

UDK:368.173:658:657.426:35.084+331.105.24
DOI: 10.5937/TokOsig2102081V

Dr Snežana D. Videnović¹
Dr Aida M. Hanić²

INTERNE PREVARE ZAPOSLENIH U OSIGURANJU

ORIGINALNI NAUČNI RAD

Apstrakt

Ovaj rad ima za cilj da prikaže koji su to faktori koji utiču na prevaru od strane zaposlenih u osiguranju, pre svega od onih što su identifikovani kao lideri. Naime, dobro upoznavanje ličnih karakteristika potencijalnih izvršilaca i motiva za izvršenje mogu pomoći u identifikaciji prevara i biti od koristi svima koji rade na njihovom otkrivanju.

Predmet istraživanja jeste specifična vrsta krivičnih dela, u naučnoj literaturi poznatija kao „prevara belih okovratnika“. Zaposleni koji počinu prevaru samostalno ili u saradnji s drugim počinocima, uzrokuju enormne štete po kompaniju, počev od reputacije u javnosti pa sve do milionskih nominalnih iznosa proneverenog novca. I to ako prevara bude otkrivena, što se u praksi sporadično i dešava. Osim toga, u radu će biti prikazane osnovne teorijske pretpostavke koje omogućavaju bolje upoznavanje i razumevanje određene vrste prevara u osiguravajućim društvima koje su počinili njihovi zaposleni.

Prikaz prevarā „belih okovratnika“ sa kojim se suočava većina osiguravajućih društava nudi uvid u dosadašnje naučne spoznaje ovog problema, stvarajući uslove za prevenciju vršenja ove vrste kriminala u osiguranju.

Ključne reči: *prevare, osiguranje, liderstvo, beli okovratnici.*

¹ Predavač na predmetima Upravljanje ljudskim resursima i Poslovna etika u finansijama, Univerzitet Union, Beogradska bankarska akademija, Beograd, i-mejl: snezana.videnovic@bba.edu.rs

² Istraživač saradnik, Institut ekonomskih nauka, Beograd, i-mejl: aida.hanic@ien.bg.ac.rs
Rad je primljen: 18.02.2021.
Rad je prihvaćen: 22.03.2021.

1. Uvod

Iako je prevara jedno od najstarijih krivičnih dela, do danas se nije mnogo napredovalo u pogledu njene identifikacije. To nije lak zadatak uprkos visokom tehnološkom napretku i postojanju vrhunskih softvera za otkrivanje prevara, pre svega zato što počinioци uporno pronalaze nove i efikasnije metode.

U najširem smislu, prevara znači pribavljanje protivpravne imovinske koristi ili izbegavanje obaveze putem dovođenja u zabludu (Duffield G, Grabosky P, 2001, 1). Ona obuhvata različite oblike ponašanja, u rasponu od lažnog prikazivanja ili prikrivanja činjenica, davanja lažnih izjava, mišljenja i izveštaja, preko dostavljanja lažnih procena, podnošenja neistinite dokumentacije, do komplikovanih, detaljno planiranih korporativnih prevara koje nekada uključuju i pojedince u državnom aparatu. U vremenu sofisticiranih informacionih sistema, povećava se broj i obim izvršenih prevara, ali su se pojavile i neke nove vrste prevarnih radnji.

Prevare u osiguranju čiji su izvršioци zaposleni na visokim položajima mogu biti karika u lancu izvršenja krivičnog dela organizovanog kriminala, a štete od njih mogu biti veoma velike i ugroziti ne samo postojanje i funkcionisanje osiguravača već i celokupnog društva. U dolarskoj vrednosti prevara sa osiguranjem drugi je po veličini kriminalni akt u Americi, koji nadmašuje samo utaja poreza na dohodak (Dean, 2004, 67). Uprkos tome, na potpuno suprotnom kraju moralnog kompasa jesu stavovi javnosti čiji eksponenti smatraju sledeće: (a) da je prevara sa osiguranjem „krivično delo bez žrtve“, (b) da je rizik da vas uhvate nizak a kazna, ako do toga dođe, skromna i (c) da ne postoji društvena stigma u vezi sa tim krivičnim delom. Sve to je, međutim, zabluda, jer osiguravajuće kuće prenose troškove prevare na buduća osiguranja u vidu viših premija (Dean, 2004, 68).

