

## ROZDZIAŁ I

### DLACZEGO PRACOWNICY SĄ NIEUCZCIWI

Marek kończył przygotowywać caipiroskę. Standard. Lowball, limonka, muddler, lód, wódka żurawinowa, woda. Sięgnął po rurkę. Wybrał ZIELONĄ. W tym momencie Miro, drugi barman, spojrzał uważnie.

— *Bardzo proszę, caipiroska żurawinowa* – Marek postawił drinka przed gościem – *20 złotych*. Gość wręczył banknot. Marek zamarkował nabijanie na kasę. W tym samym momencie Miro ruszył na drugą stronę baru i kiedy Marek chował pieniądze do kieszeni, przeszedł tak, aby zasłonić kamerę. Załatwione. Marek jeździł nowym wypasionym audi. Miro był ostrożniejszy. Nie chciał mieć samochodu lepszego od menedżera restauracji, więc nie zmieniał swojej starej fiesty. Kiedy z powodu słabych wyników restauracji menedżer został zwolniony, przyszedł nowy, z dużym doświadczeniem. Pierwsze co zrobił, to wyszedł na parking przed restauracją i spytał, kto jeździ jakim samochodem. Marek tego dnia stracił pracę. Miro uchował się jeszcze kilka tygodni, dopóki nie okazało się, że barman przyjęty na miejsce Marka to swój człowiek właściciela.

Dlaczego takie sytuacje się zdarzają? Co powoduje, że sumienie wielu pracowników pozwala im na okradanie pracodawcy? Co sprawia, że zdeterminowani pracodawcy, z latami doświadczenia zaczynają działać w sposób tak drastyczny?

Podczas szkoleń zadaję kursantom prowokacyjne pytanie: *Co powstrzymuje nas przed kradzieżą?* I nierzadko spotykam się z odpowiedzią typu: *jak by mnie złapali, to byłby straszny wstyd; konsekwencje mogą być olbrzymie; to się nie opłaca*, ewentualnie: *u nas to nie wypada* lub *u nas za bardzo pilnują*. Niestety, nie zawsze słyszę odpowiedź: *to niemoralne* lub po prostu *nie jestem złodziejem*.

W starym dowcipie mężczyzna proponuje seks za pieniądze dziewczynie w barze. Proponuje jej za to 100 zł.

— *Ja nie jestem prostytutką* – odpowiada dziewczyna.

— *Dobrze, proponuję 10 tys. zł* – zmienia ofertę facet.

— *A, to co innego...* – odpowiada ona.

— *Nie, nie zapłacę ci tej kwoty, ani żadnej innej. Chciałem tylko udowodnić, że jednak jesteś prostytutką.*

Jeśli twój pracownik podejmuje decyzję o byciu nieuczciwym wyłącznie na podstawie kalkulacji pomiędzy korzyścią a ryzykiem, oznacza to, że jest złodziejem.



### Uwarunkowania historyczne

W Polsce wyraźny wpływ na podejście do nieuczciwości mają uwarunkowania historyczne. Przez wiele lat byliśmy pod opresją innych, którzy nas prześladowali. A to zaborcy, a to okupacja, a to komuna. Przez to wyrobił się w nas samozachowawczy instykt walki z tyranem, na przykład poprzez sabotaż. Osoby występujące przeciw opresorowi (choćby państwowej władzy w komunistycznej firmie) często były uznawane za bohaterów, i czasem rzeczywiście nimi były.

Czasy się zmieniły, mentalność – nie. Zamiast partyjnego dyrektora aparaczyka pojawił się prywatny właściciel. Moralność wielu osób pozostała bez zmian i została przekazana młodszemu pokoleniu. Wciąż kradzieże w firmach nie są piętnowane (*No bo to nie moje, a właściciel i tak ma dużo*).

### Słownictwo

Takie podejście wchodzi również do codziennego słownictwa. Czy znasz słowo, które w sposób pozytywny nazywa osobę, która: jest uczciwa, dba o dobro swojego zakładu pracy, w którym zarabia pieniądze, przeciwdziała nieuczciwości mogącej doprowadzić do bankructwa firmy i utraty pracy, pomaga właścicielowi w eliminowaniu nieuczciwych zachowań pracowników?

Jedynie określenia, jakie znam, to: *kapuś, kabel, informator*. Ty pewnie też byś mógł dodać kilka epitetów, może nawet bardziej pikantnych. Chodzi jednak o to, że nie ma żad-

nego pozytywnego słowa! To obrazuje bardzo dobrze nasze narodowe podejście do uczciwości. Nasze słownictwo jest pełne eufemizmów określających kradzież: *tym chata bogata, co ukradnie tata; nie kradniemy, tylko wynosimy; zbieramy; pożyczamy*; albo – jak mówią Rosjanie – *bierzemy, bo było źle położone*.

