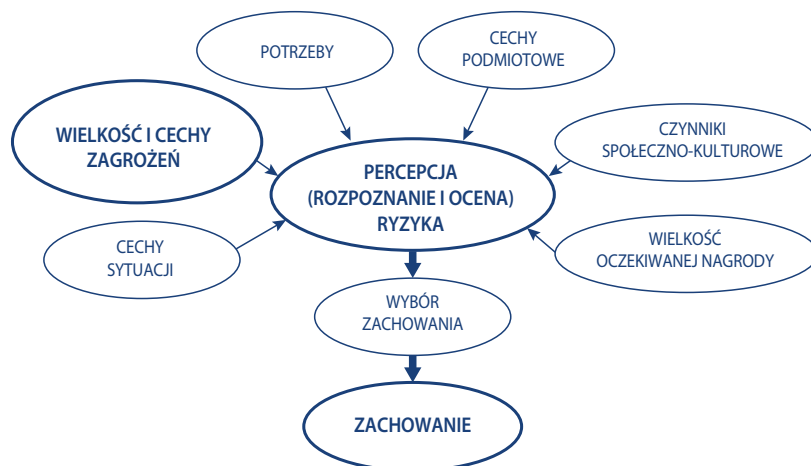
Zdaniem T. Polka pokolenie Z oczekuje, że wszystko będzie zaawansowane, dostępne i zautomatyzowane. Podobnie należy ocenić podejście do ryzyka. Dlatego instytucje finansowe, aby pozyskać i zatrzymać zarówno klientów, jak i talenty z pokolenia Z, muszą stworzyć organizacje cechujące się sprawnością operacyjną i efektywnością postępowania (Polk 2022).

## 2.5. Powszechny strach i lęk

Wydarzenia z ostatnich lat, jak: pandemia COVID-19, wojna rosyjsko-ukraińska, częstsze katastrofalne zjawiska pogodowe o ogromnych skutkach ekologicznych, gospodarczych i społecznych związane ze zmianami klimatycznymi wywołują coraz bardziej wszechogarniający strach i lęk o charakterze powszechnym (Kasiewicz, Kurkliński 2020, s. 25; Swensa University 2022; WHO 2022). Ma to swoje konsekwencje w życiu codziennym, ale także funkcjonowaniu instytucji finansowych.

Na podejście do ryzyka oddziałują różne czynniki, zwłaszcza te łączące ujęcie psychologiczne i socjologiczne. Uproszczony schemat przedstawiający wpływ głównych zmiennych na percepcję ryzyka przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Zmienne warunkujące zachowania wobec ryzyka



Źródło: opracowanie własne na podstawie Studenski (2004, s. 32).

Pandemia COVID-19, ale też inne zjawiska kryzysowe spowodowały, że główna uwaga skupia się na wielkości i cechach zagrożenia (dlatego wyróżnienie na rysunku 1) oraz kontekście sytuacji. Przyczyną tego stanu jest dość powszechne zaburzenie poczucia bezpieczeństwa (druga co do ważności potrzeba według piramidy Masłowa) związane ze skutkami zagrożeń:

- katastroficzości i ich surowości,
- nieodwracalności,
- braku możliwości uniknięcia,
- długotrwałości.

Poziom strachu i lęku stale podsycany jest przez media, ale także politycy szeroko stosują ten zabieg socjotechniczny w celu osiągnięcia swoich celów, zwłaszcza poparcia elektoratu (Kasiewicz, Kurkliński 2020, s. 23–24).

Strach i lęk są odmiennie definiowane w zależności od dyscypliny naukowej (np. w psychologii, filozofii, socjologii), obszaru badania (jednostki, firmy czy instytucje finansowe) i przyjętych celów badawczych (ustalenie stanu, perspektyw, zachowań). Dość powszechnie strach jest określany jako reakcja emocjonalna jednostki na niebezpieczeństwo, której towarzyszą odczucia dolegliwości fizyczne świadczące o wystąpieniu choroby (tzw. odczucia somatyczne). Sięgając do *Słownika języka polskiego*, możemy znaleźć definicję, że „lęk” jest uczuciem trwogi, obawy przed czymś (Szymczak 1994, s. 29), natomiast „strach” to „niepokój wywołany przez niebezpieczeństwo lub rzecz nieznaną, która się wydaje groźna, przez myśl o czymś groźącym” (Szymczak 1994, s. 343). Ogólnie na poziomie językowym lęk, strach, obawa, przerażenie, trwoga traktowane są jako synonimy (Szatan 2012).

