

ГЛАВА 1

ГЛАВНОЕ – ЛЮДИ

ВАШИ СОТРУДНИКИ

«НИЧЕГО ЛИЧНОГО – ПРОСТО БИЗНЕС». Знаменитая фраза героя «Крестного отца» Майкла Корлеоне наводит на мысль о существовании двух разных миров. Первый состоит из родственников и близких друзей, связанных узами любви и верности. Второй, параллельный ему, вращается вокруг денег и сугубо деловых отношений. С точки зрения Майкла, эти миры не пересекаются.

Для тех, кто полагает, что коммерческие предприятия создаются исключительно ради прибыли, такой взгляд на бизнес вполне понятен. Бизнес должен приносить деньги, считают они, остальное неважно. Не имеет значения, как вы себя ведете, как обращаетесь с сотрудниками и партнерами (точнее, все это может быть важно для вас лично – но не для успеха вашего предприятия); на первом месте – прибыль.

Многим такой подход, свободный от этических установок, кажется неприглядным. Но насколько он оправдан с коммерческой точки зрения? Помогает ли он создать компанию, успешную хотя бы в финансовом отношении?

Несколько лет назад две группы американских студентов, изучающих бизнес, приняли участие в соревновании по решению задач, проходившем в интернете: то есть на вопросы они отвечали дистанционно. Их предупредили, что команда, победившая в первом раунде, в следующем получит конкурентное преимущество. В правилах состязания быстро обнаружилась лазейка: поскольку результаты не проверялись независимыми экспертами, лидеры команд могли при желании их подправлять. Иными словами, им было позволено безнаказанно мошенничать.

Первая группа зафиксировала свои достижения честно, зато вторая поддержала решение лидера повысить показатели с реальных 67 до 80 %. Организаторы не стали хватать обманщиков за руку.

Никто из студентов не знал, что на самом деле они принимали участие в эксперименте, разработанном выдающимся специалистом по социальной психологии Робертом Чалдини. Он не ставил цель выяснить, способны ли люди жульничать, если им представится возможность: каждый из нас по своему горькому опыту знает, что способны. Ученого интересовало другое: как нечестный поступок влияет на дальнейшее поведение совершивших его людей. Именно второй раунд состязания представлял собой настоящее испытание. Профессор Чалдини предложил каждому участнику из обеих групп изучить конкретный кейс из деловой практики и ответить на несколько вопросов, не советуясь с товарищами по команде. Любопытно, что студенты, согласившиеся сфальсифицировать результаты первого раунда, во втором выступили хуже, чем их честные соперники. По объективной оценке результатов первого

раунда, участники обеих команд обладали примерно равными способностями, и все же на втором этапе состязания «жулики» справлялись с заданием в среднем на 20 % хуже, чем честные студенты. Чалдини изучил их ответы и пришел к выводу, что при виде трудных вопросов у них «опускались руки». По его словам, им не хватало «желания или мотивации продолжать».

Выводы профессора Чалдини, объясняющие странное, на первый взгляд, поведение участников эксперимента, кажутся мне весьма убедительными. Всем нам случается совершать неблагоприятные поступки, мошенничать и обманывать других, но все же большинство понимает, что такое хорошо и что такое плохо. Мы живем в обществе, в котором за несколько веков сложились определенные правила поведения, основанные отчасти на религиозных догмах, отчасти на практическом опыте комфортного сосуществования. Мы знаем, что в наших долгосрочных интересах быть честными с окружающими, по возможности помогать им и не делать того, что причинит им вред, — если, конечно, мы хотим, чтобы и с нами поступали так же. Поэтому, когда нам предлагают отступить от этих норм, мы ощущаем противоречие между тем, что считаем правильным, и тем, к чему нас подталкивают. Это противоречие подкашивает нас.

Работа в атмосфере цинизма и обмана высасывает из нас энергию. Существует масса свидетельств того, что в таких условиях у людей повышается уровень стресса. Но самое поразительное — и это открытие сделал профессор Чалдини — заключается в том, что, подталкивая подчиненных к бесчестным поступкам, работодатель сам рискует стать жертвой

обмана с их стороны. «Тот, кто жульничает ради вас, будет жульничать и против вас», — говорит Чалдини. Если сотрудники поймут, что у компании нет моральных ориентиров, что она стремится правдами и неправдами сбыть продукт, выжать из клиента максимум даже в обход закона, рано или поздно они начнут вести себя в соответствии с этой «корпоративной культурой». В конце концов, если ваш наниматель готов идти по головам, с какой стати вам следовать иным правилам поведения? Вы будете поступать так, как принято у вас в компании, что отнюдь не пойдет ей на пользу.

