

➤ Перманентная драма: «Борьба с хищениями»



Алла Коняева,

партнер Группы компаний «Алла Коняева и партнеры» (Киев, Украина)

Итак, продолжаем готовиться к разговору с собственником — о воровстве в компании, о методах лечения и профилактики этого недуга. В первой части статьи мы начали рассматривать аргументы/стратегии, которые помогут преодолеть мощные механизмы психологической защиты

Какие доводы используют собственники (топ-менеджеры) для придания воровству статуса «нормально»?

«...И пряников, кстати, всегда не хватает на всех» (Булат Окуджава). «Нехватка пряников» может проявляться по-разному:

- Товара в принципе хватает для удовлетворения потребностей покупателей, но импортеры/производители искусственно занижают поставки, чтобы «подогреть» интерес к продукту. Обычно такой «регулятор» вводится в компаниях, предоставляющих продукцию/услуги высшей ценовой категории (парфюмерия, часы и пр.) — «статусные». Цель — стимулировать стремление получить труднодоступные блага.

Начало статьи см. МП № 11, 2012.

Что происходит в компании, реализующей подобную стратегию:

А. Стратегия «открытым текстом» доводится до части сотрудников, которые привыкают делить окружение по принципу «свой-чужой»: те, кто осведомлен об искусственной природе дефицита для потребителя, — «наши», а несведущие — чужаки, вполне заслуживающие участи стать объектами манипулирования.

Б. Стратегия не декларируется персоналу: большинство сотрудников остаются в неведении относительно реальных причин ограничений в поставках товара (доступности услуг). Как следствие — легализуется цинизм «осведомленных» в отношении покупателя/потребителя, становится привычным неуважение к «чужакам».

Со временем восприятие клиентов (и коллег) как «лохов», по отношению к кото-

- Перманентная драма: «Борьба с хищениями»
- Практика решения трудовых споров

рым дозволено «все», становится основой корпоративной культуры. Укоренившись, новая «ценность» меняет весь базис человеческих взаимоотношений. Бихевиоральное (поведенческое) подкрепление действует неукошительно: что подкрепляете — то и получаете! По «закону бумеранга» работодатель получает «в ответ» глубокое и искреннее неуважение со стороны сотрудников. В такой компании воровство, обман, мошенничество, подлость воспринимаются людьми как «норма» — в том числе и по отношению к собственнику/руководству, коллегам, партнерам...

Но, предположим, менеджеры поняли пагубность подобной корпоративной культуры, осознали, что неуважение к людям/законам/правилам рано или поздно «размоет» границы дозволенного и распространится на «своих».

Что делать?

У меня два совета (какой принять, зависит от личной системы ценностей):

А. «Циничный»: хранить секрет, как зеницу ока. Продолжать в духе Кошечки Бессмертного: все равно «кругом одни враги», поэтому «сорвем банк» сейчас, а там «что-нибудь придумаем»...

Б. «Конструктивный»: пересмотреть стратегию и тактику продаж. Ну, в самом деле, ведь кроме введения в заблуждение есть еще много менее опасных вариантов возбуждения у клиента «желания купить»: качество продукта, уникальность его потребительских свойств, полное информирование о достоинствах и разумное соотношение себестоимости и конечной цены. Возможно, норма прибыли будет меньше, но это — смотря как считать: если отминусовать все виды потерь, то не факт.

С желанием элиты иметь уникальные товары («статусные маркеры») можно работать и более-менее «экологично»: постоянно создавать очередные «писки» моды, предлагать новые ролевые модели, стили поведения и пр. Конечно, это недешево, потому что требует сильного креатива и мощного маркетинга, понимания «психологии кастовости» и строгого расчета емкости целевого сегмента, постоянных инноваций и операционной гибкости...

● Природная или искусственная монополия на производство продукта или услуги, объективно ограниченный объем (запас природных ресурсов, картельные сговоры и пр.). Например:

✓ выбор поставщиков энергоносителей порой не имеет разумной альтернативы, поскольку зависит от наличия транспортной инфраструктуры, стоимости доставки и т. п.;

✓ бюджеты компаний на оплату тренинговых, рекрутинговых, рекламных, маркетинговых и прочих услуг заведомо меньше совокупных возможностей провайдеров. И пр.