W tym kontekście pojawia się zagadnienie określane jako „zarządzanie strachem” w warunkach niepewności. Jest to wyjątkowo rzadki obiekt rozważań i badań w zarządzaniu ryzykiem, aczkolwiek problematyka kultury strachu pojawiła się w dyskursie publicznym i naukowym. Pojęcie kultura strachu (*culture of fear*) do nauk społecznych wprowadził F. Furedi (1997) pod koniec XX wieku. Zajmował się nim także inny badacz – Amerykanin B. Glassner (1999). Koncepcja kultury strachu opiera się właśnie na rozpowszechnionym poczuciu wszechogarniających nas zagrożeń, kreujących problemy egzystencjalne. Coraz silniej akcentowana jest zasada ostrożności, że: „ocena wszystkiego z perspektywy bezpieczeństwa jest cechą charakterystyczną dla współczesnego społeczeństwa” (Furedi 1997, s. 5). Powoduje to, że prawie do wszystkiego przykładą się miarę „bezpieczne” lub „ryzykowne”. U Furediego na pierwszym planie eksponowane są problemy zdrowotne, określane mianem „medykalizacji życia”, choć poglądy swoje głosił ponad 20 lat przed pandemią COVID-19. Poczucie strachu praktycznie dotyczy każdej aktywności człowieka. Ocena niebezpieczeństw jest zróżnicowana, jednakże powstaje przeświadczenie o zagrożeniu całego obecnie funkcjonującego ładu społecznego, politycznego i gospodarczego. Szczególną rolę odgrywają tu media, intensyfikujące społeczne poczucie strachu, co dostrzeżone zostało już na początku XX wieku (Pound, Frankfurter 1922). Coraz powszechniejszy staje się efekt, że: „bycie w zagrożeniu stało się permanentną cechą ludzkości” (Furedi 1997, s. 5). Sytuacja ta musi wpływać na sposoby postępowania wynikające z kultury strachu (Czech 2017). Pandemia COVID-19 i wojna na Ukrainie jeszcze silniej wzmocniły to spojrzenie (Kasiewicz, Kurkliński 2020, s. 25).

Powstały już publikacje przedstawiające wyzwania stawiane przed zarządzaniem ryzykiem, wynikające z rozprzestrzeniania się koronawirusa SARS-CoV-2 w kontekście niepewności i strachu, opracowania Becker Friedman Institute for Research in Economics z Iniversity of Chicago (Berger i in. 2020) oraz firmy McKinsey (Furstenthal, Morris, Roth 2022; Alexander, De Smet, Weiss 2022). Pandemia uwypukliła, że przy podejmowaniu decyzji w warunkach skrajnej niepewności, w której decydecji nie znają przyczyn wystąpienia zjawiska, nie mają dostępnych baz danych, opracowanych i zweryfikowanych modeli, nie dysponują skutecznymi środkami zapobiegania skutkom niepewności (np. kwestia szczepionek), nie można liczyć na znane teorie i profesjonalne praktyki biznesowe. Okazały się one całkowicie bezużyteczne. COVID-19 uświadomił, że nie wiadomo było, jak zachować racjonalny podział

zadań i obowiązków między opiniami ekspertów a decydentami. W szczególności ci ostatni nie byli przygotowani do wyboru optymalnych decyzji, gdy poglądy grup specjalistów zdecydowanie się różniły. Brakowało czytelnych i finansowych kryteriów ocen sugerowanych zaleceń. Ponadto pandemia jaskrawo wykazała, jak ważny jest system komunikacji między ekspertami, menedżerami podejmującymi decyzje, a odbiorcami tych decyzji (np. klientami, pracownikami).

### 3. Skutki pandemii dla kultury ryzyka i postępującej cyfryzacji

W odniesieniu do kultury ryzyka banków bardzo silnie odcisnęła się na nich pandemia COVID-19, ale także przyspieszyła procesy cyfryzacji. Poniżej znajduje się próba zebrania wszechstronnych implikacji i wzajemnych związków (tabela 1).