Prevara nikada nije bila toliko ozbiljna pretnja globalnom finansijskom sistemu kao što je danas, i to zbog sve većeg broja faktora koji mogu da utiču na pojavu prevara – globalizacija finansijskih tokova i tržišta, zloupotreba interneta, ciljani bankroti i mnogi drugi uzroci (Mackevičius, Giriūnas, 2013, 150).

Razlozi za dublje sagledavanje prevara zaposlenih u osiguranju su brojni, i zato im je potrebno posvetiti mnogo veću pažnju, pogotovo ako se ima u vidu da su do sada otkrivene prevare belih okovratnika samo vrh ledenog brega. Kada se svemu tome pridruži moguća povezanost sa drugim, pratećim kriminalnim radnjama kao što su podmićivanje, zloupotreba službenog položaja, falsifikovanje isprava, pranje novca i sl, dobija se potpuniji uvid u neophodnost aktuelizacije ove teme.

Uzimajući sve to u obzir, zanimljiva je napomena u zaključku članka koji su objavili Todd J. D. i saradnici (1999, 123): „Desetogodišnja pretraga pet glavnih akademskih i profesionalnih časopisa o rizicima i osiguranju nije otkrila nijedan članak koji se odnosi na interne prevare koje su zaposleni počinili protiv osiguravača.“

Ovaj rad proširuje obim teorijskih i empirijskih istraživanja date problematike u osiguravajućim društvima u kontekstu utvrđivanja povezanosti liderstva, organizacione kulture i vršenja prevara od strane zaposlenih, što u krajnjem rezultatu može značajno doprineti boljem sagledavanju tog fenomena.

2. Faktori organizacione kulture koji utiču na prevare

Iako liderstvo postoji koliko i sama civilizacija, još od vremena Aristotela do danas bilo je mnogo različitih načina i pristupa u njegovom definisanju u zavisnosti od ugla posmatranja i faktora kojima su autori davali prednost, što samo ukazuje na složenost i važnost ovog fenomena. Na primer, Northouse (2008, 11) ističe da su naučnici u 20. veku posmatrali liderstvo kao skup osobina (engl. *trait approach*), što je dovelo do teorija o „velikom čoveku“ u smislu da samo pojedini koji se ističu poseduju određene osobine. Ipak, taj pristup doveden je u pitanje kada je Stogdill (1984, 35) ukazao da ipak *ne postoji konzistentan skup osobina na osnovu kojih bi se, u nizu od različitih situacija, razlikovali lider od nelidera*. Takav pristup doveo je, opet, do posmatranja liderstva kao odnosa među ljudima u različitim društvenim situacijama, ili do onoga što ističe Bass (1990, 11), liderstva kao „središta grupnih procesa“. Međutim, još krajem prošlog veka identifikovano je više hiljada naučnih istraživanja o vrstama liderstva (Fleishman i saradnici, 1991, 10), što je rezultiralo brojnim teorijama i definicijama. Većina njih naročito naglašava etički aspekt liderstva, liderov kredibilitet i odnos sa saradnicima izgrađen na poverenju. U tom domenu možemo navesti definiciju koju je dao Northouse (2008, 2), da je liderstvo *proces u kojem pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja*.

Imajući u vidu navedenu definiciju, može se reći da je zbog *prirode procesa ostvarivanja uticaja, potrebe da sledbenici budu uključeni u ostvarivanje zajedničkih ciljeva i uticaja koji lideri imaju na vrednosti organizacije* (Northouse 2008, 243) pitanje etike od velikog značaja za liderstvo. To svakako ne znači da sledbenici i druge zainteresovane strane treba da budu pasivni posmatrači, već da i oni imaju pozitivnu i aktivnu ulogu u formulisanju etičkog ponašanja u životu organizacije.

