Barclays: ewolucja bankowości między zyskiem a legitymizacją

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst stanowi pogłębioną analizę ewolucji banku Barclays, służącą jako studium przypadku transformacji całego sektora finansowego w City po deregulacji „Wielkiego Wybuchu”. Autor opisuje proces odchodzenia od bankowości relacyjnej opartej na zaufaniu ku agresywnemu modelowi inwestycyjnemu, w którym ryzyko stało się towarem. Artykuł rzuca światło na systemowe przyczyny afery Libor oraz zjawiska missellingu, wskazując na destrukcyjną rolę asymetrii informacji i wadliwych systemów bodźców. Poprzez porównanie stylów zarządzania Boba Diamonda i Antony’ego Jenkinsa, tekst stawia pytania o możliwość moralnej odnowy instytucji finansowych i mechanizmy niezbędne do odzyskania utraconej legitymizacji społecznej w świecie zdominowanym przez skwantyfikowane ryzyko.

This article provides an in-depth analysis of the evolution of Barclays Bank, serving as a case study of the transformation of the entire financial sector in the City following the deregulation of the "Big Bang." The author describes the process of shifting from trust-based relationship banking to an aggressive investment model in which risk became a commodity. The article sheds light on the systemic causes of the Libor scandal and the phenomenon of misselling, pointing to the destructive role of information asymmetry and flawed incentive systems. By comparing the management styles of Bob Diamond and Antony Jenkins, the article raises questions about the possibility of moral renewal for financial institutions and the mechanisms necessary to regain lost social legitimacy in a world dominated by quantified risk.

Artykuł analizuje ewolucję Barclays w kontekście deregulacji i zmiany paradygmatu bankowości, od rzemiosła zaufania do przemysłu ryzyka. Kluczową tezą jest, że skandale takie jak afera LIBOR nie są anomaliami, lecz symptomami głębszych problemów systemowych, takich jak kultura zorientowana na akcjonariuszy i nadmierna dźwignia

finansowa. Autor argumentuje, że sama etyka nie wystarczy do naprawy bankowości, konieczne jest przeprojektowanie bodźców instytucjonalnych, aby uczynić etyczne zachowania racjonalnymi ekonomicznie. Analizie poddane są strategie kolejnych prezesów Barclays, od Boba Diamonda, przez Antony'ego Jenkinsa, po Jesa Staleya, ukazując, jak różne podejścia do kwestii moralności i regulacji wpływają na stabilność i legitymizację banku. Artykuł prowokuje do refleksji nad rolą banków w społeczeństwie i koniecznością znalezienia równowagi między zyskiem a odpowiedzialnością.

SŁOWA KLUCZOWE

Barclays | Wielki Wybuch | Big Bang | Libor | misselling | dźwignia finansowa | ryzyko typu conduct | ład korporacyjny | asymetria informacji | bankowość inwestycyjna | legitymizacja systemu | etos bankowy | system bodźców | kapitał własny | zaufanie społeczne

Wielki Wybuch 1986: amerykanizacja brytyjskiej City

Historia Barclays, w ujęciu Augara, jest opowieścią o kulturowej rewolucji w City po deregulacyjnym „Wielkim Wybuchu". Staje się przez to zarazem kroniką przejścia od bankowości jako rzemiosła zaufania do bankowości jako przemysłu ryzyka. Ryzyko, o ile tylko da się je ubrać w elegancką formułę, skwantyfikować i otoczyć nimbem eksperckiej wiedzy, cieszy się społeczną tolerancją. Aż do dnia, w którym tolerancja kończy się nagle, gwałtownie i z politycznym hukiem. Zmianę tę można opisać bez moralnego wzmożenia: jako chłodną rekonfigurację bodźców i logiki prestiżu. Bank przestaje być dobrem wspólnym, a staje się maszyną do generowania zysku, w której zaufanie nie jest już treścią relacji, lecz kosztem kapitału. Reputacja zaś – nie cnotą, a jedynie niematerialnym aktywem, który, jak każdy inny, podlega amortyzacji.

Nieprzypadkowo symbolicznym początkiem tej genealogii stał się londyński „Big Bang" z 27 października 1986 roku. Gdy zniesiono stałe prowizje, zlikwidowano rozdział między pośrednikiem a animatorem rynku, czyli podmiotem zapewniającym płynność obrotu, a giełdę otwarto na zagraniczny kapitał i handel elektroniczny, narodziły się warunki dla bankowości nowego typu. Bankowości, w której granica między usługą a spekulacją uległa technicznemu zatarciu, a kulturowo została wyparta przez kojącą opowieść o „płynności" i „innowacji". Naukowa recepcja tego zwrotu pozostaje głęboko spolaryzowana. Jedni widzą w deregulacji motor napędzający

produktywność i globalną konkurencyjność Londynu, inni – źródło patologii, która urzeczowiła relacje międzyludzkie i wprowadziła toksyczną zasadę prywatyzacji zysków i uspołecznienia strat. Obie strony dysponują arsenałem argumentów. Spór nie toczy się bowiem o fakty, lecz o to, którym z nich nadać rangę rozstrzygającą dla legitymizacji całego systemu.

Dźwignia finansowa: mnożnik zysku i ryzyka etycznego

W tym miejscu zaczyna się pierwsza polemika, którą warto poprowadzić bez skrępowania wobec autorytetów, bo jest ona sporem o fundamenty, a nie o anegdoty. Teza, że deregulacja sama w sobie „zniszczyła etos", jest intelektualnie wygodna, ale strukturalnie naiwna. Etos nie jest bowiem substancją, którą można zbić z półki; jest raczej funkcją instytucjonalnych nagród i kar. Prawdziwe pytanie nie brzmi więc: „Czy City się zepsuło?", tylko: „Jakie konfiguracje bodźców sprawiły, że racjonalne stało się zachowanie, które ze zdroworozsądkowej perspektywy jest nie do przyjęcia?". Dopiero wtedy widać, że demoralizacja nie jest ekscesem jednostek, lecz emergentną własnością systemu, w którym skala dźwigni finansowej oraz asymetria informacji zamieniają bank w grę o sumie dodatniej dla uprzywilejowanych i ujemnej dla reszty, gdy zdarzy się wstrząs.

Samo pojęcie dźwigni finansowej, czyli techniki powiększania ekspozycji na aktywa przy użyciu kapitału obcego, wymaga tu definicji, bo w dyskursie publicznym bywa ono moralnie przeładowane. W bankowości oznacza to, że relacja aktywów do kapitału własnego rośnie, a wraz z nią rośnie wrażliwość wypłacalności na niewielkie spadki wartości aktywów. W języku potocznym dźwignia bywa synonimem sprytu; w języku nadzorczym – miernikiem kruchości. I dopiero ten dualizm odsłania, dlaczego spór o dźwignię jest w istocie sporem o aksjologię. O to, czy ryzyko systemowe wolno traktować jako produkt uboczny prywatnej przedsiębiorczości, czy jako naruszenie fundamentalnych uprawnień obywateli, którzy nie podpisywali kontraktu na ratowanie banków w chwilach paniki.