Zresztą, przykład często idzie z góry. Afery i nieuczciwość w polityce nie dają nam dobrych wzorców do naśladowania. A mądrość ludowa tworzy różne ciekawe powiedzonka, obecne na co dzień w gastronomii, dotyczące właśnie *kręcenia wałków na boku*. Oto kilka przykładów:

- Ukraść i dobrze schować to potem jak znalazł.
- Jak czegoś dziś nie ukradnę, to tak jakbym zgubił.
- Sprzedawczyni niczego sobie, a raczej wszystko dla siebie.
- Mało się zarabia, żyje się jak hrabia.
- Dobry menedżer i ze strat wyżyje.
- Dobry szef kuchni wyżywi gości, pracowników, siebie i jeszcze dla rodziny zostanie.

#### Potrzeba finansowa

Jeśli myślisz, że pracownicy są nieuczciwi z chęci zdobycia korzyści finansowej, to masz rację. Większość kradzieży powstaje z powodów finansowych; natomiast nie zawsze się tak dzieje. W swoim gastronomicznym życiu widziałem ludzi, którzy kradną, bo chcą sobie kupić nowy samochód, wyjechać na fantastyczne wakacje czy prowadzić bardziej rozrzutny tryb życia. Są też tacy, którzy kradną z powodu nałogów: narkotyków, hazardu czy kleptomanii. Dla mnie najtrudniejszą i najsmutniejszą sytuacją jest taka, kiedy za ewidentną kradzież trzeba zwolnić dyscyplinarnie samotną matkę (osoby o skomplikowanych życiorysach to częsty przypadek w gastronomii), która ukradła, bo nie starczało jej do pierwszego lub potrzebowała pieniędzy na książki dla dziecka. Tego typu sytuacje utwierdzają mnie w przekonaniu, że najważniejsze jest przeciwdziałanie i uniemożliwianie kradzieży. Bo kiedy zło już się stanie, często nie ma dobrego rozwiązania.

#### Bezmyślność

Jakie są inne powody nieuczciwości pracowniczej? Myślę, że po chciwości, chęci posiadania więcej, z różnych bardziej lub mniej szlachetnych pobudek, następnym powodem jest po prostu bezmyślność. Pracownik nie zdaje sobie sprawy z tego, że to, co robi, jest kradzieżą.

W jednym z projektów doradczych udaliśmy się z właścicielką restauracji i szefem kuchni do magazynu, aby wyjaśnić zasady zarządzania surowcem. W pew-

nym momencie szef kuchni, opowiadając o swojej pracy, wziął jabłko ze skrzynki i zaczął je jeść, nie przerywając swojego wywodu. Spojrzałem zdumiony na niego, potem na właścicielkę; nie zdawali sobie sprawy z tego, co się dzieje. A przecież on jadł jabłko należące do właścicielki, czyli kradł. Chyba, że właścicielka dała mu przedtem przyzwolenie na nieograniczoną konsumpcję – *all inclusive*, w co wątpię. Raczej brakowało im świadomości, że nieuzasadniona konsumpcja też jest zaborem mienia.

Kiedyś musiałem zwolnić pracownicę, którą ochrona przyłapała na wynoszeniu z pracy jednego pomidora oraz widelca. Było to dla mnie trudne zadanie, ponieważ nie byłem w stanie jej wytłumaczyć, że wynoszenie tak drobnych rzeczy z pracy też jest kradzieżą i podlega procedurom dyscyplinarnym.

Z podobnym brakiem świadomości spotkałem się, gdy wspólnie z kierownikiem regionalnym odwiedzałem jeden z lokali sieci restauracji, za którą byłem odpowiedzialny.

W kuchni podeszły do nas dwie kucharki i zaczęły rozmowę – jak to zwykle w takich sytuacjach bywa – na temat niskich wynagrodzeń i podwyżek. Jedna z nich z rozbijającą szczerością powiedziała mi tak: *wynagrodzenia są tutaj tak niskie, że gdybyśmy czasem nie wzięły trochę jedzenia do domu, to naprawdę trudno byłoby związać koniec z końcem*. Słuchałem osłupiały, przecież przyznała się do kradzieży!

Te zdarzenia dużo mnie nauczyły. Zrozumiałem, że niektórzy pracownicy naprawdę nie widzą niczego złego w drobnych kradzieżach. Zrozumiałem też, że jeśli chcę oczekiwać od innych uczciwości, trzeba jasno o tym powiedzieć. Wychodzenie z założenia, że jest to oczywiste, nie jest dobre. Tobie też radzę, abyś upewnił się w przypadku każdego pracownika, że jeśli chodzi o uczciwość, to mówicie tym samym językiem.



Zemsta

Kolejnym powodem do nieuczciwości pracowniczej jest uraza lub zemsta. Jeśli twój pracownik będzie niezadowolony z tego, jak nim zarządzasz, jak dotrzymujesz obietnic, jak go traktujesz, może zdecydować się na odwet.