Analizirajući fenomen liderstva iz aspekta organizacione kulture, većina teoretičara je shvatanja da kulturu utemeljuje ličnost lidera, tako što na grupu prenosi sopstvene vrednosti. Drugim rečima, organizaciona kultura se prenosi preko vrednosti i liderskih stilova koje lideri upražnjavaju u praksi (Weiss 2006, 35).

Uticaj lidera zasnovan je na njegovoj moći, koja je veoma važna za razumevanje kulture organizacije, kako iz aspekta koncentracije tako i iz aspekta izvora moći koje on koristi. Ukoliko je izvor moći moralno devijantno poimanje biznisa i načina ostvarivanja poslovnih rezultata, onda će korporativna kultura, a samim tim i klima u organizaciji, biti neetički koncipirane. Koristeći svoju formalnu moć, lider može:

- da podlegne sebičnim interesima koji mogu biti štetni po organizaciju;
- da učestvuje u pranju novca i finansiranju terorizma;
- da dostavlja neistinite podatke institucijama (namešta finansijske izveštaje);
- da falsifikuje dokumenta;
- da sebi i izabranima (poslušnima) dodeljuje velike bonuse;
- da neutrališe protivnike.

Neki od navedenih oblika ponašanja mogu biti teška krivična dela, neki prekršaji, a neki zloupotreba moći. Pitanje da li izvesna radnja predstavlja nemoralan ili nezakonit čin često ostaje bez odgovora jer se ne otkrije na vreme ili se jednostavno nikada ne otkrije. Da je rukovodiocima važna moć, mogu poslužiti rezultati istraživanja koje je među svojim čitaocima sproveo magazin *Inc*.³ U dva istraživanja anketirano je oko 500 generalnih direktora preduzetničkih kompanija kojima je postavljeno pitanje šta je to što ih pokreće. Rezultati su bili kontradiktorni, ali se isticalo nekoliko tendencija. U glavnom toku koji je otkriven, rukovodioci uključeni u istraživanje predstavljali su stereotip američkog poretka i preduzetničke vrednosti. U obe studije, znatan broj ispitanika delio je mišljenje da pokretačku snagu čine samouvereni nagon za moći i želja za kontrolom nad tuđim životima (Videnović, 2013, 15⁴). Na korporativnu kulturu, pored rukovodilaca, utiču i drugi faktori, a pogotovo vrsta posla kojim se organizacija bavi i način na koji se taj posao izvodi, zatim profesionalna struktura zaposlenih, stepen tehnološke razvijenosti, faza zrelosti i ciljevi preduzeća, kao i nacionalna kultura ili kultura okruženja. Na osnovu intenziteta uticaja pojedinih navedenih faktora, u organizaciji dolazi do formiranja određenih stavova, vrednosti i normi ponašanja.

Ipak, bilo da se radi o lideru ili o organizaciji na čijem je čelu, ono što čini liniju razdvajanja između stvaranja klime za mogućnost činjenja profesionalnih prevara, to jest prevara počinjenih od strane zaposlenih i uprave, jeste pitanje kredibiliteta. Kredibilitet ima ona osoba koja se smatra pouzdanom i istinoljubivom, a prema definiciji Kembridžovog rečnika,⁵ kredibilitet je činjenica da se nekome može verovati ili *da se čovek u njih može pouzdati*.