Afera Libor: sabotaż wiarygodności rynkowych danych

Afera Libor jest tu „punktem krytycznym" nie z powodu astronomicznych kwot w nagłówkach, lecz dlatego, że uderzyła w samo sedno roszczenia do prawdziwości propozycjonalnej. Libor to wskaźnik referencyjny, finansowy odpowiednik wzorca metra z Sèvres; jeśli bank manipuluje takim wskaźnikiem, to nie oszukuje po prostu na „rynku", lecz fałszuje samą miarę, która umożliwia globalną koordynację. To był epistemologiczny sabotaż. W momencie, gdy wspólna linijka zostaje skażona, zatruta zostaje sama możliwość racjonalnego działania, a szkoda wykracza daleko poza

pojedynczy kontrakt, infekując całą strukturę zaufania. Stąd moralny wstrząs, który w 2012 roku przybrał formę gigantycznych kar i publicznego upokorzenia elit Barclays, gdy dokumenty amerykańskich regulatorów ujawniły lata systematycznych, wielokrotnych manipulacji i fałszywego raportowania stawek Libor i Euribor.

Teraz jednak należy uczynić tę polemikę bardziej niebezpieczną, bo bardziej trafną: czy afera Libor była „skandalem", czy raczej „ujawnieniem normalności"? Skrajne stanowisko pierwsze — ulubione przez apologetów rynku — twierdzi, że był to eksces garstki chciwych traderów, którzy nadużyli zaufania, a system bohatersko się oczyścił. Skrajne stanowisko drugie — popularne wśród krytyków kapitalizmu finansowego — widzi w tym logiczną konsekwencję systemu, który premiuje zysk za wszelką cenę. Oba wyjaśnienia są zbyt schludne, a przez to podejrzane. Bardziej realistyczna, a zarazem bardziej bolesna odpowiedź brzmi: Libor był ujawnieniem tego, że w instytucji o takiej skali granica między „systemem" a „garstką" staje się płynna. Lokalne praktyki stają się bowiem systemowe poprzez infrastrukturę bodźców i chroniczną słabość ładu korporacyjnego, gdzie ciche przyzwolenie jest równie groźne, co aktywny nakaz. Innymi słowy, skandal był nie tylko czynem, ale i testem. I test ten oblał nie tyle rynek jako idea, ile ład korporacyjny jako praktyka.

Mis-selling: systemowe oszustwo niszczy zaufanie klientów

Misselling – techniczne pojęcie oznaczające sprzedaż produktów finansowych niedopasowanych do potrzeb klienta lub zatajających realne ryzyko – jest jedynie praktycznym skutkiem tej samej bezosobowej logiki. Nie trzeba tu żadnego spisku, aby uruchomić masowe wciskanie ubezpieczeń PPI czy toksycznych instrumentów zabezpieczających; wystarczy stworzyć system, w którym oddział jest fabryką punktów, a klient staje się nośnikiem marży. W akademickim prosektorium zjawisko to bywa interpretowane w trzech skrajnych rejestrach: jako moralna degeneracja kultury sprzedaży, jako zawodność mechanizmów nadzoru i ładu korporacyjnego bądź jako racjonalna konsekwencja asymetrii informacji w warunkach nieustannej presji wynikowej. Sam biznes, zwłaszcza ten o wysokiej dojrzałości w obszarze compliance, nie mówi już, że misselling był „błędem"; mówi raczej, że był „ryzykiem typu conduct", czyli ryzykiem zachowania, które materializuje się w kosztach prawnych, reputacyjnych i kapitałowych. Język ten jest chłodny, ale ma w sobie pewną uczciwość: oto moralność w bankowości zostaje przetłumaczona na kategorię ryzyka, a ryzyko – jak wiadomo – jest kategorią w pełni zarządzalną.

W tym miejscu należy uderzyć w konformizm, który uspokaja nas mantrą: „system się nauczył". Otóż nie, system się nie nauczył – on się tylko ubezpieczył. To jest różnica, której świat akademicki

czasem nie chce wypowiedzieć, a świat biznesu wypowiada ją półgłosem, bo brzmi brutalnie. Ubezpieczenie oznacza bowiem, że instytucja nie tyle przestała czynić zło, ile zaczęła je znacznie wcześniej wyceniać. To nie jest zarzut moralny, lecz diagnoza strukturalna. Dopóki fundamentalne bodźce pozostają podobne, dopóty instytucja będzie szukała arbitrażu pomiędzy normą a zyskiem, tyle że w coraz bardziej wyrafinowanej formie. Gra pozostaje ta sama, zmieniają się tylko figury.

Barclays De Zoete Wedd: starcie bankierów z maklerami

W genealogii Barclaysa jedno imię rezonuje szczególnie mocno: Barclays de Zoete Wedd (BZW). Ten instytucjonalny eksperyment, pomyślany jako brytyjska odpowiedź na nowoczesną bankowość inwestycyjną, okazał się raczej szalką Petriego dla konfliktu kultur, gdzie zderzyła się plemienna lojalność bankowości korporacyjnej z agresywną logiką rynków kapitałowych. Lekcja płynąca z BZW jest brutalnie prosta: nie istnieje neutralna „integracja" kultur. Jest tylko dominacja jednej matrycy normatywnej nad drugą albo przewlekła wojna pozycyjna, w której obie strony deklarują wspólny cel, lecz nie podzielają tego samego rozumienia słuszności środków. To nie był marginalny epizod historyczny. To była prefiguracja wszystkich późniejszych dramatów Barclaysa, których źródło tkwi w jednej z kluczowych aporii nowoczesnego kapitalizmu bankowego: czy bank ma być usługą publiczną w prywatnym przebraniu, czy prywatnym przedsiębiorstwem pasożytującym na publicznej infrastrukturze zaufania?

Bob Diamond: kult zysku i bankowość inwestycyjna

Dopiero w tym świetle postać Boba Diamonda przestaje być tabloidową karykaturą, a staje się figurą instytucjonalnego sprawstwa. Uosabiał on logikę całej epoki: ambicję budowy Barclays Capital jako brytyjskiego konkurenta dla Wall Street, dogmatyczną wiarę w model bankowości uniwersalnej oraz przekonanie, że sama skala i techniczna dyscyplina zapewnią systemowi odporność. Diamond jawi się tu jednocześnie jako architekt i więzień własnej konstrukcji; buduje maszynę do generowania astronomicznych zysków, by po chwili odkryć, że ta sama maszyna produkuje również zachowania politycznie niedające się obronić. Jeśli w tej opowieści jest jakaś „tragedia", to nie jest to dramat moralny jednostki, lecz tragedia racjonalności systemowej: to, co było racjonalne w logice bezwzględnej ekspansji, staje się fundamentalnie nieracjonalne w logice poszukiwania legitymizacji po katastrofie.