Осознание уникальности своего положения обычно формирует у персонала компаний-монополистов высокую самооценку, основанную на принадлежности к «избранному». Естественные следствия «кастовости» — гордыня, вседозволенность, чувство превосходства... И, как следствие, «легализованная» несправедливость, неравноправные действия по отношению к «не допущенным» и даже к деловым партнерам («а куда они денутся»).

Но и «небожители» не могут избежать универсальных законов: что снаружи — то

и внутри... В такой организации «естественным» образом складываются свои кланы и иерархии, для членов которых устанавливаются различные правила, привилегии, «пределы дозволенного» и «права». К тому же в атмосфере «безнаказанности» — при отсутствии/слабости внешней конкуренции управленческие процессы моментально и жестко бюрократизируются.

Несправедливость, ставшая привычкой, прочно закрепляется в нормах поведения — «всяк сверчок знай свой шесток»:

- ✓ ситуация, когда уровень вознаграждения начальства на пару порядков выше, чем у подчиненных, субъективно воспринимается как «нормальная»;
- ✓ карьерное продвижение больше зависит от личных предпочтений высшего руководства, чем от наличия важных для развития бизнеса компетенций и пр., и пр.

В конечном итоге компания слабеет, ее конкурентоспособность падает...

Нравственность в монополистском «заповеднике» тоже деформируется, порой весьма причудливо. Нередко возможности для хищения или махинаций становятся буквально «атрибутом» должности, причем размер «приварка» строго нормируется в зависимости от «ранга». (Как в старом анекдоте: «Здесь еще и зарплату платят?..») А поскольку в разряд «чужих» попадают все, кто «не мы», обмануть, «кинуть», ущемить можно и клиента, и государство, и партнера, и коллегу. Ну, а начальника — это особое удовольствие...

Что делать?

В качестве превентивной меры можно порекомендовать:

- 1) формировать особую корпоративную культуру: «уникальный продукт — уникальный сотрудник»;
- 2) воспитывать в людях чувство ответственности перед клиентами, партнерами, обществом в целом;

3) поощрять позитивные примеры поведения.

При этом нужно трезво понимать, что с воровством в этой области, похоже, не могут справиться нигде в мире. Наладить строгую отчетность и контроль низовых исполнителей, в принципе, несложно, но ведь дело не в них...

В целом можно отметить, что стратегия «распределение дефицита» формирует у людей «привычку» к сверхприбыли, а затем и своего рода бизнес-идеологию «преимущества высокой маржинальности». Со временем «взвинчивание» доходности становится для них не просто «нормальным» поведением, но и единственным «правильным».

Ну а дальше... У нас ведь в голове нет тумблера «переключение реальности»: тут можно, а здесь — ни-ни... Поэтому те же установки начинают реализовываться и в других обстоятельствах, в том числе — для максимизации своего личного дохода за счет клиентов, партнеров, компании, собственников...

В народной мудрости точно зафиксирован самый распространенный дефект системы внутренней безопасности компании: «Что охраняешь, то и имеешь». И дело не только и даже не столько в процессах — учете и контроле; разруха, как пронизательно отметил профессор Преображенский, «в головах»...

Дж. Гринберг и Дж. Г. Скотт предположили, что в основе процесса одобрительного отношения работников к кражам лежат три системообразующих фактора:

- 1) желание человека причинить ущерб организации — «отомстить» за все допущенные несправедливости;
- 2) редкость случаев наказания сотрудников, уличенных в воровстве;

3) отсутствие традиций группового осуждения подобного поведения.

Что делать?