Tabela 1. Skutki pandemii COVID-19 dla kultury ryzyka i funkcjonowania banków

Obszar skutków	Skutki	Źródło
<b>Ryzyko</b>	Ryzyko związane z pandemią COVID-19 miało praktyczny wpływ na wszystkie zidentyfikowane jego kluczowe rodzaje, m.in. poprzez ogólną zmianę postrzegania ryzyka – nasilenia się kultury strachu, mające długofalowe skutki.	(CSFI, 2021)
<b>Kondycja banków</b>	Pandemia COVID-19 nie była śmiertelna dla banków, ale wymusiła daleko idące zmiany strukturalne, m.in. przyspieszyła procesy transformacji cyfrowej, wymusiła zmianę kultur organizacyjnych.	(CSFI, 2021)
<b>Relacje banków z otoczeniem</b>	Pandemia zmieniła relacje między klientami a bankami (rola kanałów cyfrowych), a także między rządami a bankami, tworząc w tym drugim przypadku większą wzajemną zależność.	(CSFI, 2021)
<b>Zarządzanie ryzykiem</b>	Dotychczasowe modele ryzyka nie są w stanie przewidzieć ogromnych jednorazowych zdarzeń, takich jak pandemia COVID-19, i wymagają gruntownej zmiany.	(CSFI, 2021)
<b>Technologia</b>	Przyspieszeniu uległo tempo zmian technologicznych w branży bankowej, podnosząc potrzebę m.in. uwzględnienia pracy zdalnej, nowych form dostarczania usług, zaawansowanej analityki.	(CSFI, 2021)
<b>Modele biznesowe</b>	Zmiany wymusiły przyspieszenie ewolucji modeli biznesowych.	(CSFI, 2021)

Tabela 1 – cd.

Obszar skutków	Skutki	Źródło
<b>Regulacje</b>	Pojawiła się „wrozumiałość” regulacyjna, która pomogła bankom przejść przez kryzys, ale regulatorzy powrócili do poprzednio obserwowanego tsunami regulacyjnego.	(CSFI, 2021)
<b>Najwyższe kierownictwo</b>	Kryzys pandemiczny pokazał znaczenie i rolę najwyższego kierownictwa (zarządów, rad nadzorczych – postrzeganych jako wzorców do naśladowania), które były zmuszone do podejmowania decyzji w wyjątkowo niepewnych, stresujących czasach, dla których nie ma podręcznikowych rozwiązań.	(McKinsey, 2020)
<b>Następny kryzys</b>	Pandemia COVID-19, a następnie wojna rosyjsko-ukraińska pokazały, że nigdy nie jest za wcześnie na planowanie reakcji na przyszłe wstrząsy i należy się liczyć z następnymi „czarnymi łabędziami”.	(McKinsey, 2020)
<b>Rola kultury</b>	Zawodność „sztywnych” rozwiązań (np. wielu regulacji wewnętrznych i zewnętrznych) w warunkach wysokiej niepewności wskazała, że kultura (w tym ryzyka) należy do głównych dźwigni u najlepszych liderów dążących do utrzymania skuteczności działania, sprawności organizacyjnej i zadowalającej rentowności.	(Groysberg, Lee, Price, Cheng, 2018)
<b>Cechy kultury</b>	Okresy kryzysowe pokazują, w jak dużym stopniu kultura jest milczącym porządkiem społecznym organizacji. Kształtuje postawy i zachowania w szeroki i trwały sposób. Normy kulturowe określają, co jest wskazane, akceptowane lub odrzucane w organizacji.	(Groysberg, Lee, Price, Cheng, 2018)
<b>Kultura jako silnik transformacji</b>	Od momentu pojawienia się pandemii banki zostały zmuszone do zmian szybciej niż kiedykolwiek wcześniej, nastąpiła weryfikacja zdolności do adaptacji, odporności na wstrząsy, skuteczności osiągania celów w tej bezprecedensowej epoce. Kultura stanowi jeden z głównych czynników decydujących o powodzeniu wprowadzania zmian.	(Tiwari, Koehler, 2022)
<b>Cechy tradycyjnej kultury</b>	Kultura organizacyjna (w tym ryzyka) jest osiadła i relatywnie odporna na zmiany konieczne w warunkach kryzysowych oraz trendach o charakterze rewolucyjnym (np. transformacji cyfrowej).	(Karodia, 2018)
<b>Istota kultury cyfrowej</b>	Aktywne wywoływanie zmian, głównie poprzez innowacje, szybkość działania, otwartość (wewnętrzna, zewnętrzna), autonomia – wysoki poziom zaufania i delegowanie zadań.	(Karodia, 2018)

Tabela 1 – cd.