Antony Jenkins: klęska etycznej odnowy w Barclays

Antony Jenkins, ochrzczony w materiale mianem „Świętego Antoniego", jawi się jako reformator wkraczający do „klasztoru hazardu". Jest przekonany, że moralny mechanizm instytucji da się przeprojektować przez zmianę jej samoświadomości: przez nadanie jej celu, stworzenie kanonu wartości i przełożenie go na język praktyk zarządczych. Jenkins wykonuje tu ruch typowo oświeceniowy, wierząc, że korekta normatywna – jeśli tylko zostanie sformalizowana i zakomunikowana – wymusi zmianę zachowań. Taka postawa budzi w środowisku inwestycyjnym kpiny nie dlatego, że jest irracjonalna, lecz dlatego, że operuje w innym porządku racjonalności. W porządku świata przeżywanego, gdzie bank ma być instytucją zaufania, a nie tylko maszyną do generowania wyniku.

Jego słynny list do pracowników, zawierający ultimatum w stylu „jeśli nie zamierzasz żyć wedle nowych wartości, Barclays nie jest miejscem dla ciebie", nie jest więc zwykłym moralizatorstwem. To próba stworzenia nowego kontraktu wewnętrznego, nowej definicji przynależności do organizacji. Gest ten ma strukturę prawną, choć nie jest ustawą: wyznacza granice tego, co dopuszczalne. Jednocześnie obnaża fundamentalną sprzeczność: jak instytucja ma wymuszać etykę, skoro jej główny mechanizm dystrybucji uznania – premia, awans, prestiż – wciąż jest sprzężony z miarami, dla których etyka jest kosztem? Opat może głosić ubóstwo, lecz mnisi w kasynie wciąż słyszą muzykę żetonów. A jeśli muzyka jest głośniejsza od kazania, kazanie staje się tylko tłem.

W tym kontekście symbolicznego wymiaru nabierają słynne „siedmiostopowe tablice" z wartościami RESPECT, ustawione w lobby banku. Gest, który w zamyśle miał być materializacją nowej normy, dla bankierów inwestycyjnych staje się obiektem drwin. Dlaczego? Ponieważ z ich perspektywy – perspektywy „producentów zysku", którzy postrzegają siebie jako jądro instytucji – wartości są jedynie zewnętrznym dodatkiem. Czymś, co ma uspokoić regulatorów i opinię publiczną, podczas gdy „prawdziwa praca" toczy się przy biurkach i w systemach transakcyjnych. Nie można tu jednak popaść w prostą pogardę dla cyników. Ich cynizm jest bowiem formą racjonalnej adaptacji do panującego układu bodźców. Jeśli organizacja nagradza dochód znacznie hojniej niż prawość, cynizm staje się po prostu ekonomią psychologicznego przetrwania.

W tym sensie Jenkins nie tyle przegrywa z „ludźmi", ile z architekturą systemu. Jego program Transform i wartości RESPECT nie potrafią – lub nie mają politycznej siły, by potrafić – przeorać samego mechanizmu produkcji wyniku. Zamknięcie takich jednostek jak Structured Capital Markets, choć moralnie i prawnie roztropne, w środowisku postrzegane jest jako akt strategicznej autokastracji. Zwłaszcza gdy konkurencja z Wall Street przedstawiana jest jako egzystencjalna

konieczność, a nie wybór. Jeśli bank rezygnuje z tego, co najbardziej dochodowe, musi albo stworzyć nowe źródła zysku, albo nową narrację, która zrekompensuje spadek wyników. Jenkins próbuje tej drugiej drogi, głosząc, że „bank ma cel społeczny". Problem w tym, że akcjonariat, zwłaszcza ten żyjący w rytmie kwartalnym, bywa ontologicznie głuchy na cele, które nie przekładają się na stopę zwrotu.

Tu rodzi się polemika, którą trzeba prowadzić bez taryfy ulgowej, bo jest to spór o praktyczną filozofię instytucji. Skrajna krytyka Jenkinsa, popularna w części biznesu, brzmi: etyka to luksus, na który banku nie stać w globalnej grze; wartości to ornament, a nie strategia; Jenkins nie rozumiał realiów. Z kolei skrajna obrona, obecna w dyskursie publicznym, głosi: Jenkins jako jedyny próbował uczynić bank odpowiedzialnym; został pożarty przez chciwość, jest więc męczennikiem za sprawę.

Oba te stanowiska są intelektualnie wygodne, ponieważ przenoszą ciężar złożoności na jedną figurę: albo na naiwnego reformatora, albo na cynicznych bankierów. Tymczasem sensowniejsza analiza pokazuje, że Jenkins był eksperymentem z zakresu „proceduralnego uzasadnienia". Była to próba przesunięcia legitymizacji banku z obszaru sukcesu rynkowego do obszaru normatywnej słuszności. Eksperyment ten dowiódł, że w bankowości uniwersalnej nie wystarczy mówić o wartościach, jeśli nie przestawi się kluczowych sprzęgieł: relacji między wynikiem a wynagrodzeniem, między sprzedażą a odpowiedzialnością, między ryzykiem a sankcją.

I tak docieramy do mrocznego jądra tej historii: mis-sellingu jako strukturalnego produktu banku, który nauczył się traktować klienta jak terytorium do eksploatacji marży. W skandalach z PPI czy toksycznymi instrumentami zabezpieczającymi stopę procentową ujawnia się mechanizm, który dziś opisuje się neutralnym językiem „conduct risk", czyli ryzyka niegodziwego zachowania. Ta neutralność jest jednak pozorna, bo treść pojęcia jest głęboko moralna. Mówi ono, że bank może zniszczyć swoją legitymizację nie przez straty finansowe, lecz przez zerwanie relacji zaufania z klientem. Mis-selling jest więc formą przemocy, symbolicznej i ekonomicznej zarazem. Klient zostaje wciągnięty w produkt, którego nie rozumie, a którego konstrukcja premiuje bank dokładnie wtedy, gdy klient traci. Jeśli dodamy do tego agresywne systemy motywacyjne i presję na sprzedaż, zło przestaje być odstępstwem od normy. Staje się normą organizacyjną, zinternalizowaną jako „robota".

Należy więc powiedzieć rzecz nieprzyjemną dla obu obozów: mis-selling nie jest zjawiskiem sprzedażowym, lecz ustrojowym. To efekt przekształcenia bankowości detalicznej w kanał dystrybucji wysokomarżowych produktów, a nie świadczenia użytecznych usług. Jeśli w takiej strukturze pojawia się etyczny reformator, ma przed sobą dwie drogi: albo zmienić system

bodźców, albo stać się kapelanem systemu. Jenkins próbował tego pierwszego. Nie zdążył, nie zdołał albo po prostu nie miał na to mandatu.