Практически все, кто исследовал это явление, считают, что работодатель, стремящийся обезопасить свой бизнес от мелких хищений и масштабного воровства, должен:

- ✓ проанализировать типичные для своей организации стили руководства (власти);
- ✓ понять, на что нацелено наказание;
- ✓ выявить «масштаб» наказуемых проступков;
- ✓ регулярно анализировать причины проступков;
- ✓ обеспечить гласность — своевременно оповещать всех сотрудников о принятых мерах и о том, как часто применяются наказания;
- ✓ осознать, к каким личностным ценностям апеллируют типичные наказания;
- ✓ оценить действенность наказаний;
- ✓ понять, к каким долговременным последствиям может привести использование наказаний (защитные реакции, формирующиеся у подвергшихся наказанию сотрудников и «наблюдателей»).

Все указанные меры должны применяться последовательно, системно и постоянно. Они не смогут полностью искоренить воровство, но, по крайней мере, помогут предотвратить акты массового саботажа в результате острой «обиды» на несправедливость организации по отношению к сотрудникам. При обеспечении политики открытости расследований и гласности негативные тенденции можно будет своевременно выявить, а значит, «беда» не застанет работодателя врасплох.

Анализ причин может выявить негативные факты:

- а) в компании процветает попустительское — мелкие хищения, как правило, не



становятся поводом для наказания («так делают все»), или

б) наказание применяется бессистемно («довели», «под руку попал» и т. п.) или избирательно, причем избирательность основана на мафиозном принципе «своим — всё, чужим — закон».

Это явный сигнал руководству, что ситуация требует переосмысления, а система работы с персоналом — перестройки.

«Иду на вы!..»

После того как руководители приняли неприятный факт, что хищения — не единственный случай, а достаточно обыденное явление для организации, очень важно не замалчивать проблему, не преуменьшать масштабы бедствия. Признание того, что библейская заповедь «не укради» пока не стала общепринятой ценностью для сотрудников, — повод засучить рукава и заняться формированием новых норм и правил поведения.



С чего начать? С себя! Собственники и топ-менеджеры должны принять решение: будем бороться, объявляется война всем формам воровства! Подчеркиваю: это должно быть именно **личное решение первых лиц** — не начальника службы безопасности или (боже упаси!) эйчара, они — соратники и ответственные исполнители!

О принятом решении нужно сообщить всем без исключения сотрудникам организации: с завтрашнего дня изменяется отношение к внутренней безопасности! Это важный момент: нужно публично провести черту, которая отсечет старые, дискредитировавшие себя нормы поведения и групповые ценности. Прошлое не отменено, оно просто осталось позади. Теперь будем жить по-новому, корпоративные правила поведения изменились. В изменившейся культуре компании нет места хищениям, откатам, взяткам и мелким кражам! Замалчивание, игнорирование и оправдание правонарушений недопустимо!

Поскольку люди очень чувствительны к воровству в верхних эшелонах управления, к лидеру и команде ключевых менеджеров предъявляются особо строгие требования. Руководителям необходимо быть готовыми к тому, что при обсуждении столь острой темы:

- ✓ выявятся старые нарушения, с которыми придется разбираться «по всей строгости», невзирая на прошлые заслуги, личные отношения и «незаменимость»;

- ✓ будет поставлено под сомнение право некоторых менеджеров быть «блюстителями честности» (иногда — вполне обоснованно), и придется принимать болезненные кадровые решения;

- ✓ в ответ на «закручивание гаек» поднимется волна сопротивления, вплоть до активного протеста, «итальянских забастовок» и саботажа.

Это нормально — нельзя предусмотреть абсолютно все. Главное для менеджеров — изначально занять конструктивную позицию, а также вовлекать в изменения всех здоровых в нравственном отношении сотрудников.

Стоит также сразу открыто предупредить людей: с теми, кто откажется жить в новой системе ценностей, компания безоговорочно расстанется. Не стоит пугаться радикализма — итоговая стоимость ухода упорствующих и замещения открывшихся вакансий новыми людьми, скорее всего, окажется ниже совокупного материального и нематериального ущерба, неизбежного при сохранении порочного «статус-кво».

