

NUK w Banku Spółdzielczym (18)

Autokrata, liberał, demokrata

O wynikach finansowych decyduje jakość zarządzania. Nikt nie planuje złych wyników, są one skutkiem zdarzeń nieoczekiwanych. Metody radzenia sobie z zagrożeniami to przedmiot zarządzania ryzykiem.

Wiesław Żółtkowski

Nie można sprowadzić zarządzania do przestrzegania norm nadzorczych. Zarząd musi samodzielnie analizować działalność banku, aby uwzględniać wszystkie zagrożenia, również te nie nazwane w uchwałach KNF, lecz występujące w praktyce. Ryzykiem nie zarządza się dla zadowolenia instytucji nadzorczych. Nie wszystko da się zdefiniować w prostych formułkach, ważny jest styl zarządzania bankiem.

Jakim jesteś przywódcą?

W nauce o organizacji mówi się różnych stylów kierowania. Dla potrzeb tych rozważań wskażmy tylko na cztery:

- paternalistyczny
- autokratyczny
- demokratyczny
- liberalny.

Trudno arbitralnie rozstrzygnąć, który styl jest lepszy i najbardziej odpowiedni w różnych organizacjach. Styl **paternalistyczny** charakteryzuje się silną dominacją zwykle starszego i doświadczonego przywódcy. Uważa on, że wie lepiej i w podstawowych sprawach inni powinni się podporządkować. Sam określa, co jest ważne i tylko w obszarach jego zdaniem mało ważnych (a takie też widzi) pozwala innym na samodzielność. Do podwładnych ma stosunek ojcowski, czuje się za nich odpowiedzialny. Wymaga, często beszta, ale nie skrzywdzi. Jeśli się akceptuje taki styl, to nawet słaby pracownik może czuć się bezpieczny.

Zarządca **autokratyczny** też uważa, iż tylko on ma rację. Nie dopuszcza do dyskusji i wymaga bezwarunkowego podporządkowania. We wszystkich sprawach on wie lepiej. Równocześnie nie jest nastawiony na współpracę z podwładnymi, którzy nie realizują sprawnie jego poleceń. Wymaga ale i karze oraz łatwo zwalnia. Nie ma poczucia odpowiedzialności za ludzi, których traktuje instrumentalnie.

Przywódcą **demokratyczny** wie, że sam nie wie wszystkiego. Chętnie pyta i dyskutuje, potrafi uznać racje innych osób. Na etapie wypracowania treści zadań stara się wykorzystać wiedzę innych osób, nie jest zazdrosny o autorstwo wszystkich pomysłów. Jednak po podjęciu decyzji konsekwentnie egzekwuje zadania i

monitoruje wyniki, natomiast w przypadku niepowodzenia szybko organizuje prace naprawcze.

Liberał pozwala wszystkim na wszystko. Jest fajnym kumplem, a nawet gdy podkreśla swój formalny status, to u nikogo nie budzi obaw. Mało uwagi przykładu do realizacji zadań. Uważa, że pracownicy mają podobne motywacje, będą się starali i wszystkie sprawy się ułożą. Cieszy się z dobrych wyników, za złe nikogo konkretnego nie wini.

Ryzyko: procedury i intuicja

Tak naszkicowane modele nie muszą występować w czystej postaci. W praktyce często można zaobserwować mieszaniny stylów zarządzania z różną dominantą jednego stylu. Powróćmy jednak do problemów zarządzania ryzykiem. W jaki sposób określone style kierowania mogą przekładać się na skuteczność zarządzania ryzykiem banku?

Odpowiedź trzeba rozpocząć od wskazania na kilka czynników związanych z zarządzaniem ryzykiem bankowym. Chodzi o to, że w praktyce wdrożone metody i techniki zarządzania różnymi rodzajami ryzyka charakteryzują się tym, że:

- są postrzegane jako nowe, narzucone z zewnątrz. Nie zostały wypracowane ewolucyjnie w banku, lecz w krótkim czasie podpowiedziane z zewnątrz;
- często nie są dostosowane do warunków działania banku, a w banku brak kwalifikacji, aby je adoptować do potrzeb danego banku;
- większość pracowników, a szczególnie kadra kierownicza nie ma poczucia ich ważności w procesie zarządzania bankiem. Trzeba je stosować, ale i tak w praktyce zarządza się głównie starymi, intuicyjnymi metodami;
- wymagają dużo formalnych obowiązków, które trzeba zrealizować w sytuacji bardzo małego zespołu pracowników.

Warto rozmawiać!

Jak styl zarządzania przekłada się na podejście do zarządzania ryzykiem? W przypadku silnej dominacji w pracy zarządu stylu paternalistycznego tylko nieliczni prezesi pasjonaci zajmują się zarządzaniem ryzykiem osobiście. Większość uznaje, że jest to obszar zbyt trudny do zgłębienia, niezbyt ważny, a bardzo pracochłonny. Deleguje wobec te zadania do wybranych pracowników, samemu interesując się terminowym wypełnianiem obowiązków sprawozdawczych, poprawnym udzielaniem kredytów i zapewnieniem płynności. W takiej sytuacji specjaliści od ryzyka mają dużą samodzielność. Najlepiej jest w banku, w którym dominuje styl demokratyczny przejawiający się otwartym podejściem, poważnym traktowaniem każdej osoby mającej kompetencje w danej sprawie.

Zarządzania różnymi rodzajami ryzyka trzeba się uczyć. Nie ma osób, także w zarządzie, które wiedzą o tym wszystko. Dobrze więc partnersko rozmawiać i korzystać z wiedzy pracowników. Styl liberalny niezbyt nadaje się do zarządzania

bankiem, często występuje jako efekt bezradności zarządu wobec niezrozumiałych i postrzeganych jako mało przydatne technik. Powoduje zjawisko „odpuszczania” spraw, nad którymi nie panuje się intelektualnie. Jeśli ryzykiem zajmują się osoby do tego nie przygotowane, bank ogranicza się do powielania cudzych procedur. Warto więc zastanowić się, jak jest z tym w naszym banku, jak kultura organizacyjna oraz styl kierowania wpływa na sposób radzenia sobie z ryzykiem.

Autor jest ekspertem zarządzania ryzykiem bankowym. Prowadzi szkolenia i projekty wdrożeniowe z zakresu NUK w bankach spółdzielczych.