Obszar skutków	Skutki	Źródło
<b>Cechy kultur adaptacyjnych</b>	<u>Nastawienie na zmiany</u> : zewnętrzna koncentracja, przewidywanie i pewność siebie. <u>Orientacja operacyjna</u> : otwartość na zmiany, rozwój zdolności, wspólne planowanie działań, przeprowadzanie zmian, podtrzymywanie zmian, podejmowanie ryzyka.	(Karodia, 2018)
<b>Siła kultury</b>	Okresy kryzysowe (subprime, pandemia, wojna) pokazały, że do katalogu najlepszych sposobów uczynienia banków bezpieczniejszymi należy poprawa ich kultury ryzyka.	(Kunz, Heitz, 2021)
<b>Zmiany kultury po pandemii COVID-19</b>	Dotychczasowa dominacja kultury hierarchicznej zaczęła ustępować na rzecz preferencji dla adhokracji i kultury rynkowej, choć mimo wszystko zmiany te są powolne.	(Mikušova', Klabusayová, Meiera, 2023)
<b>Słaba kultura ryzyka</b>	W sektorze bankowym słabej kulturze ryzyka przypisuje się wiele historycznych przypadków strat i oszustw. Doprowadziło to europejskie organy nadzoru bankowego do zwiększenia nacisku na ten rodzaj kultury. De Nederlandsche Bank (DNB), który rozpoczął ocenę zachowań i kultury banków w 2011 r., był pionierem w zwracaniu uwagi na ten aspekt zarządzania ryzykiem.	(KPMG, 2022)
<b>Dobra kultura ryzyka</b>	Dobra kultura daje zmniejszenie częstotliwości oszustw i kradzieży, wzrost liczby zgłoszeń incydentów wewnętrznych, poprawę wyników finansowych, zwiększenie zdolności do innowacji, poprawę zaangażowania i utrzymania pracowników oraz wzmocnienie reputacji marki.	(KPMG, 2022)
<b>Rola kultury ryzyka po pandemii</b>	Pandemia COVID-19 wskazała na potrzebę przygotowania się na niespodziewane ryzyko i zaprojektowania (wdrożenia – osadzenia) takiej kultury, która przynajmniej w części zmiętygowałaby tego rodzaju ryzyko.	(Tagoe, 2022)
<b>Zarządzanie kulturą ryzyka</b>	Naczelne kierownictwo sprawuje nadzór nad zarządzaniem ryzykiem i kulturą ryzyka, definiuje pożądaną kulturę, ale to nie tylko od kadry najwyższego szczebla, ale także średniego zależy, w jaki sposób będzie ona wdrażana w organizacji.	(Tagoe, 2022)

Tabela 1 – cd.