Jes Staley: próba ratowania modelu banku uniwersalnego

Jeśli Antony Jenkins był próbą moralnej operacji na otwartym sercu instytucji, to Jes Staley pojawia się w tej historii jako figura restauratora. Jego zadaniem nie było już etyczne „odkupienie" win banku, lecz przywrócenie mu pełnej sprawności bojowej w świecie, który wcale nie zrezygnował z bankowości inwestycyjnej. Zamiast tego obudował ją gęstą siatką regulacji, nadzoru i reputacyjnych zapór. Staley, noszący przydomek „Captain Credible", uosabiał przekonanie, że po traumie kryzysu i aferze Libor powrót do modelu uniwersalnego jest możliwy. Warunkiem była jednak nowa, bardziej wyrafinowana architektura kontroli i dojrzalszy język, którym należało odtąd rozmawiać z regulatorem.

Ten projekt nie był wcale anachroniczny. Współczesna myśl ekonomiczna i praktyka globalnego biznesu bynajmniej nie porzuciły idei banku uniwersalnego. Przeciwnie, wiele analiz podkreśla, że dywersyfikacja źródeł dochodu — od kredytów detalicznych, przez obsługę korporacji, po rynki kapitałowe — może działać stabilizująco. Kluczowe jest jednak, by ryzyko przenoszenia patologii między tymi segmentami zostało skutecznie zneutralizowane przez twardy ład korporacyjny i surowy reżim kapitałowy. Staley nie wchodził więc na scenę jako reakcyjny obrońca finansowego „kasyna", lecz jako pragmatyk. Ktoś, kto rozumiał, że rynki kapitałowe są trwałym elementem gospodarczej infrastruktury, a problemem nie jest ich istnienie, lecz sposób ich społecznego oswojenia.

Jego kluczowa teza — że bankowość detaliczna i inwestycyjna działają w odmiennych cyklach koniunkturalnych, mogąc się wzajemnie równoważyć — znajduje solidne oparcie w klasycznej teorii portfela. To argument, który doskonale broni się w spokojnych czasach. Cała jego kruchość objawia się dopiero w oku cyklonu, gdy korelacje, które miały być bliskie zera, gwałtownie rosną, a bank z przerażeniem odkrywa, że jego dywersyfikacja była częściowo iluzją. Projekt Staleya nie był zatem naiwny, lecz świadomie ryzykowny. Zakładał, że pętla regulacyjna zaciśnięta po kryzysie — wyższe wymogi kapitałowe, stress-testy, ograniczenia dźwigni — zdołała „ucywilizować" bankowość inwestycyjną na tyle, by przestała być egzystencjalnym zagrożeniem dla całej grupy.

Tu jednak odsłania się pierwsza z aporii nowoczesnego kapitalizmu bankowego. O ile bowiem regulacje mogą ograniczyć skrajne ryzyko bilansowe, o tyle pozostają bezradne wobec ryzyka

kulturowego: cichego przenikania toksycznych wzorców zachowania z jednego segmentu banku do drugiego. Agresja sprzedażowa, instrumentalne podejście do norm czy skłonność do nieustannego testowania granic to wirusy, które nie respektują wewnętrznych zapór ogniowych. Bank uniwersalny pozostaje strukturą permanentnego napięcia, a nie harmonii. Właśnie dlatego wymaga nadzwyczajnej dyscypliny w uzasadnianiu swoich działań, zwłaszcza wobec regulatora, który po 2008 roku przestał być partnerem w dialogu, a stał się strażnikiem systemowej wiarygodności.

W tym świetle decyzja Staleya o szybkim wycofaniu się z Afryki nie była aktem strategicznego minimalizmu, lecz chłodną kalkulacją regulacyjną. Ekspozycja kapitałowa na tym kontynencie, w warunkach nowych, globalnych zasad konsolidacji bilansu, obciążała bank w stopniu niewspółmiernym do zysków. Ten ruch, często interpretowany jako porzucenie misyjnej narracji o „banku globalnym", był w istocie ilustracją nowego paradygmatu. Geografia banku została podporządkowana nie ambicji, lecz efektywności regulacyjnej. Globalny biznes coraz wyraźniej rozumie, że skala bez symetrii nadzorczej jest źródłem kruchości, a nie siły.

Jednak to nie strategia czy nawet kompromitujące incydenty w rodzaju „hoax e-mail" stanowią ostateczny punkt ciężkości epoki Staleya. Jest nim relacja z nadzorcą, rozumiana już nie jako formalna wymiana raportów, lecz jako fundamentalny test prawdomówności. Regulator po aferze Libor nie pyta już tylko: „Czy bank jest wypłacalny?". Pyta również: „Czy bank mówi prawdę, zwłaszcza wtedy, gdy jest ona dla niego niewygodna?". To pytanie o intencje, o autentyczność, o roszczenia do bycia wiarygodnym aktorem w systemie.

Sprawa Staleya unaocznia radykalną zmianę w tej materii. Kiedyś bankier mógł przetrwać skandal, o ile potrafił go sprawnie „zamieść pod dywan". Współczesny reżim nadzorczy przesunął jednak akcent z zarządzania reputacją na zarządzanie prawdomównością. W tym sensie zakaz pełnienia funkcji nie jest tyle karą moralną, ile sankcją epistemiczną: oficjalnym stwierdzeniem, że dany menedżer przestał być wiarygodnym źródłem informacji w systemie, którego stabilność opiera się na zaufaniu do słowa pisanego i mówionego. To zmiana jakościowa, która nadaje erze Staleya znaczenie wykraczające daleko poza jego osobistą historię.

Pozwólmy sobie na koniec na intelektualną prowokację. Można bowiem zaryzykować tezę, że w nowoczesnej bankowości najwyższą cnotą nie jest już ani ostrożność, ani nawet kompetencja, lecz transparentna lojalność wobec reżimu prawdomówności. Bankier, który podejmuje ryzyko rynkowe, może liczyć na pochwałę; ten, który ryzykuje prawdą w rozmowie z regulatorem, zostaje wykluczony. Żyjemy w świecie, gdzie ryzyko ekonomiczne jest akceptowalne, a ryzyko epistemiczne – śmiertelne. Część środowiska biznesowego widzi w tym paraliżującą jurydyzację, inni konieczną korektę po dekadach instrumentalizacji norm. Spór ten dowodzi fundamentalnego przesunięcia osi

kapitalizmu finansowego: od heroicznej epoki ryzyka ku chłodnej erze proceduralnej prawomocności.