U literaturi se uz lidere, osim njihovog uticaja na sledbenike, gotovo uvek navodi uticaj na promene, kao i to da su svi pristupi liderstvu i promenama potkrepljeni nizom etičkih vrednosti koje utiču na postupke lidera i ishode/posledice inicijativa za promenu dobra ili zla. Iako još uvek živimo u eri u kojoj se vođama gleda kroz prste dok favorizuju sopstveni ego i interes u odnosu na prava drugih, sve su glasnjia mišljenja da lider treba da brine ne samo o organizaciji na čijem je čelu već i o široj društvenoj dobrobiti. To se pre svega odnosi na društvenu odgovornost, koja

³ *Inc* - Medijska kuća osnovana 1979. u Njujorku koja godišnje objavljuje šest izdanja za štampu.

⁴ Adičes Isak (2011). *Adičes o menadžmentu*. Hisperia Edu, str. 69.

⁵ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/credibility> (priступljeno: januar, 2021).

podrazumeva i brigu o marginalnim i ugroženim grupama. Posmatrano kroz reči Franka Abramsa, predsednika Upravnog odbora kompanije „Standard Oil of Jersey“, *poslovni ljudi kao profesionalci, osim prema samima sebi i svojim deoničarima, imaju odgovornost i prema mnogim grupama*. Taj pristup je utemeljio Greenleaf tokom 70-ih godina prošlog veka kao „liderstvo u službi drugih“ (*servant leadership*). Suština liderstva, prema tom autoru, ogleda se u tome da *osoba izrasta u lidera tako što prvo služi drugima* (Northouse 2008, 244).

Dakle, ukoliko su lideri odgovorni organizacijama koje su im poverene na vođenje, onda nema sumnje da je transparentan sistem etike nešto što mora biti usađeno u njih. Na primer, Chapra (1985, 24) ističe da ljudska bića čine *žive i neophodne* elemente ekonomskog sistema koji su u suštini glavni igrači i ako se oni ne reformišu, onda ništa ne može ni da funkcioniše: ni *nevidljiva ruka* ni *vidljiva ruka*. Koliko je uloga pojedinca bitna u razumevanju tog stava može se, na primer, uočiti iz procesa sprovođenja u delo korporativne društvene odgovornosti u bankarstvu, gde Hoang (2014, 10) ističe da stav menadžera prema angažovanju korporativne društvene odgovornosti u okviru banke u stvari određuje njegovu primenu. U tom aspektu, vođstvo je *proces transformativne promene gde je etika pojedinaca integrisana u običaje zajednice kao sredstvo evolucionog društvenog razvoja* (Barker 2001, 491).

Ako je liderstvo ono što u najvećoj meri određuje organizacionu kulturu, onda je poverenje vezivno tkivo svih faktora koji je čine. Prema istraživanju jednog od najznačajnijih autora u oblasti liderstva (Bennis 1991, 263–264), postoje četiri glavne kompetencije lidera, a to su upravljanje značenjem, pažnjom, sobom i poverenjem. *Poverenje je psihološko stanje koje sadrži nameru da se prihvati ranjivost zasnovana na pozitivnim očekivanjima o namerama ili ponašanju drugog* (Rousseau i saradnici, 1998, 395). Dakle, poverenje u vođu jeste svesno prihvatanje rizika od strane sledbenika da mogu biti povređeni delovanjem lidera, ali veruju da se to neće dogoditi i da će lider svoje akcije i ponašanje usmeriti na dobrobit cele organizacije.

Pojačano interesovanje naučnih i stručnih krugova za ovu temu u poslednje vreme jeste očekivano ukoliko se ima u vidu da su organizacije naročito osetljive na smanjenje količine poverenja zaposlenih. Ukoliko zaposleni ne oseća poverenje u lidera i organizaciju, on će smatrati da je sasvim legitimno da učini prevaru. Ukoliko lider i/ili organizacija ne uplaćuje porez u državni fond, ukoliko fingira računovodstvene izveštaje i tome slično, onda je i on legitimisan da se na isti način ponaša u odnosu prema nemoralnoj organizaciji u kojoj radi, što će imati dalekosežne posledice na njenu efektivnost. Moglo bi se reći da je gradivno tkivo liderstva poverenje, što bi trebalo da bude i suština osiguravajuće delatnosti. Međutim, iako sam pojam osiguranja izražava neku sigurnost, uz njega se uvek vezuje rizik. Rizik je i kockarski termin, pa se te dve potpuno različite stvari često povezuju. „U slučaju oplade: ako se ne kockamo, ne postoji način da budemo na gubitku, pa ne postoji ni rizik. U slučaju osiguranja: izgledi da doživimo gubitak postoje bez obzira na to