Obszar skutków	Skutki	Źródło
<b>Wpływ kultury na zarządzanie ryzykiem</b>	Kultura ryzyka przenika przyjmowaną politykę zarządzania ryzykiem, wyznaczanie apetytu na ryzyko, ustalanie głównych wskaźników ryzyka, zasady i praktykę ponoszenia odpowiedzialności, system motywacyjny, komunikację i relacje wewnętrzne. Wszystko to ma kluczowy i niezmienny wpływ na zarządzanie ryzykiem.	(Tagoe, 2022)
<b>Wzrost znaczenie kultury ryzyka</b>	Postrzeganie znaczenia kultury ryzyka ewoluowało, ale po globalnym kryzysie finansowym i erze pandemii Covid-19 uzyskało krytyczną rangę w oczach głównych interesariuszy. Kryzysy pokazały, jak ważna jest kultura w zintegrowanym systemie zarządzania ryzykiem i prowadzenia działań w celu osiągnięcia ustalonej wizji i strategii.	(Tagoe, 2022)
<b>Istota kultury głosu</b>	Znaczenie zabierania głosu przez pracowników odnosi się do tworzenia środowiska, w którym pracownicy są słuchani, dzielą się pomysłami, aktywnie zachęceni są do innowacji oraz akceptowania różnych doświadczeń. Cisza w miejscu pracy jest oznaką braku zaangażowania pracowników, którzy czują się niedoceniani i wykluczeni.	(DWF, 2023)
<b>Determinanty wdrażania kultury ryzyka</b>	Dawanie przykładu z góry ( <i>Tone from the top</i> ) i właściwa komunikacja; motywowanie (wynagradzanie i awansowanie); odpowiedzialność i tzw. „własność” ryzyka to główne elementy kultury ryzyka.	(ECB 2023b)
<b>Brak odpowiedniej kultury ryzyka</b>	Brak odpowiedniej kultury ryzyka w sektorze bankowym jest uważany za jedną z przyczyn, które doprowadziły do globalnego kryzysu finansowego w 2007 r., którego skutki nadal wpływają na światową gospodarkę.	(Geretto, Pauluzzo, 2015)
<b>Przyczyny słabości zarządzania ryzykiem</b>	Powszechne stosowanie technik zarządzania ryzykiem okazało się w rzeczywistości niewystarczające (globalny kryzys finansowy, częściowo pandemia), a to z dwóch głównych powodów: nadmiernej taksonomizacji oraz założenia, że ryzyko może być stosunkowo łatwo transferowane.	(Geretto, Pauluzzo, 2015)
<b>Destrukcyjna kultura korporacyjnej</b>	Pandemia COVID-19 walczy przyczyniła się do destrukcji dotychczasowej kultury korporacyjnej. Powszechne przejście na pracę zdalną zmniejszyło liczbę bezpośrednich interakcji, które wzmacniają kulturę organizacyjną, osłabiają ten „niewidzialny klej społeczny”.	(Sull, Sull, 2020)

Źródło: opracowanie własne na podstawie w/w publikacji.

Pandemia COVID-19, ale także inne zjawiska kryzysowe, jak globalny kryzys finansowy, wojna rosyjsko-ukraińska, zagrożenia wynikające ze zmian klimatycznych spowodowały znaczącą zmianę w podejściu i roli kultury ryzyka dla współczesnych firm, zwłaszcza instytucji finansowych. Ogólnie uwarunkowania kulturowe kształtują się w długim okresie, jednakże wyzwania, przed którymi stanął sektor finansowy w trzeciej dekadzie XXI wieku, procesy zmian istotnie przyspieszyły. Przede wszystkim zostały obnażone słabości dotychczasowych systemów zarządzania ryzykiem, a rola kultury ryzyka znacząco wzrosła.

## Podsumowanie

W ostatnich latach obserwujemy serię zjawisk kryzysowych o bezprecedensowych skutkach nie tylko *stricto* ekonomicznych, ale też społecznych, politycznych i kulturowych. Niezaprzeczalnie na świecie wzrósł poziom strachu i lęku (WHO 2022), przynajmniej w subiektywnych odczuciach całych społeczeństw, przekładający się praktycznie na wszystkie dziedziny życia, w tym funkcjonowanie instytucji finansowych. Doświadczane kryzysy wywarły i wywierają nadal wpływ na zmieniające się postrzeganie zagrożeń od strony poszczególnych ludzi, występujących w rolach klientów, pracowników, menedżerów, regulatorów, akcjonariuszy, polityków. Dlatego też problematyki strachu i lęku nie można oderwać od problemów związanych z profesjonalnym zarządzaniu ryzykiem. Codzienne obcowanie z groźnymi sytuacjami, co najmniej w stałym przekazie dostarczanym przez media, wzmacnia poczucie nasilonej niepewności. W tych okolicznościach jeszcze większą rolę odgrywa zaufanie i oczekiwanie zapewnienia bezpieczeństwa przez silne, solidne instytucje, przede wszystkim państwo (wzrastające poparcie dla gospodarki etatystycznej). Zaufanie jest silnie uzależnione od wyznawanych wartości w danym społeczeństwie lub organizacji, a stanowią one filar zarówno ogólnie rozumianej kultury, jak i kultury organizacyjnej oraz ryzyka.