Shareholder value: prymat akcjonariuszy korumpuje bodźce

W tym miejscu wszystkie pozornie odrębne wątki — misselling, kultura premii, afera LIBOR i sam kryzys finansowy — zbiegają się w jednym nerwie centralnym. Jest nim kultura zorientowana na akcjonariuszy (shareholder value culture), rozumiana jako paradygmat, w którym jedynym stabilnym kryterium oceny jest maksymalizacja wartości dla właściciela kapitału. Wszystkie inne roszczenia do uznania, czy to ze strony klienta, pracownika czy wspólnoty politycznej, zostają zdegradowane do statusu warunków brzegowych — przeszkód, które należy spełnić minimalnym kosztem, byle tylko uniknąć sankcji. Nauka od lat toczy spór, czy ten paradygmat jest przyczyną kryzysów, czy jedynie ich akceleratorem. Biznes zaś, znacznie bardziej szczery w praktyce niż w deklaracjach, traktuje go jako swój „język domyślny", którego nie porzuca się, dopóki nie zmuszą do tego regulatorzy, sądy lub rynek pracy. Problem w tym, że w bankowości język domyślny staje się językiem sprawczym: wytwarza rzeczywistość poprzez konstrukcję bodźców i poprzez legitymizację pewnych form ryzyka jako „normalnych".

Kultura wynagrodzeń nie jest w tej strukturze tematem pobocznym, lecz głównym mechanizmem transmisji. Wynagrodzenie zmienne — premia, opcja, pakiet akcyjny — nie jest „nagrodą"; jest precyzyjnym instrumentem sterowania, który wbudowuje w podmiot logikę całej organizacji, przekształcając jego jednostkową perspektywę w mikroskopijny fragment logiki systemowej. Jeśli premia rośnie wraz z krótkoterminowym wynikiem, to rośnie także tolerancja na ryzyko, którego koszty pojawią się znacznie później i być może zupełnie gdzie indziej. Z tego punktu widzenia spór o bonusy nie jest trywialną opowieścią o „chciwości". Jest to spór o samą konstrukcję racjonalności instytucjonalnej: o to, czy wolno utrzymywać mechanizm, który produkuje zachowania społecznie destrukcyjne jako w pełni racjonalne dla jednostki. Demoralizacja nie jest tu bowiem ekscesem, lecz emergentną własnością systemu.

Komisja Europejska: technokratyczna kontrola ryzyka

W optyce Komisji Europejskiej instrument finansowy nie jest problemem ideologicznym. Bruksela nie operuje kategoriami winy czy chciwości, lecz myśli w kategoriach pęknięć systemowych, niczym inżynier infrastruktury. Taki inżynier wie, że katastrofa nie zaczyna się tam, gdzie ludzie są źli, ale

tam, gdzie system nie jest w stanie zamortyzować ich błędu. Stąd bierze się niemal dogmatyczna pewność, że kluczowe pytanie nie brzmi: „czy dany instrument jest spekulacyjny?", lecz: „czy jego obrót, wycena i rozliczenie są na tyle przejrzyste, by nie umknęły oku nadzoru?".

Komisja postrzega zatem instrumenty finansowe jako materiał wybuchowy, który można bezpiecznie składować wyłącznie pod warunkiem żelaznej ewidencji, standaryzacji i centralnego rozliczania. W dokumentach i wystąpieniach komisarzy nieustannie powraca myśl, którą można sparafrazować następująco: „ryzyko, którego nie widać, jest ryzykiem politycznie nieakceptowalnym". To właśnie dlatego od lat przesuwa ona ciężar regulacji z moralnej oceny intencji na techniczną kontrolę procesów, z treści kontraktów na architekturę całego rynku. Jej niepisanym mottem stało się zdanie: „nie zakazujemy ryzyka, my je księgujemy".

Jednocześnie Komisja doskonale zdaje sobie sprawę — choć przyznaje to jedynie półgłosem — że absolutna stabilność pozostaje iluzją. Każda nowa regulacja prowokuje arbitraż, a każde uszczelnienie jednego kanału jedynie przesuwa presję w inne, mniej oczywiste miejsce. Stąd wynika jej charakterystyczna powściągliwość w retoryce i niechęć do składania radykalnych obietnic. Jej świadomość to świadomość zarządcy kruchości, a nie architekta idealnego porządku. W tym sensie Komisja przypomina straż pożarną, która nie łudzi się, że pożary kiedykolwiek znikną, lecz robi wszystko, by pojedynczy płomień nie strawił całego miasta.

Parlament Europejski: ideologiczny spór o nadzór bankowy

W Parlamencie Europejskim sytuacja wygląda zgoła inaczej, gdyż to właśnie tam instrumenty finansowe stają się areną symbolicznego konfliktu o sam sens kapitalizmu. Parlament nie jest bowiem świątynią jednolitej wiedzy, lecz polem bitwy, na którym ścierają się moralne intuicje, narodowe interesy i sprzeczne wyobrażenia o sprawiedliwości. Tutaj pieniądz przestaje być kwestią techniczną, a staje się polityczny – w najostrzejszym tego słowa znaczeniu.

Dla Europejskiej Partii Ludowej instrumenty finansowe są po prostu nieodzownym językiem nowoczesnej gospodarki. W chadecko-konserwatywnej narracji bankowość inwestycyjna przypomina system nerwowy kapitalizmu: owszem, potrafi generować impulsy bólu, ale jego amputacja oznaczałaby paraliż całego organizmu. Politycy tej frakcji doskonale pamiętają, że kryzys finansowy stanowił realne zagrożenie dla liberalnej demokracji, lecz interpretują go jako błąd nadzoru i skutek nadmiernej dźwigni, a nie dowód na strukturalną degenerację rynków. Ich ulubioną parafrazą jest myśl, że „rynek nie jest problemem, problemem jest brak reguł". Stąd ich

poparcie dla wzmocnionych wymogów kapitałowych i testów warunków skrajnych, przy jednoczesnym sprzeciwie wobec narracji stawiającej znak równości między instrumentem finansowym a moralnie naganną spekulacją.

Pod tą postawą kryje się jednak nie zawsze uświadamiane przekonanie: wiara, że rynek – o ile nie zostanie nadmiernie skrępowany – sam wygeneruje właściwe rozwiązania. Rola polityki sprowadza się zaś do korygowania ekscesów, nie do redefinicji samego celu. To stanowisko stabilne, lecz niebezpiecznie podatne na ślepotę wobec ryzyk, które kumulują się po cichu, poza oficjalnym bilansem.

Dla Postępowego Sojuszu Socjalistów i Demokratów instrumenty finansowe to przede wszystkim problem władzy, nie techniki. Socjaldemokraci myślą w kategoriach dystrybucji ryzyka i jego społecznych konsekwencji. W ich dyskursie nieustannie powraca parafraza starej krytyki: „zyski są prywatne, straty publiczne". Przyznają, że instrumenty pochodne czy sekurytyzacja mogą pełnić funkcje zabezpieczające, ale fundamentalnie nie ufają rynkowi, widząc w nim immanentną tendencję do przerzucania kosztów na najsłabszych uczestników systemu. Ich stanowisko jest bardziej normatywne niż techniczne; domagają się silniejszego nadzoru, ochrony inwestorów detalicznych i ograniczenia spekulacji oderwanej od realnej gospodarki. Operują językiem moralnej niezgody na finansjalizację, co krytycy zbywają jako intelektualne uproszczenie. A jednak to właśnie ta frakcja najgłośniej przypomina, że system finansowy jest instytucją polityczną, bo jego awaria zawsze kończy się interwencją państwa.