При подготовке и внедрении системы борьбы с хищениями важно соблюдать правильную последовательность шагов:

1. Выявление причинно-следственных связей:

- ✓ неправильные «фильтры» при найме;
- ✓ низкая оплата труда;
- ✓ отсутствие системы контроля;
- ✓ негативные поведенческие образцы (лидеров мнений).

2. Классификация происходящих краж:

- ✓ спонтанные кражи;
- ✓ «голодное» воровство;
- ✓ привычные кражи;

- ✓ мечь или «восстановление справедливости»;

- ✓ саботаж.

3. Разработка заместительных поведенческих шаблонов.

4. Обучение сотрудников новым алгоритмам поведения в ситуациях конфликта интересов.

5. Внедрение четкой, понятной системы поощрений за «новое правильное поведение» и наказаний за «устаревшее неправильное».

6. Оптимизация HR-процессов.

7. Внедрение и поддержание в активном состоянии системы контроля.

8. Формирование новой корпоративной «культуры честности».

Для оздоровления ситуации обязательно нужно «прочистить» и **перенастроить входные «фильтры»**. Неправильные инструменты отбора, тем более отсутствие грамотной входной селекции, пропускают в компанию субъектов, склонных к правонарушениям. Качественный отбор — это не только оценка профессиональной компетентности и «созвучия духу» компании, но и:

- ✓ скрупулезная проверка «криминальной истории», грамотный сбор рекомендаций (далеко не все выявленные нарушения доводятся до суда и фиксируются в трудовой книжке, часто работодатели готовы «любой ценой» избавиться от провинившегося скандалиста, поэтому скрывают факты преступлений);

- ✓ выявление отрицательных личностных черт и качеств, повышающих вероятность совершения правонарушений: подострая (умеренная, контролируемая) kleптомания — потребность в кражах; алчность; моральная неустойчивость; воровство «по привычному убеждению» — сформированная в неблагоприятном окружении привычка к противоправному поведению и пр.

Конечно, не все носители подобных качеств — закоренелые преступники, и работодатель не имеет права дискриминировать кандидатов по результатам дополнительного исследования. Но понимать все риски, связанные с приемом на работу морально неустойчивых субъектов, — обязан.

Затем нужно **проанализировать все процессы, касающиеся управления персоналом**: система вознаграждения, стандарты и качество корпоративного обучения, система карьерного продвижения, причины и формы увольнения. Это поможет выявить людей, у которых есть предпосылки для нарушений (объективно сложившиеся):

- ✓ *Спонтанные кражи*. Такие внешне немотивированные проступки совершают люди, у которых сформирована установка «стянуть, что плохо лежит».

- ✓ *«Голодное» воровство*. Эти проступки обусловлены физиологическими причинами: чувство голода, вызванное длительным недоеданием (или неполноценным



питанием), порабощает человека мыслями о еде, а также существенно снижает его способность к сознательной регуляции поведения. Низкая оплата труда, которая не позволяет удовлетворить витальные (жизненные) потребности, нередко провоцирует людей на хищения «по нужде» — для оплаты лечения близких, покупку еды/необходимой одежды для членов семьи и пр.

Конечно, единственный способ устранить «голодное» воровство — платить больше (лучше — достаточно для достойной жизни), но это не всегда возможно. Тем не менее иногда менеджеры считают такое решение необходимым. Как же убедить собственников его принять? Цифрами.

Исследования психологов выявили, что значительно более острую реакцию людей обычно вызывает угроза утраты того, что они уже имеют, чем предполагаемая выгода — «синицу в руках» мы явно предпочитаем «журавлю в небе». Значит, можно:

- ✓ собрать информацию и сравнить объемы потерь от хищений и расходы на увеличение ФОТ;



- ✓ показать, что частичное «перемещение» сумм из графы «хищения» в графу «оплата труда» может в результате увеличить в балансе показатель «чистая прибыль».