Яркий пример печальных последствий дурной бизнес-культуры — недавний скандал в американском банке *Wells Fargo*. По данным британской Консультативной группы по борьбе с мошенничеством, в 2001–2016 годах сотрудники банка открыли несколько сотен тысяч фальшивых счетов от имени клиентов — без их согласия и без санкции руководства. Вот что говорится в докладе совета, озаглавленном «Недопустимое поведение в бизнесе»: «По заявлению генерального директора *Wells Fargo*, 5300 сотрудников банка, обвиняемых в открытии 1,5 млн фальшивых банковских счетов и выпуске 465 тысяч фальшивых кредитных карт, действовали втайне от руководства». Но тот факт, что менеджеры банка не знали о мошенничестве, не снимает с них ответственности. Авторы доклада отмечают, что «сложившаяся в банке культура во многом вызывала опасения». Сотрудникам платили на основании показателей их работы, под угрозой увольнения заставляя их навязывать клиентам продукт, а недовольные нередко подвергались травле. Неудивительно, что люди в конце концов пустились во все тяжкие.

В последние годы в банковской сфере наблюдается немало подобных примеров. Так, в 2017 году в ходе судебного процесса выяснилось, что шесть финансистов, в число которых входил бывший старший менеджер банка *HBOS*, разработали и применили жульническую схему, выдав кредиты на общую сумму 245 млн фунтов. Менеджер по обслуживанию юридических лиц из филиала *HBOS* в Рединге выдавал огромные займы мелким предпринимателям, отлично понимая, что расплатиться они не смогут. Когда клиенты сообщали, что не могут вернуть долг (это было неизбежно), он направлял их в подставное консалтинговое агентство, принадлежавшее его сообщникам, которое обирало их, зачастую доводя до банкротства.

Возможно, руководство не догадывалось о махинациях, однако совершенно очевидно, что в этом банке, как и в *Wells Fargo*, сложилась определенная культура, допускавшая или поощрявшая подобное поведение. Механизмы контроля фактически отсутствовали: компьютерная система *HBOS* позволяла принимать решение о выдаче кредита без анализа платежеспособности заемщика и без одобрения со стороны старшего менеджера. Упор делался на быстрый результат. И весьма вероятно, что топ-менеджеры, получавшие бонусы за сиюминутную прибыль, не были заинтересованы в том, чтобы разбираться в происходящем в редингском филиале. Мошеннические схемы способствовали росту объемов кредитования, создавая ложное впечатление высокой прибыльности филиала и обеспечивая премии сотрудникам банка.

О том, что поведение сотрудников тесно связано с корпоративной культурой, свидетельствуют

показания, данные бывшим трейдером лондонского подразделения банка *UBS* Квеку Адоболи. Имя Адоболи попало на первые полосы газет в 2011 году, когда он признал свою ответственность за целый ряд провальных сделок, которые повлекли убытки в размере 1,4 млрд фунтов. Суд признал его виновным в мошенничестве и приговорил к семи годам заключения. После освобождения он так объяснял случившееся: «И порядочные люди могут совершать дурные поступки — если лишить их моральных ориентиров и поддержки. В таком положении может оказаться любой из нас». Он пришел к выводу, что «в сложной рабочей обстановке, под постоянным давлением и в условиях бесконечных конфликтов люди не в состоянии принимать этически оправданные решения».

Кто-то может возразить, что в этом смысле банки — скорее исключение (тем более, что было бы неправильно мазать их все одной черной краской). Да, в этой сфере высок уровень давления, поскольку в ней крутятся большие деньги. Здесь сложилась такая система бонусов и поощрений, при которой сотрудники ставятся на первое место, а клиенты — в лучшем случае на второе. Но банки играют ключевую роль в экономике, поэтому государство предпочитает спасать их в трудные времена вместо того, чтобы наказывать за недопустимые действия. В этом смысле банки всегда находятся в выигрышном положении.

Однако факты говорят о том, что порочная корпоративная культура стимулирует неподобающее поведение во всех сферах бизнеса. Конечно, в отличие от банковских работников, сотрудники промышленного предприятия или магазина лишены

возможности проворачивать масштабные мошеннические схемы, но при плохом управлении и они находят способы обкрадывать работодателя (пусть даже об этом редко пишут в газетах). Согласно полицейской статистике, только за 2016 год в Великобритании ущерб компаний от противоправных действий сотрудников составил около 40 млн фунтов. Можно предположить, что значительно большее число случаев не попало в поле зрения правоохранителей. Так, в сфере ритейла ущерб от краж, совершаемых персоналом из торговых залов и со складов (пресловутая «усушка» и «утруска»), по некоторым оценкам достигает 1–2 % годового оборота – это огромные деньги.

Особое беспокойство вызывает тот факт, что в воровстве и махинациях зачастую участвуют самые опытные сотрудники; об этом сообщает в ежегодном отчете об экономических преступлениях аудиторская компания *PricewaterhouseCoopers*. В отчете за 2016 год приводится следующий комментарий: «Чем старше становятся люди, тем охотнее они идут на нарушение правил, действуя согласно собственным представлениям о морали». Возможно, это действительно так. Но ведь именно старшие (и по возрасту, и по положению) сотрудники формируют культуру компании. Если они ведут себя неподобающим образом, то и остальные последуют их примеру.