Zieloni – Wolny Sojusz Europejski idą jeszcze o krok dalej. Dla nich instrumenty finansowe są symptomem cywilizacyjnego przesunięcia, w którym pieniądz zerwał więzi z materialnymi granicami planety i ludzkiej pracy. W ich języku pobrzmiewają hasła w rodzaju: „finanse muszą znów służyć życiu" albo „rynek nie może wyceniać przyszłości Ziemi". Zieloni wiedzą, że instrumenty pochodne zwiększają dźwignię i radykalnie skracają horyzont decyzyjny, dlatego postulują całkowite podporządkowanie sektora finansowego długoterminowym celom transformacji klimatycznej i społecznej. Ich stanowisko jest najbardziej radykalne i konfliktogenne, bo wprost kwestionuje rzekomą neutralność pieniądza. Zarazem jednak cierpi na strukturalny problem: nie oferuje spójnej odpowiedzi na globalną mobilność kapitału, czyli na fakt, że restrykcje w

Protezy rozumu: algorytmy hamują arbitraż regulacyjny

Sensowna „proteza rozumu" musi zatem działać inaczej. Zamiast mnożyć zakazy, które i tak zostaną ominięte, powinna przeprojektować samą architekturę bodźców, aby to, co etycznie

uzasadnione, stało się jednocześnie najbardziej racjonalnym wyborem. To właśnie w tym punkcie wątki dotyczące kultury wynagrodzeń, wadliwej sprzedaży i prymatu wartości dla akcjonariuszy zbiegają się w konkretny program naprawczy.

Pierwsza proteza dotyczy wynagrodzeń, które w banku nie są dodatkiem do pracy, lecz językiem sprawczym – walutą realnie kształtującą zachowania. Opinia publiczna skłania się ku skrajności: „zlikwidować bonusy". Część branży odpowiada inną skrajnością: „bonusy są niezbędne, inaczej stracimy talenty". Odpowiedź bardziej surowa, a przez to uczciwsza, brzmi inaczej: bonusy są niebezpieczne nie dlatego, że bywają wysokie, lecz dlatego, że są wadliwie sprzężone z czasem i ryzykiem. Proteza rozumu przybiera tu postać twardej zasady: istotna część zmiennego wynagrodzenia musi być odroczona, uzależniona od długofalowej jakości wyniku i podatna na realne mechanizmy zwrotu. Chodzi o clawback, czyli możliwość odzyskania już wypłaconych premii, oraz malus, czyli redukcję przyszłych nagród, rozumiane nie jako straszak, lecz jako automatyczny bezpiecznik. Biznes, owszem, implementuje te rozwiązania, lecz często sprowadza je do pustego rytuału. Proteza wymaga, by rytuał stał się realnym układem nerwowym instytucji, gdyż w przeciwnym razie „etyka" staje się jedynie ozdobną tablicą w lobby.

Druga proteza celuje w sprzedaż, a konkretnie w misselling, czyli praktykę oferowania klientom produktów, których nie potrzebują lub nie rozumieją. Łatwo tu wpaść w pułapkę naiwności: „wystarczy więcej szkoleń i przypominania o wartościach". To iluzja. Misselling jest bowiem produktem asymetrii informacji i bezwzględnej presji wynikowej. Jeśli więc utrzymamy presję, a dołożymy szkolenia, otrzymamy pracownika, który po prostu lepiej uzasadnia to, co i tak musi zrobić. Proteza rozumu polega więc na chirurgicznym rozdzieleniu dwóch funkcji: rekomendacji produktu i gratyfikacji za jego sprzedaż. Innymi słowy, jeśli bank chce utrzymać system prowizyjny, musi ograniczyć go do produktów prostych, których dopasowanie można łatwo zweryfikować. W obszarze instrumentów złożonych gratyfikacja nie może być liniową funkcją marży. W przeciwnym razie wciąż powtarzamy scenariusz, który komisje śledcze opisały z bolesną precyzją: kary stają się przewidywalnym kosztem prowadzenia biznesu, a klient jego paliwem.

Trzecia proteza to lekcja odrobiona po skandalu LIBOR i dotyczy benchmarków oraz infrastruktury danych. W świecie po tamtej kompromitacji widać wyraźną tendencję do odchodzenia od miar „deklaratywnych" na rzecz miar „transakcyjnych", opartych na twardych danych rynkowych i przejrzystych regułach. Biznes to popiera, bo zmniejsza to jego ryzyko prawne. Nauka również, bo ogranicza pole do nadużyć poznawczych. Proteza wymaga jednak kroku dalej: instytucjonalnego rozdzielenia funkcji dostarczania danych od działów handlowych. Chodzi o to, by konflikt interesów nie był jedynie „zarządzany", lecz strukturalnie uniemożliwiony. Po aferze LIBOR nie wystarczy, by

dział compliance jedynie „patrzył”. Trzeba zbudować mechanizm, w którym compliance nie obserwuje teatru pozorów, lecz system, który sam w sobie generuje mniej pokus.

Czwarta proteza odnosi się do modelu bankowości uniwersalnej, czyli sporu o to, czy połączenie działalności detalicznej i inwestycyjnej jest bezpieczne.

Bankowość uniwersalna: systemowa pułapka konfliktów

Dotychczasowe fragmenty składały się na portrety i kroniki, rekonstruując kolejne postaci dramatu i epizody instytucjonalne. Teraz musimy wykonać ruch wyższego rzędu: odsłonić logikę całości. Chodzi o tę niewidzialną strukturę warunków, w której zarówno Bob Diamond, Antony Jenkins, jak i Jes Staley działali racjonalnie — choć niekoniecznie rozsądnie. W tej architekturze skandale, kryzysy i reformy nie były anomaliami, lecz powtarzalnymi konfigurjami tych samych, fundamentalnych napięć.

Centralnym pojęciem tej syntezy jest dźwignia finansowa, rozumiana nie tylko jako sucha relacja bilansowa, ale jako metafora ustrojowa nowoczesnej bankowości. Dźwignia bowiem nie tylko mnoży zwrot z kapitału; zmienia ona samą ontologię decyzji. Przy wysokiej dźwigni drobne wahania cen aktywów, stóp procentowych czy płynności rynkowej przestają być zwykłą informacją, a stają się egzystencjalnym zagrożeniem. W tym sensie dźwignia nie jest neutralnym narzędziem, lecz mechanizmem, który kondensuje czas: przyszłe straty są antycypowane w teraźniejszości jako miażdżąca presja na wynik. Ta presja z kolei reorganizuje zachowania, promując krótkowzroczność, agresywną sprzedaż i nieustanne testowanie granic tego, co dozwolone.