Что это дает нам? Мотивацию к действиям! Ведь в итоге повышение доли затрат на персонал в структуре себестоимости продукта может произойти без дополнительных финансовых вложений со стороны собственника. Кроме того, повышение заработной платы сотрудников «группы риска» и членов их семей до уровня, соответствующего базовым потребностям в питании, одежде, образовании, лечении, отдыхе, безусловно, повысит их лояльность по отношению к своей организации. Ну а лояльность — хорошая основа для дальнейшего изменения ценностей и поведения.

Изменение корпоративной культуры. Вводить новые правила нужно системно:

- ✓ разработать необходимые политики, процедуры и регламенты;

- ✓ в соответствии с новыми принципами выстроить систему профилактической работы;

- ✓ организовать эффективный контроль (особенно за деятельностью сотрудников «групп риска» в местах возможных хищений), сфокусированный на максимально раннем обнаружении нарушений;

- ✓ оперативно, тщательно и объективно расследовать все инциденты;

- ✓ своевременно оповещать о выявленных и доказанных проступках сотрудников (гласность — одно из самых дешевых, и в то же время действенных средств профилактики);

- ✓ там, где возможно, ввести систему коллективной материальной ответственности и поощрения за «правильные» поступки;

- ✓ путем последовательного применения наказания формировать убеждение в его неизбежности (страх разоблачения, на-

верное, не остановит закоренелых преступников, но может уберечь от проступков «нравственно неустойчивых» людей) и пр.

Корпоративная «культура честности»

Если при систематическом попустительстве руководства случайные спонтанные кражи своевременно не выявляются, нарушители не наказываются, то воровство учащается, а со временем становится привычным поведением. В итоге в организации постепенно складывается «культура воровства». С ней нужно бороться, безусловно. Но природа «не терпит пустоты» — убрать негативные мотивы мало, нужно активно формировать позитивные. Как? Мы не можем «залезть в голову» человеку, изменить его мировоззрение и принципы, но можем изменить поведение.

Что делать?

1. *Коммуникация.* Чтобы честное поведение стало для организации безусловным нравственным императивом, должна быть развернута широкая пропаганда «правильного» поведения — соответствующего новым корпоративным ценностям и нормам. Для формирования приемлемого «уровня честности» необходимо:

- ✓ постоянно общаться с людьми, поощрять их давать положительную обратную связь;

- ✓ широко освещать и поощрять случаи упреждения хищений, а также «правильных» выборов в ситуациях, связанных с конфликтом интересов, нравственными коллизиями и т. п.;

- ✓ постоянно показывать, что постулат «воровать нельзя, но если награда высока, то в принципе можно» не работает, не ведет к социальному или карьерному успеху.

Далее, объяснив людям, что делать нельзя, важно научить их делать то, что нужно, —

сформировать понятные «замещающие» алгоритмы поведения, а главное — сделать их привычными:

2. *Обучение.* Следует разработать алгоритмы (стратегии) поведения, приемлемые в различных «провоцирующих» ситуациях. Например:

- ✓ кладовщик случайно выдал экспедитору не отмеченный в накладной — «лишний» товар (экспедитор возвращает «лишнее»);

- ✓ провайдер предлагает «договориться» — зависить стоимость услуги за 10 % «отката» (сотрудник отказывается, понимая, что эта сумма могла бы быть инвестирована в его проект/направление деятельности);

- ✓ топ-менеджер предлагает сервисной компании зарабатывать не на продажах услуг (комиссионные), а на «бонусах» за завышенную стоимость комплектующих и пр.

Затем, после «обкатки» кейсов в реальных ситуациях, из них komponуются обучающие программы (разные для разных категорий сотрудников — с учетом специфических «рисков» по каждой из них).

Для закрепления «правильного» поведения проводятся тренинги. Например, сотрудников обучают эффективному ведению переговоров с опорой на поиск взаимной выгоды: стратегия «выиграл-выиграл» (*win-win*) вместо привычной ранее стратегии «покупки преимуществ» — предложения контрагенту «отката».

В результате обучения сотрудники должны не просто понять, «что такое хорошо, и что такое плохо». Главное — они должны сформировать новые поведенческие шаблоны, «заменители» нежелательных.