Pandemia COVID-19 przyspieszyła proces cyfryzacji instytucji finansowych, w tym banków. Wskazują na to liczne badania i raporty. Niektóre z nich, jak np. opracowanie firmy Gartner prognozuje, że do 2030 r. zniknie 80% tradycyjnych podmiotów lub straci zdolność do konkurencyjności. Zatem konieczne jest opracowanie i wdrożenie strategii i modelu biznesowego do tych nowych uwarunkowań, co niesie ze sobą dodatkowe ryzyko przy wysokiej niepewności. Sprostaniu takim wyzwaniom sprzyja odpowiednia kultura ryzyka, zwłaszcza taka, która zwiększa elastyczność działania organizacji. Do potencjalnych korzyści należy także potencjalna poprawa skuteczności, efektywności i bezpieczeństwa poszczególnych podmiotów oraz stabilności całego sektora finansowego. Kultura jest cichym czynnikiem integrującym pracowników wokół przyjętej strategii, a w szczególności ma znaczenie dla dziedzin, które nie są formalnie uregulowane, poprzez zewnętrzne przepisy lub wewnętrzne instrukcje, regulaminy, polityki itd. Redukcja ryzyka przekłada się na wzmocnienie reputacji, a w ostatecznym rozrachunku poprawia wyniki. Obserwowane w ostatnich latach sytuacje kryzysowe pokazały, jak silny może być wpływ



kultury ryzyka, gdy następują gwałtowne zmiany na rynku, wymagające szybko podejmowania trudnych decyzji, w warunkach silnego dyskomfortu (np. braku informacji, wzorców działania, narzędzi, poczucia strachu itd.). Szczególnie ważną rolę odgrywa wtedy przywódcza rola najwyższego kierownictwa, gdyż pracownicy śledzą uważnie, czy deklarowane wartości są w rzeczywistości respektowane (*tone from the top*). Z drugiej strony istnieje poważne niebezpieczeństwo ujawniania się złej kultury ryzyka, czyli niedostosowanej do nowych, zmieniających się uwarunkowań. Z tej perspektywy należy przypomnieć podejście przedstawione przez Financial Stability Board z 2014 r., w którym rekomenduje się cztery grupy identyfikatorów zdrowej (silnej) kultury, sprzyjającej budowaniu równowagi między podejmowaniem ryzyka a jego kontrolą. Do tych obszarów zalicza się: podejście kierownictwa najwyższego szczebla do kulturowych uwarunkowań zarządzania ryzykiem, odpowiedzialność, skuteczną komunikację oraz motywację (FSB 2014).

Odniesienia kulturowe dotyczą również zagadnienia regulacji i nadzoru nad sektorem finansowym, zarówno instytucji nadzorowanych (regulowanych) – w jaki sposób przestrzegane są wprowadzane wymogi i zalecenia, jak i nadzorujących (regulatorów) – w jaki sposób tworzone są regulacje. Powstają one w określonym środowisku kulturowym, które znacząco determinuje ich kształt. W ostatnich latach w Polsce, ale też w całej Unii Europejskiej, obserwujemy dążenie do jak najszerszego objęcia przepisami praktycznie wszystkich dziedzin życia (w szczególności rynków finansowych), co nierzadko jest działaniem nieskutecznym lub nawet zwiększającym ryzyko (np. pogłębiającym niepewność na temat stałości reguł gry). W świetle wyroków wydanych przez Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej w sprawie kredytów mieszkaniowych denominowanych lub indeksowanych do walut obcych kondycja polskiego sektora bankowego (potencjalne ryzyko w skali sektorowej i mikro) oraz społeczna percepcja tego zagadnienia (np. dyskusja o wartościach) jeszcze bardziej zwiększają oczekiwania wobec regulatora. Rozwiązanie tego problemu, a także jego konsekwencje będzie miało nie tylko silny aspekt ekonomiczny, ale też kulturowy – kultury ryzyka klientów (kwestie uczciwości, sprawiedliwości, wywiązywania się z zobowiązań i inne). Jest to poważne wyzwanie stojące przed polską bankowością, które również należy rozpatrywać właśnie pod kątem kultury ryzyka.

## Bibliografia

Alexander A., De Smet A., Weiss L. (2020), *Decision making in uncertain times*. McKinsey and Company, March 2020, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/decision-making-in-uncertain-times> (dostęp 2.06.2023).

Berger L. et al (2020), *Uncertainty and decision-making during a crisis: How to make policy decisions in the COVID-19 context?*, WORKING PAPER, NO. 2020-95, Becker Friedman Institute for Research In Economics, July, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=36471889](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=36471889) (dostęp 4.06.2023).

Cameron K.S., Quinn R. E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. John Wiley & Sons.