W literaturze ekonomicznej po kryzysie finansowym ugruntował się pogląd, że wysoka dźwignia jest w istocie substytutem kapitału moralnego. Pozwala osiągać imponujące zyski tak długo, jak długo rynek wierzy, że instytucja „wie, co robi”. Gdy jednak to zaufanie zostanie podważone — przez agresywną sprzedaż toksycznych produktów, manipulację kluczowym wskaźnikiem czy niejasne relacje z nadzorem — dźwignia działa jak wzmacniacz destrukcji. Wówczas bank z przerażeniem odkrywa, że jego prawdziwym aktywem nie był kapitał w bilansie, lecz kredyt zaufania społecznego, który właśnie uległ wyczerpaniu.

To prowadzi nas wprost do kultury zorientowanej na akcjonariuszy. W Barclays, podobnie jak w innych globalnych bankach, nie była to deklarowana ideologia, lecz milcząca praktyka. Zasada maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy nie musi być wypowiadana, by działać; wystarczy, że jest zakodowana w systemach wynagrodzeń, miernikach efektywności i kwartalnej presji rynku

kapitałowego. Funkcjonuje jako reguła domyślna, wobec której wszystkie inne wartości — dobro klienta, stabilność systemu, etyka — muszą się nieustannie usprawiedliwiać, a nie odwrotnie.

Polemika z tą kulturą często przybiera moralizatorski ton, co czyni ją łatwą do zignorowania przez praktyków. Tymczasem bardziej bezlitosna, a zarazem trafniejsza, jest krytyka strukturalna. Orientacja na akcjonariuszy w bankowości jest problematyczna nie dlatego, że akcjonariusz jest z natury „zły", lecz dlatego, że nie ponosi on pełnych kosztów ryzyka systemowego, które generuje bank. Powstaje w ten sposób fundamentalna asymetria odpowiedzialności. W normalnych warunkach rynkowych korygowałby ją mechanizm bankructwa, lecz w bankowości zostaje on zawieszony, gdyż bank jest elementem krytycznej infrastruktury gospodarki.

To właśnie ta asymetria sprawia, że kryzysu finansowego nie można traktować jako „czarnego łabędzia" — nieprzewidywalnego zdarzenia z zewnątrz. Był to proces w pełni endogeniczny: moment, w którym sprzeczność między prywatną racjonalnością zysku a publiczną racjonalnością stabilności uległa gwałtownej materializacji. W tym sensie kryzys lat 2007–2009 nie był porażką prognoz, lecz porażką uzasadnienia. Okazało się, że system nie potrafi wytłumaczyć własnych skutków tym, którzy zostali zmuszeni do ich poniesienia.

Afera LIBOR zajmuje w tej układance miejsce szczególne. Dotyczyła bowiem nie aktywów czy zobowiązań, lecz samej miary, za pomocą której system finansowy orientuje swoje działania. Manipulacja LIBOR-em była czymś więcej niż naruszeniem prawa; był to epistemologiczny sabotaż. Podkopano wspólny punkt odniesienia, który umożliwiał koordynację działań w skali globu. LIBOR nie był więc „jednym z wielu skandali", lecz momentem, w którym bankowość utraciła prawo do poznawczej samoregulacji. Od tej pory regulator nie mógł już ufać, że deklaracje banków są wiarygodnym źródłem wiedzy o stanie systemu.

Jeśli spojrzeć z tej perspektywy na zjawisko mis-sellingu, czyli wciskania klientom nieodpowiednich produktów, ujawnia się jego głębszy sens. Nie jest to jedynie nadużycie wobec konsumenta, lecz symptom urzeczowienia relacji opartej na zaufaniu. Klient przestaje być partnerem, a staje się nośnikiem strumienia przychodów. Produkty finansowe, które miały chronić przed ryzykiem, zaczynają je generować, ponieważ zaprojektowano je zgodnie z logiką marży, a nie użyteczności. W takim układzie etyka nie jest hamulcem, lecz przeszkodą, a dział zgodności — kosztem transakcyjnym, który należy minimalizować.

W tym miejscu wracamy do postaci Boba Diamonda, ale już nie jako osoby, lecz funkcji systemowej. Diamond uosabia moment, w którym bankowość inwestycyjna została uznana za silnik napędowy całej grupy, a nie tylko jeden z jej segmentów. Jego sukcesy — budowa Barclays Capital czy przejęcie części Lehman Brothers — są bezdyskusyjne. Jednak to właśnie one unaoczniają, że

kompetencja techniczna nie jest tożsama z kompetencją instytucjonalną. Można zbudować genialną maszynę do generowania zysku, nie rozumiejąc, że jej skutki polityczne i społeczne wykraczają poza ramy, w których ta maszyna może być legitymizowana.

Antony Jenkins pojawia się w tej syntezie jako figura graniczna. Był menedżerem, który intuicyjnie zrozumiał, że bank stracił uzasadnienie w oczach opinii publicznej i próbował je odbudować przez rekonstrukcję celu i wartości. Jego porażka nie dowodzi bynajmniej bezużyteczności etyki. Dowodzi niewystarczalności etyki oderwanej od realnych bodźców. Wartości, które nie zostają wpisane w twardy system nagród i sankcji, pozostają performatywem bez mocy sprawczej. To jedna z najtwardszych lekcji tej historii, niechętnie przyjmowana zarówno przez moralistów, jak i przez cyników.

Jes Staley z kolei ujawnia ostatni etap ewolucji: moment, w którym bank może już otwarcie przyznać, że jego najważniejszym aktywem nie jest reputacja rynkowa, lecz wiarygodność regulacyjna. W epoce po kryzysie i aferze LIBOR to regulator staje się ostatecznym arbitrem prawomocności, a nie tylko strażnikiem wypłacalności. Oznacza to przejście od porządku „zaufaj nam, bo jesteśmy kompetentni" do porządku „zaufaj nam, bo jesteśmy weryfikowalni". Sprawa Staleya pokazała, że granica tolerancji dla nieścisłości, półprawd i narracyjnych skrótów została radykalnie obniżona. Ryzyko epistemiczne — ryzyko nieprawdy wobec nadzoru — stało się ryzykiem egzystencjalnym dla kariery i dla instytucji.

Na tym etapie można sformułować tezę tyleż prowokacyjną, co racjonalną: nowoczesna bankowość nie cierpi na brak etyki, lecz na nadmiar niespójnych racjonalności. Rynek domaga się zysku, regulator prawdomówności, społeczeństwo sprawiedliwości, a akcjonariusz zwrotu z kapitału. Bank, który próbuje jednocześnie spełnić wszystkie te roszczenia bez jasnej hierarchii i procedury ich rozstrzygania, jest skazany na permanentny kryzys legitymizacji. Historia Barclays nie jest tu odstępstwem od normy. Jest jej modelowym przykładem.