3. *Исключения.* Будем реалистами — наш мир несовершенен. Нет правил без исключений: если бизнес построен на взаимодействии со структурами, где корпоративная норма «честность» не применима (более того, подобное поведение может нанести

компания непоправимый урон), ответственные за это направление сотрудники должны быть выделены в отдельную «группу захвата». (В конце концов, спецназ получает легальное право на убийство — в особых обстоятельствах.) Но это — исключение из правил, оно действует только за пределами организации.

Очень важно продумать, как защитить остальных сотрудников от практически неизбежных для «избранных» нравственных деформаций. И дать людям ответ на естественный вопрос: «Почему на них не распространяются корпоративные правила?» Какой? Честный — «на войне, как на войне»...

4. *Материальное подкрепление.* Нужно:

- ✓ разработать четкую, понятную систему поощрений за «новое правильное поведение» и наказаний за «устаревшее, неправильное»;
- ✓ ввести ее в действие специальным приказом;
- ✓ ознакомить сотрудников с новыми правилами (под роспись).

Обязательно нужно убедиться, что люди правильно поняли новые требования:



все мы видим мир по-разному, поэтому лучше заранее согласовать индивидуальные «понимания», чтобы не тратить время, усилия и деньги на преодоление последствий неверных интерпретаций. Очень важно, чтобы сотрудники приняли обязательство вести себя в соответствии с новыми требованиями.

5. *Контроль исполнения.* Необходимо выделить «реперные» точки, по которым руководители начинают контролировать безусловное применение новых поведенческих шаблонов (заместительных алгоритмов). Сотрудники должны знать, что именно, когда и как будет мониториться. Контроль может быть открытым или скрытым, прямым или косвенным. Важно, чтобы люди знали:

- ✓ контроль ведется регулярно;
- ✓ все зафиксированные проступки будут объявлены во всеуслышание еще до применения санкций или поощрения.

И это неотвратимо.

6. *Формирование внутренней мотивации.* Психологи давно установили, что человек склонен следовать правилам в том случае, когда считает, что это его личный выбор, и сопротивляться правилам при внешнем принуждении (даже к «добру»). Поэтому при введении новых требований важно сформировать у каждого человека представление о себе как о носителе корпоративных ценностей и сознательном противнике нарушения требований. При должном терпении со временем «замещающее» поведение может стать личной нормой.

Почему так важно сформировать *добровольное* следование «правилам честности»? Сделать выбор в ситуации конфликта интересов психологически сложно, постоянно контролировать всех и вся — ресурсозатратно, а часто и просто невозможно. Поэтому единственная гарантия успеха — со-

знательный выбор сотрудниками «правильного» поведения и отказ от «соблазнов».

Что необходимо для формирования внутренней мотивации?

Во-первых, и наказания, и поощрения должны быть соразмерны деянию. Например, увольнение по статье за первое мелкое хищение или, напротив, «представление к ордену за заслуги перед отечеством» за то, что заметил/уведомил о признаках мошенничества — явно чрезмерная реакция. Если меры наказания будут неоправданно «жесткими», то страх не позволит сформироваться новому представлению о себе как о «честном человеке». А значит, саморегуляция нового поведения в критических ситуациях на основе нравственных ценностей не закрепится, все будет держаться на внешнем принуждении.

Во-вторых, нужно активно поощрять все проявления желательного поведения. Причем важно отмечать не только успешных, дисциплинированных работников, но и тех, кто совершает «хорошие» поступки — принимает участие в благотворительности, помогает новичкам, ветеранам и т. д.

7. *Не медом единым...* Если в компании не применяются наказания (в любой форме — штрафы, выговоры и пр.), менеджеры лишаются очень сильного регулятора поведения сотрудников. Поверьте, это не проявление жестокости с моей стороны, а знание психологии. Люди по-разному реагируют на мотивацию: для одних важнее наличие положительного подкрепления, для других — отсутствие негативного.