CSFI (2021), *Banking Banana Skins COVID – Covid special. The CSFI survey of the risks facing banks I*, March. <https://www.csfi.org/banana-skins-new> (dostęp 5.06.2023).

Czech F. (2017), *Spółeczeństwo ryzyka a kultura strachu*, „Studia Socjologiczne”, 4(187).

DWF (2023), *Creating a culture of voice in the workplace*. 25 May. <https://dwfgroup.com/en/news-and-insights/insights/2023/5/creating-a-culture-of-voice-in-the-workplace> (dostęp 2.06.2023).

ECB (2023a) *Banks' digital transformation: where do we stand?*, 15 February. [https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/publications/newsletter/2023/html/ssm.nl230215\\_2.en.html](https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/publications/newsletter/2023/html/ssm.nl230215_2.en.html) (dostęp 28.05.2023).

ECB (2023b), *Strong risk culture — sound banks*. European Central Bank. Banking Supervision, 15 February, [https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/publications/newsletter/2023/html/ssm.nl230215\\_3.en.htm](https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/publications/newsletter/2023/html/ssm.nl230215_3.en.htm) (dostęp 28.05.2023).

EY Polska (2022), *Co to jest Pokolenie Z? Charakterystyka nowej generacji pracowników i konsumentów*, 4 Listopad, [https://www.ey.com/pl\\_pl/workforce/pokolenie-z-co-to-jest](https://www.ey.com/pl_pl/workforce/pokolenie-z-co-to-jest) (dostęp 28.05.2023).

FSB (2014), *Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture*, Consultative Paper, 7th April, <https://www.fsb.org/2014/04/guidance-on-supervisory-interaction-with-financial-institutions-on-risk-culture-a-framework-for-assessing-risk-culture-2/> (dostęp 10.06.2023).

Fundacja (2016), *FinTech w Polsce. Bariery i szanse rozwoju*. Fundacja FinTech Poland i Obserwatorium. Warszawa, <https://fintechpoland.com/pl/initiatives/raport-fintech-w-polsce-bariery-i-szans-rozwoju/> (dostęp 2.06.2023).

Furedi F. (1997), *Culture of Fear. Risk-taking and the Morality of Low Expectation*, Continuum, New York.

Furstenthal L., Morris A., Roth E. (2022), *Fear factor: Overcoming human barriers to innovation*, McKinsey, June 3, <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/fear-factor-overcoming-human-barriers-to-innovation> (dostęp 10.06.2023).

*Gartner Says Digitalization Will Make Most Heritage Financial Firms Irrelevant by 2030*, Gartner, 2018, <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-10-29-gartner-says-digitalization-will-make-most-heritage-financial-firms-irrelevant-by-2030> (dostęp 7.08.2020).

Geretto E.F., Pauluzzo R. (2015), *Knowledge Management and Risk Culture in the Banking Industry: Relations and Problems*, European Conference on Knowledge Management, September, <https://www.proquest.com/openview/dd82218cdc957bbc4ce7fd0cb2db2a22/1?pq-orig-site=gscholar&cbl=1796412> (dostęp 25.05.2023).

Glassner B. (1999), *The Culture of Fear. Why Americans are Afraid of Wrong Things*, Basic Books, New York.

Grant Thornton (2022), *Barometr prawa. Analiza stabilności otoczenia prawnego w polskiej gospodarce*, <https://barometrprawa.pl/wp-content/uploads/2022/03/Barometr-prawa-2022-RAPORT-Grant-Thornton-16-03-2022.pdf> (dostęp 31.08.2023).

Groysberg B., Lee J., Price J., Yo-Jud Cheng J. (2018), *Leaders Guide to corporate culture*, January–February.

Guiso L., Sapienza P., Zingales L. (2013), *The value of corporate culture*, „Working Paper” 19557, National Bureau of Economic Research, October 2013.

IRM (2012), *Risk Culture*, Institute of Risk Management, London, October.

Karodia N.C. (2018), *Managing the transition to a 'digital culture': The experience of financial service firms*. A research project submitted to the Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.

Kasiewicz S., Kurkliński L. red. (2012), *Szok regulacyjny a konkurencyjność i rozwój sektora bankowego*, WIB.

Kasiewicz S., Kurkliński L. (2020), *Kultura ryzyka a cyfrowa transformacja banków w świetle pandemii COVID-19*. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.