Prawdomówność: nowy fundament nadzoru ostrożnościowego

Skoro w poprzedniej części padła teza, że nowoczesna bankowość nie tyle „nie ma etyki", ile cierpi na nadmiar niespójnych racjonalności, czas na konsekwencje praktyczne. Czas na jedyne pytanie, które świat biznesu traktuje naprawdę serio: jakie instytucjonalne układy pozwalają wciąż zarabiać, nie produkując przy tym seryjnych kryzysów zaufania? Kryzysów, które ostatecznie materializują się w sankcjach, kosztach prawnych, odpływie talentów i drastycznym wzroście kosztu kapitału.

W punkcie wyjścia postawmy tezę, która brzmi banalnie, lecz jest intelektualnie wybuchowa: bank nie upada, gdy traci pieniądze, lecz gdy traci zdolność bycia wiarygodnym graczem. Dlatego afera LIBOR, jako uderzenie w samą miarę wartości – finansowy odpowiednik zegara atomowego – pozostaje wydarzeniem o wadze przekraczającej jednorazową grzywnę. Dokumenty regulatorów dowodzą, że nie chodziło tylko o manipulację i fałszywe raporty. Chodziło o systemowy paraliż kontroli wewnętrznej, czyli o zawieszenie mechanizmów gwarantujących, że deklaracje banku mają pokrycie w rzeczywistości. Tego nie naprawi się PR-em, bo PR operuje na wizerunku, a benchmark jest elementem poznawczej infrastruktury rynku. Po LIBOR-ze reputacja przestała być aktywem rynkowym, a stała się zmienną ustrojową, o którą twardo upomina się nadzór.

Właśnie dlatego przypadek Jessa Staleya, niezależnie od prób sprowadzania go do moralitetu o upadku jednostki, ma wymiar strukturalny. Brytyjski sąd utrzymał sankcje, wskazując na kluczowy fakt: Staley zaaprobował pismo z mylącymi twierdzeniami na temat jego relacji z Jeffreyem Epsteinem. Można spierać się o psychologię i intencje, ale z perspektywy systemu to spór drugorzędny. Istotą jest to, że współczesny reżim nadzorczy traktuje „integralność" nie jako ozdobną cnotę, lecz jako warunek funkcjonalny. Bankier może ryzykować na rynkach, dopóki ryzyko jest skwantyfikowane i pokryte kapitałem. Nie może jednak ryzykować prawdą w relacji z nadzorem, bo wtedy podważa wiarygodność całego mechanizmu regulacyjnego – a ten jest dziś jednym z filarów stabilności.

W tym miejscu, dla równowagi, należy uderzyć w konformizm regulacyjny, bo on również ma swoje patologie. Skrajne stanowisko „proregulacyjne" głosi, że rozwiązaniem jest nieustanne zagęszczanie norm i rozbudowa nadzoru aż do granic absurdu. Z kolei skrajne stanowisko „prorynkowe" twierdzi, że wystarczy deregulacja, bo rynek sam karze nieudaczników, a innowacja potrzebuje swobody. Oba w swej czystości są dogmatyczne, a więc poznawczo jałowe. Regulator tworzący niewykonalne normy produkuje jedynie kulturę pozorów i biurokracji. Rynek, który wierzy w samoczyszczącą moc bankructwa, zapomina, że w bankowości upadek jednej instytucji bywa bronią masowego rażenia, a nie tylko narzędziem selekcji.

> Historia Barclays staje się przestrogą: w labiryncie finansowych innowacji łatwo zgubić kompas moralny. Czy banki, ubezpieczone przed upadkiem, staną się zbyt duże, by ponosić odpowiedzialność? A może, paradoksalnie, to właśnie strach przed utratą wiarygodności okaże się silniejszy niż pokusa zysku?

Inspiracje

[1] **"The bank that lives a little"** Philip Augar

2018 | Penguin Books

Philip Augar jest brytyjskim historykiem finansów, autorem i byłym bankierem inwestycyjnym. Posiada doktorat z historii i przez dwie dekady pracował jako makler giełdowy w londyńskim City. Przewodniczył niezależnemu panelowi ds. edukacji i finansowania osób powyżej 18. roku życia w Anglii. Augar jest autorem kilku książek o finansach i ekonomii.

Philip Augar *is a British financial historian, author, and former investment banker. He holds a PhD in History and spent two decades as an equities broker in the City of London. He chaired the independent panel reviewing post-18 education and funding in England. Augar is the author of several books on finance and economics.*

Literatura uzupełniająca

Książki

Autorzy przywoływani w artykule:



[1] **"The Death of Gentlemanly Capitalism: The Rise and Fall of London's Investment Banks"**

Philip Augar

2010 | Arrow | ISBN: 9780099524045



[2] **"The Greed Merchants: How the Investment Banks Played the Free Market Game"**

Philip Augar

2006 | Penguin UK | ISBN: 9780141900629

[3] **"Chasing Alpha: How Reckless Growth and Unchecked Ambition Ruined the City's Golden Decade"**

Philip Augar

2009 | Bodley Head | ISBN: 9781409076322



[4] **"Player Manager: The Rise of Professionals Who Manage While They Work"**

Philip Augar

2003 | Texere

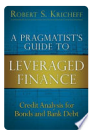
Literatura pokrewna (Google Scholar):



[5] **"Universal Banking"**

Jordi Canals

1997 | Oxford University Press on Demand | ISBN: 9780198775065



[6] **"A Pragmatist's Guide to Leveraged Finance"**

Robert S. Kricheff

2012 | FT Press | ISBN: 9780132855235

[7] **"Leveraged: The New Economics of Debt and Financial Fragility"**

Moritz Schularick (Editor)

2022 | University of Chicago Press

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"The effects of LIBOR's manipulation and discontinuation on volatility and liquidity in LIBOR futures markets"**

Taylor & Francis

2023

[2] **"Shareholders and Stakeholders around the World: The Role of Values, Culture, and Law in Directors' Decisions"**

Licht, Amir N., Adams, Renee B.

2020 | LawFin Working Paper

Google Scholar

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[3] **" Rajan roundtable: Break up the banks"**

Philip Augar

2009 | The Economist

[4] **"National interests"**
Philip Augar
2010 | The New Statesman

[5] **"A Better Way to Break Up the Banks"**
Philip Augar
2010 | Harvard Business Review

Tekst opracowany z udziałem sztucznej inteligencji.
Redakcja i kontrola merytoryczna: Fundacja Dobre Państwo.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: a33a9ca0-1513-4cf8-beed-a2e638827182