Более того, используя одни только поощрения, можно персонал просто «перекормить сладким». Привыкание к «пряникам» снижает их побудительную силу (мы все знаем, как недолго действует эффект от прибавки жалования или новой льготы). В результате работодатель попадает в порочный круг



бесконечного «изобретения» новых стимулов, которые дают все меньшую отдачу.

Не надо забывать, что наказания — это не только и не обязательно штрафы. Требуемое поведение можно привязывать к бонусам (льготам и пр.), тогда наказанием будет «неполучение выгоды». Если же компания все-таки не может добиться нужного поведения сотрудников без урезания зарплаты (за счет вычетов), то с системой штрафов нужно знакомить людей заблаговременно — при приеме на работу. В этом случае человек с самого начала волен принять (или не принять) правила, а значит, их применение меньше повлияет на его лояльность.

8. *Лидерство.* Корпоративные традиции и управленческие практики могут стать причиной потерь, и они же могут помочь предотвратить их. Система безопасности — это каркас, наполнять его должен дух взаимоуважения и партнерства.

Если люди чувствуют, что их уважают и считают членами команды, они лучше работают, обеспечивают высокое качество сервиса для внешних и внутренних клиентов. Признание мотивирует их быть честными, ведь в таком случае кража у работодателя

психологически эквивалентна краже у самого себя или у своей семьи, а любой проступок не столько приносит «приварок» к зарплате, сколько разрушает собственную репутацию и перспективы на благополучное будущее.

Вместо заключения

Ступив на путь борьбы с воровством, руководители *могут* оставаться гуманными и мудрыми. Это не прекраснотушные пожелания «психотерапевта», а вывод из накопленного за много лет управленческого опыта: оказывать влияние на людей способен только тот, кто понимает их, и готов меняться вместе с ними.

Но хотела бы предупредить об опасностях, подстерегающих «прогрессивных» собственников — наиболее приверженных демократическим идеям. Из «лучших побуждений» они часто переоценивают людей, считая, будто:

- ✓ сформированная в компании атмосфера свободы сама по себе развивает самосознание сотрудников;
- ✓ причем настолько, что они будут всегда и добровольно предпочитать экзистенциальное «быть» бытовому «иметь»;
- ✓ а значит, будут соблюдать честность и порядочность в отношении корпоративной собственности.

К сожалению, это иллюзия, пусть и благородная. Мы живем в сложный период перехода от авторитаризма, доминировавшего в нашем обществе, культуре, семейном воспитании, образовании, управлении и пр., к более либеральному строю. Как предупреждал известный американский психолог Абрахам Маслоу:

«Сторонникам авторитаризма добро и великодушные зачастую можно навязать лишь

силой. Некоторые люди принимают всерьез только те приказы или предложения, которых они боятся послушаться. Привычные к авторитаризму люди, попав в условия демократичного стиля управления, могут впасть в апатию, расслабиться, стать инертными, недоверчивыми, их может обуять тревога, депрессия и так далее. Они могут прекрасно чувствовать себя в обычной ситуации, для которой характерна авторитарная модель управления, в условиях же свободы, открытости и самостоятельности им может открыться их подлинная самость: работа может совершенно не интересовать их, подавляемая до времени депрессия может стать явной...»

Самоактуализация — результат сложного, часто трудного пути личного развития, ее нельзя «усвоить» по приказу вместе с новыми корпоративными нормами.

Сказать, что в компании выстроена система предотвращения воровства, можно тогда, когда в наличии есть все необходимые составляющие:

- ✓ приемлемая зарплата;
- ✓ хорошо отлаженная система контроля, выявления нарушений и наказания;
- ✓ корпоративная «мода» на этические поступки;
- ✓ открытое обсуждение «острых» проблем (в том числе руководителей с подчиненными);
- ✓ универсальность правил: они действуют для всех (есть «иерархия ответственности», но нет «касты неприкасаемых»);
- ✓ открытость: о важных решениях все знают, они последовательно реализуются.

Эта система — сложная, «живая»: как только какой-либо из основополагающих элементов выпадет, «культура воровства» может снова возродиться, сначала как допустимость хищений «при определенных условиях», а затем — как групповая норма...