zaključujemo li ugovor o osiguranju ili ne. Drugim rečima, osnovna razlika između osiguranja i kockanja jeste ta da kockanje stvara rizik, dok osiguranje omogućuje prenos postojećih rizika (Vaughan, Vaughan, 2000, 23).

Dodatni spoljašnji faktor rizika u tome je što je percepcija javnosti u vezi sa zaposlenima u osiguranju veoma loša. Niska ocena njihove čestitosti iz godine u godinu veoma se malo menjala, tačnije, prilično je dosledna tokom proteklih 40 godina, koliko Gallup⁶ sprovodi istraživanja javnog mnjenja. U 2019. godini samo 13% ispitanika smatralo je da su zaposleni u delatnosti osiguranja poštteni i da imaju poželjne etičke standarde. U Srbiji nije sprovedeno uporedno ispitivanje, ali se može naslutiti da se finansijske institucije, a samim tim i delatnost osiguranja, ne doživljavaju kao visokoetički standardizovane ustanove. Tome su doprineli brojni finansijski skandali koji su glasno odjeknuli u javnosti. Kako kaže Džon Kosta, *poslovni svet je pun skandala, od trgovine i banaka, preko osiguranja, do lažnih troškova menadžera* (Videnović 2020, 55).

3. Trougao prevare

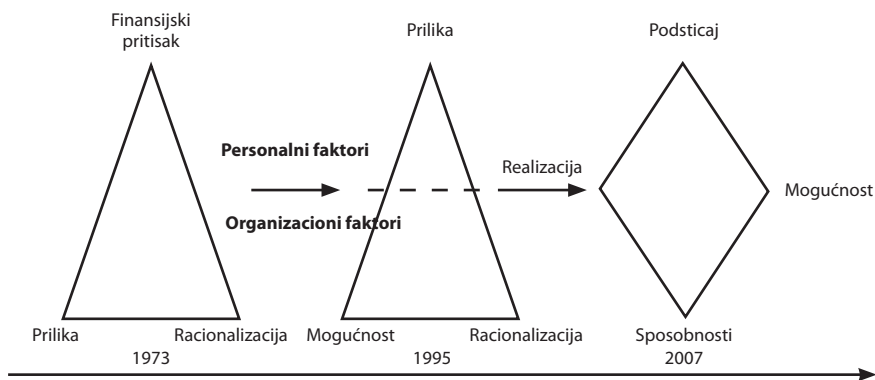
Neki zaposleni smatraju da je napredovanje u karijeri najrelevantniji pokazatelj njihove profesionalne vrednosti. Uspeh u karijeri koji omogućuje moć, ugled i finansijsko blagostanje snažan je pokretač i sila koja pojedine zaposlene može da usmeri na neetično ponašanje, uključujući obmanu, uskraćivanje bitnih informacija, prikazivanje netačnih finansijskih izveštaja i dr. Nove prilike i tehnologija omogućuju neobično velik spektar nekad nezamislivih mogućnosti za činjenje prevara, a jedino što se nije promenilo od pamtiveka do danas jeste šteta koja usled prevara nastaje kao posledica teškoće u sprečavanju nastanka i razotkrivanja prevara.