Многие компании предпочитают умалчивать о фактах мошенничества и воровства, что характеризует их не с лучшей стороны. Однако сотрудники, как правило, чувствуют, что происходит что-то неладное. И если они ничего не предпринимают, то, возможно, лишь потому, что считают эту практику общепринятой («старшие коллеги всегда завышают

свои расходы»). Может быть, они не чувствуют себя чем-то обязанными компании и поэтому даже не пытаются остановить мошенников. Или они не верят, что к их словам кто-то прислушается. Или они боятся навлечь на себя неприятности — особенно если речь идет о ком-то старшем по должности. Пресса пестрит сообщениями о несправедливом преследовании, которому подвергаются правдоискатели. Негативное отношение к сотрудникам, выражающим беспокойство по поводу действий компании, — один из верных признаков того, что внутри нее не все благополучно.

* *

Мошенничество и воровство — типичные, но не единственные признаки нездоровой корпоративной культуры. Другие надежные индикаторы — текучесть кадров и прогулы. Небольшой отток кадров неизбежен в любой организации: люди меняют место жительства, получают более выгодные предложения в других компаниях и т. д. Но слишком большая кадровая текучка всегда указывает на фундаментальные проблемы: слишком низкие зарплаты или слишком высокий уровень стресса; агрессивную обстановку на рабочем месте или взаимное недоверие между сотрудниками; а может быть, откровенно пренебрежительное отношение к партнерам или клиентам.

Если значительная часть сотрудников регулярно отсутствует на работе, это явный признак того, что у компании серьезные проблемы. В Великобритании второй по частоте причиной невыхода на работу является стресс (на первом месте — легкие

недомогания). Как правило, этот стресс связан именно с работой. Он возникает либо из-за чрезмерной нагрузки, либо из-за травли и постоянного унижения со стороны коллег или начальства, либо из-за необходимости выполнять указания некомпетентного руководства. В этом контексте логичными выглядят выводы, к которым пришел профессор Чалдини, проводивший исследования в США. Он утверждает, что в компаниях с низкой этической планкой сотрудники чаще жалуются на стресс и высказывают желание поменять работу, чем в компаниях, обладающих высокой моральной репутацией.

Разумеется, от неблагоприятного морального климата в первую очередь страдают люди. Но, как и в случае с мошенничеством и воровством, бизнес тоже несет из-за этого убытки. Работодателю может казаться, что отток кадров – не проблема, если всегда есть желающие занять вакантные места. Но постоянная смена кадрового состава негативно сказывается на производительности труда, что не может не отразиться на прибыли. Согласно докладу, опубликованному в 2014 году Oxford Economics, замена одного сотрудника обходится компании в среднем в 30 тысяч фунтов. Эта сумма может показаться завышенной, но следует учесть, что в нее включены не только затраты на поиск и обучение новичка, но и недополученная прибыль, поскольку новому сотруднику, чтобы выйти на «оптимальный уровень продуктивности», требуется от трех до семи месяцев.

Дорого обходится и отсутствие сотрудника на рабочем месте. По оценкам экспертов, связанные с этим убытки в Великобритании превышают 2 % оборота в частном секторе и достигают 3,5 % в государственном. По данным профессиональной

ассоциации *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*, ежегодно проводящей мониторинг невыхода персонала компаний на работу, в пересчете на одного работника этот показатель составляет 6,3 рабочего дня в год. Но это средние цифры: многие пропускают по болезни не больше двух-трех рабочих дней в году, а значит, есть и те, кто отсутствует на работе значительно большее количество дней. По некоторым оценкам, в Великобритании работодатели ежегодно теряют из-за этого около 16 млрд фунтов.

Я уже говорил о связи между стрессом и невыходами на работу. Так вот, если верить докладу *CIPD*, только треть работодателей ведет учет убытков из-за отсутствия сотрудников на рабочем месте. Похоже, владельцы многих компаний не слишком заботятся о благополучии сотрудников — иначе они постарались бы выяснить, по каким причинам те так часто отсутствуют на работе. Судя по всему, обострению этой проблемы там способствует корпоративная культура. Разумеется, тем компаниям, которые сознают ее важность, приходится действовать осмотрительно, обращая внимание не на последствия, а на причины. Компанию *Amazon* справедливо критиковали за чрезмерно жесткое отношение к складским рабочим: тем из них, у кого набиралось слишком много «больничных баллов», грозили увольнением, не разбираясь, был ли человек на самом деле болен. Разумеется, подобная политика не способствует снижению уровня стресса и не улучшают атмосферу в коллективе. Если наказывать людей за то, что они болеют, и наоборот, поощрять тех, кто не пропускает ни дня, это приведет лишь к тому, что сотрудники будут выходить на работу даже