Kasiewicz S., Kurkliński L. (2023), *Techfin and the banking system: rising battlefield* [in:] *The digital revolution in banking, insurance and capital markets*, L. Gąsioriewicz, J. Monkiewicz (ed.). Routledge.

KPMG (2022), *Risk culture and ECB expectations*. <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/06/risk-culture-and-ecb-expectations.html> (dostęp 29.05.2023).

Kunz J., Heitz M. (2021), *Banks' risk culture and management control systems: A systematic literature review*, „Journal of Management Control” 32.

Marouse J. (2022), *Digital Banking Transformation Trends for 2023*, „Financial Brand”, December 19.

McKinsey (2015), *Managing the People Side of Risk: Risk Culture Transformation*, March, [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client\\_service/Risk/PDFs/Managing\\_the\\_people\\_side\\_of\\_risk.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/Risk/PDFs/Managing_the_people_side_of_risk.ashx) (dostęp 3.06.2023).

McKinsey (2020), *Boards in the time of coronavirus*, April. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Boards%20in%20the%20time%20of%20coronavirus/Boards-in-the-time-of-coronavirus.pdf> (dostęp 3.06.2020).

McKinsey (2021), *The coronavirus effect on global economic sentiment*, September, <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-coronavirus-effect-on-global-economic-sentiment> (dostęp 3.06.2023).

Mikušová M., Klabusayová N., Meier V. (2023), *Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic*. Evaluation and Program Planning. Elsevier.

Muñiz B.F. i in. (2020), *Misconduct and risk climate in banking: Development of a multidimensional measurement scale*, „Global Policy”, 11(1).

Polk T. (2022), *It's time for companies to digitally grow up. Here's how*. Yahoo!/Finance, January 31, <https://finance.yahoo.com/news/time-companies-digitally-grow-130700969>.

html?guccounter=1&guce\_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce\_referrer\_sig=AQAAAFUWD0XoZ2WlzFBVAzOZcW-BUME1i8taxezjOw86AFmDht8wVb2SnyiryP331Vm00fPECmD2PKedlIblVdzbFKerWc2f0mDmBfKT3S2chmylaySo\_1K1C5w8HEIH-k6-MTaCQqLA45k15nn81GZar3kUj6QWTC9h17tdO6PPIYz (dostęp 3.06.2023).

Pound R., Frankfurter F. (1922), *Criminal Justice in Cleveland*, Cleveland Foundation, Cleveland.

Sheedy E.A., Griffin B., Barbour J.P.A. (2017), *Framework and Measure for Examining Risk Climate in Financial Institutions*, „Journal of Business and Psychology”, Feb 1, 32(1).

Skinner Ch. (2022), *Are regulators looking backwards or forwards?* March 18.

Studenski R. (2004), *Ryzyko i ryzykowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Sull D., Sull Ch., Chamberlain A. (2019), *Measuring Culture in Leading Companies*. MIT SMR/ Glassdoor Culture 500, June 24, <https://sloanreview.mit.edu/projects/measuring-culture-in-leading-companies/> (dostęp 10.06.2023).

Sull D., Sull Ch. (2020), *How Companies Are Winning on Culture During COVID-19*. „MIT Sloan Management Review” October 28.

Swensa University (2022), *New study shows that fear of COVID-19 continues to adversely impact psychological wellbeing*, <https://www.swansea.ac.uk/press-office/news-events/news/2022/12/new-study-shows-that-fear-of-covid-19-continues-to-adversely-impact-psychological-wellbeing.php> (dostęp 5.08.2023).

Szatan M. (2012), *Strach a lęk w ujęciu nauk humanistycznych*, „Studia Gdańskie”, Tom XXXI.

Szymczak M. (red.) (1994), *Słownik języka polskiego*, Warszawa.

WHO (2022), *COVID-19 pandemic triggers 25% increase in prevalence of anxiety and depression worldwide*, World Health Organization, <https://www.who.int/news/item/02-03-2022-covid-19-pandemic-triggers-25-increase-in-prevalence-of-anxiety-and-depression-worldwide> (dostęp 31.08.2023).

Tagoe N.A. (2022), *Rethinking Risk Culture in a Post-pandemic Era*, „BOHR International Journal of Finance and Market Research”, Vol. 1, No. 1.

Tiwari A., Koehler B. (2022), *Culture: The Engine of Transformation*, „MIT Sloan Management Review”, September 19.