Trougao prevara je model za razumevanje i bolje sagledavanje faktora zbog kojih je neko počinio profesionalnu prevaru. Sastoji se od tri komponente koje zajedno dovode do prevara:

1. Pritisak - „Osobe od poverenja postaju prekršioци poverenja kada smatraju da imaju finansijski problem koji se ne može obelodaniti, a svesni su da se taj problem može tajno rešiti kršenjem finansijskog poverenja. Oni mogu primeniti verbalizacije u svom ponašanju koje im omogućavaju da prilagode svoje poimanje sebe kao poverljivih osoba sa svojim poimanjem sebe kao korisnika poverenih sredstava“ (Cressey 1950, 743). Cressey je objasnio da pritisak za vršenje prevare može biti poistovećen sa unutrašnjim motivima neke osobe, ali je naglasio da samo prisustvo finansijskih nevolja ne znači da će ljudi biti skloni prevarama. Takođe je naglasio da pritisak može biti *ličan* (dug, poroci, pohlepa, snažna osveta sistemu,

⁶ Galup je organizacija sa sedištem u Vašingtonu i bavi se istraživanjem javnog mnjenja. Ima preko 40 kancelarija u 27 država.

nezadovoljstvo platom, potreba da se nastavi sa dostignutim načinom života) ili pritisak *menadžmenta* da bi se zadovoljili njihovi interesi. Cressey je primetio da će se u organizaciji dogoditi prevara kada se počiniocu, kome nedostaje moralna snaga da se odupre iskušenju, ponudi prilika da počini prekršaj. U većini slučajeva prevara, glavni faktor koji, izgleda, pokreće učesnike na prevaru jeste sukob interesa (Behevani, Mylonas 2014, 32). Kasniji istraživači Biegelman i Bartov (2012), Pfister (2009) i Američko udruženje ovlašćenih ispitivača prevara (ACFE) grupisali su i predstavili neke druge faktore i uslove za vršenje prevara u obliku trougla prevare. Taj trougao se sastoji od mogućnosti, prilika i racionalizacije. Prema tim autorima, postojanje sva ova tri elementa stvara povoljne uslove za vršenje prevare. Međutim, tokom vremena, u naučnoj literaturi, elementi trougla prevare počeli su da se razlikuju i različito identifikuju. Bressler i Bressler (2007, 23–36) predložili su poboljšanje trougla prevare i predstavili ga u obliku kvadrata. Identifikovali su četiri elementa kvadrata prevare: podsticaj, prilika, sposobnost i realizacija. Transformaciju trougla prevare koja je predstavljena na slici 1 naučnici su raznovrsno analizirali i ocenjivali (M. Jonas, G. Lukas 2013, 152⁷).



Slika 1. Evolucija trougla prevara

Kritičari trougla prevare, Kassem, Higson (2012), Anandarajan, Kleinman (2011), Charles i Christopher (2006), tvrdili su da kvadrat ne može da identifikuje i objasni razloge za pojavu prevare, jer se ignorišu faktori kao što je sposobnost prevaranta i njegove veštine. Najčešći problem u vezi s otkrivanjem prevara jeste to što njih čine osobe koje su kvalifikovane i osposobljene, a o sebi imaju visoko mišljenje (u smislu da su sposobniji, pametniji i da zaslužuju više od ostalih). Oni

⁷ Videti i: Albrecht Steve, Williams Timothy, Wernz Gerald, "Fraud: Bringing Light to the Dark Side of Business", Irwin Professional Pub; Bressler Martin, Bressler, Linda, "A model for prevention and detection of criminal activity impacting small business", The Entrepreneurial Executive, 2007.

se vrlo detaljno pripremaju za prevare, proučavaju zakone, procese i procedure, organizacionu strukturu kompanije i posvećuju mnogo pažnje analizi različitih faktora uticaja na potencijalni ishod. Osim toga, autori Albrecht, Villiams, Vernz (1995) smatraju da samo osoba koja ima izuzetno velik kapacitet može da otkrije slabosti sistema unutrašnjih kontrola u organizaciji, kako bi ih koristila prilikom sprovođenja prevare. Što se tiče ostalih karakteristika, važno je naglasiti da su ljudi skloni prevarama vrlo slični onima koji ih ne čine. U većini slučajeva prevaranti nikada nisu bili uhapšeni ranije, imaju sličan način života, obrazovanje, porodicu i hobije kao ljudi koji to ne čine. Pored ostalih, to su neki od razloga što je prilično teško prepoznati prevaranta samo po izgledu ili nekim osobinama (Bahevani, Mylonas, 2014, 32).