Właściciel lokalu gastronomicznego, pan Andrzej, był w dobrym humorze. Zbliżały się święta, a więc szansa na dobrą sprzedaż. Żeby zwiększyć zaangażowanie pracowników, obiecał im, że przydzieli każdemu dodatkową premię, jeśli będą się odpowiednio starali a wyniki sprzedaży będą dobre. Podziałało. Załoga się sprężyła, przyłożyła do pracy i rzeczywiście wyniki grudniowe były bardzo dobre. Jednak w styczniu pan Andrzej stracił humor, bo pracownicy jakby zaczęli się mniej przykładać, popełnili kilka błędów. Więc, kiedy przyszedł moment wypłaty obiecanej premii, powiadomił ich, że premii nie będzie. Załoga milczała, słuchając go.

Minął miesiąc. Jak zwykle zrobiono inwentaryzację surowca. Okazało się, że realny koszt w styczniu wzrósł z niewiadomych powodów o 15% w stosunku do sprzedaży, co przy obrotach rzędu 150 tys. zł miesięcznie daje 22,5 tys. zł. Pracownicy odebrali swoją premię.

Nad zjawiskiem kradzieży z zemsty lub odbierania tego, co się należy, chwilę się zatrzymam, gdyż zawiera ono kilka ciekawych aspektów.

Po pierwsze – kiedy pracownik zabiera (kradnie) towar z magazynu, będący równowartością zaległych należnych mu wypłat lub w takim samym celu wyjmuje pieniądze z kasy, trudno mi ocenić naganność jego zachowania.

Po drugie – jeśli zarządzający nie jest *fair* w stosunku do pracownika, naraża się na akcje sabotażu, które mogą go zrujnować.

Kiedys pracownik eleganckiej restauracji po skończonym bankiecie wylał pozostałe w butelkach czerwone wino na rząd pluszowych krzeseł. *To za to, jak nas traktują* – taki był jego komentarz.

Psujące się urządzenia, porysowane nożem patelnie (albo twój samochód) czy VIP, który po powrocie do domu dostał nagłego rozstroju żołądka. Lepiej nie myśleć o konsekwencjach takich działań, a zapobiegać im jest niezwykle trudno. Na dodatek pracownicy czasem dają przykłady totalnego braku wyobraźni, jak ta osoba, która w złości wrzuciła do wypiekanego ciasta pineskę. Szczególnym przykładem wyjątkowo perfidnej zemsty może też być poinformowanie służb sanepidu lub PiP-u o drobnych nieprawidłowościach w twoim lokalu, o których wiesz tylko ty, twoja księgowia i niektórzy pracownicy.

Wreszcie – po trzecie – i tu cytuję usprawiedliwienie kucharza, złapanego na kradzieży warkocza polędwicy:

*Owszem, wziąłem tę polędwicę. Ale przez ostatni miesiąc, jak trzeba było pracować po 16 godzin dziennie, to nikt mi nawet dziękuję nie powiedział, nie mówiąc o jakiejś premii. To kto jest tu bardziej winny? I w ogóle, o co chodzi? To mięso jest mniej warte niż ten cały czas, co tu za...suwałem (w oryginale inne słowo).*

Jakie wnioski? – Takie, że osoby o wątpliwej moralności chętnie korzystają z łatwych usprawiedliwień swojej nieuczciwości (racjonalizują swoje zachowanie), więc dobrze, jest dbać o to, aby tworzyć jak najmniej takich okazji.

#### Adrenalina

Pracownicy kradną też z nudów lub potrzeby dodatkowych emocji.

Jeden kolega założył się z drugim, że wyniesie z restauracji na plecach 20 kilo cukru, i zrobił to.

Jak widać potrzeba adrenaliny czy zaimponowanie kolegom lub koleżankami może być początkiem nieuczciwych działań. I na koniec przedziwny przypadek.

Menedżer był nieuczciwy, bo... bardzo chciał awansować. Zdarzyło się to w dużej firmie sieciowej, a jego działanie polegało na oszukiwaniu gości. Porcje były niedoważane, ceny zawyżane, a oszczędności i nadwyżki stanowiły korzyść dla restauracji – menedżer nie brał nic dla siebie. Przez to wyniki finansowe, sprzedaż i koszty surowca, były wyjątkowo dobre, co miało pomóc menedżerowi (w jego mniemaniu) w szybkim awansie.

Pewnie zdajesz sobie sprawę z tego, że takie praktyki to działanie na krótką metę: goście zaczynają dostrzegać, że są oszukiwani, jakość świadczonych usług spada, a restauracja wkracza na równię pochyłą. Dlatego okradanie gości jest wymierzone przeciwko sukcesowi restauracji. A w końcu, tak jak w tym przypadku, i tak wszystko się wyda.

#### Podsumowanie

Pracownicy kradną z wielu powodów. Nie zawsze jest to potrzeba finansowa, czasami robią to z głupoty, z zemsty lub dla zabawy. Jeśli traktujesz ich sprawiedliwie i dbasz o to, aby właściwie rozumieli problematykę nieuczciwości, zmniejszasz ryzyko wystąpienia niewłaściwych zachowań.