2. Opažena prilika – mogućnost nastaje kada počinitelac uoči način da iskoristi svoju poziciju kako bi poboljšao svoje finansijsko stanje. Čak i ako osoba ima motiv za prevaru, ne može je počinuti ako nema mogućnosti. Lister (2007, 65) smatra da je prilika „gorivo koje pokreće“ i navodi sledeće: ukoliko postoji motiv, kriminalna radnja se ne može počinuti bez prilike za njeno izvršenje. Pojedini autori smatraju da pozicija zaposlenog omogućava da se učini prevara; npr: ako zaposleni uvidi da postoji loša podela posla, da je loša unutrašnja kontrola, ili se revizija poslovanja ne vrši redovno, i sl. Takođe, postoji pozitivna relacija između prilike i mogućnosti da se prevara počini kao i da se prikrije (Arežina, Mizdraković i Knežević 2016, 210). Stoga razumevanje mogućnosti da se počini kriminalna radnja omogućava identifikaciju sheme kriminalnih radnji.

3. Racionalizacija – opravdavajući stavovi kojima se poništavaju unutrašnji moralni prigovori. Bez obzira na vrstu prevare, izgleda da većina prestupnika traži opravdanje ili racionalizuje svoju aktivnost. Pritom će koristiti *rečnike prilagođavanja* (Cressey 1986, 199) kako bi obrazložili, ublažili okolnosti i uklonili kriminalne elemente iz svog delovanja. Tehnike neutralizacije variraju u zavisnosti od vrste prevare (Benson 1985, 589). Na primer, prevare protiv velikih kompanija ili vladinih tela često su racionalizovane izgovorom: *Neće to oni ni osetiti*. Ostali primeri racionalizacije uključuju izgovore da je žrtva sama kriva, lakomislena, te da je zaslužila ili izazvala prevaranta. Određene prevare prevaranti veoma lako racionalizuju jer smatraju da žrtve nema, iako postoji šteta. U to najpre spadaju pranje novca ili utaja poreza.

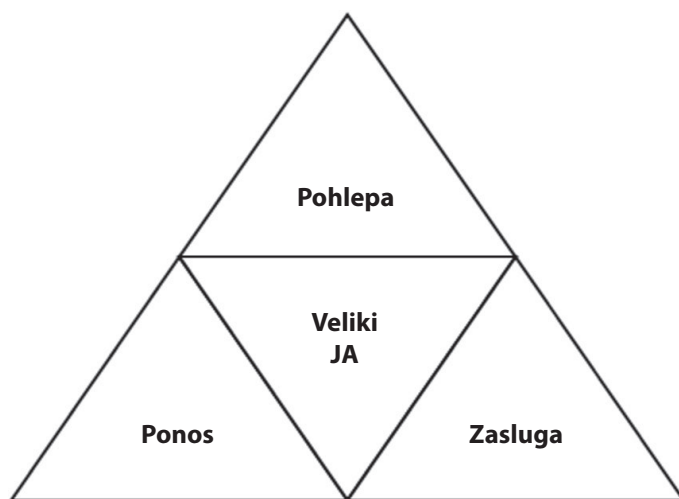
4. Visoki službenik u centru trougla prevare – profil

Trougao prevara je uz razne modifikacije odoleo zubu vremena i ostvario svoju svrhu da pomogne istraživačima kako bi razumeli zašto pojedinci čine prevaru. Kao što smo već naveli, i pored toga, prevare osoba na visokim položajima u finansijskim institucijama su sve učestalije i proizvode sve teže posledice, koje ponekad izazivaju i svetske krize, kao što je bila ona 2008. čije posledice još uvek osećamo.

To nas navodi na zaključak da je zajednički imenitelj svih motiva za činjenje prevare – pohlepa i nepoštenje (Duffid, Grabosky, 2001, 2). Takvo objašnjenje je,

međutim, previše pojednostavljeno. Širok je spektar ličnih karakteristika zaposlenih koji usled određenih okolnosti mogu učiniti prevaru. Rukovodioci na visokim položajima često imaju izraženu ambiciju da budu na vrhu, da vladaju i kontrolišu zaposlene ili situacije. Osećaj superiornosti nad drugim ljudima čini da taj osećaj postaje motivaciona sila za neke prevare do te mere da je sam sebi cilj. Osećaj zadovoljstva u složenijim, dugotrajnim prevarama, gde je potreban visok nivo znanja i sposobnosti, jeste moć nad situacijama. Stotland (1977, 188) to naziva motivacijom *ego izazova*, a odnosi se na osećaj majstorstva i uzbuđenje povodom prevazilaženja izazova. To može izazvati osećaj superiornosti pogotovo stoga što se takvi dominantni ljudi često okružuju lojalnim radnicima koji im pomažu da tu nerealnu sliku o sebi iz dana u dan osnažuju.

Koristeći svoja prethodna iskustva iz prakse, Laura Downing je razvila koncept menadžerskog trougla prevare, kao što je prikazano na slici 2.



Slika 2. Laura Downing, CFO, Fraud Magazine,⁸ april 2015

U tom trouglu prevare, rukovodilac s velikim „ja“ u središtu je slagalice koja ima još tri dela:

Pohlepa – Rukovodioci žele novac, položaj, titulu, autoritet, pogodnosti, usluge itd.

Ponos – Rukovodioci veruju da su superiorni, imaju preuveličanu sliku svoje vrednosti, misle da su bolji, pametniji i veštiji od drugih. Često su veoma ponosni na sopstvena dostignuća i vanredne sposobnosti. Usredsređuju se na to koliko su uspeha ostvarili i koliko dobro rade posao u poređenju s drugima, a ovo može dobiti oblik

⁸ Fraud Magazine izlazi svaka dva meseca, izdaje ga Udruženje ovlašćenih istraživača prevara.

prekomerne potrebe za pažnjom i divljenjem. Osim toga, oni nikome od zaposlenih neće dozvoliti da dovodi u pitanje njihove odluke.

Zasluga: Rukovodioci se osećaju kao „bogomdanim“, te samim tim zaslužuju sve ono što požele – novac, položaj, titulu, pogodnosti, usluge itd. Potreba da im se priznaju zasluge zbog njihove izuzetnosti rezultuje očekivanjima da će im se dati sve što žele. Oni zahtevaju bezrezervnu odanost, ne prihvataju kritiku, a ukoliko ne dobiju priznanja za svoje postupanje, biće veoma razočarani i/ili ljuti. Za krivično delo prevare možda je i najrelevantnije to uverenje menadžera da zaslužuju privilegije, pa ukoliko njih nema u meri koju oni smatraju potrebnom, iskoristiće pogodnosti koje im nudi njihov položaj.

Rukovodioci koji imaju izražene ove karakteristike ličnosti veoma će lako iskoristiti priliku da načine prevaru. Najčešće će je sami i stvoriti, pogotovo ako se radi o osobama koje u literaturi istraživači najčešće definišu putem sledećih kriterijuma: „Ima uveličan osećaj sopstvene važnosti“; „Zahteva preterano divljenje“; „Ima osećaj da ima prava“; „Ima nedostatak empatije“; „Eksploatatorski se ponašaju, manipulativni su i arogantni“ (Grijalva, 2014, 2⁹).

Zbog njihove ambicije, samopouzdanja, nedostatka empatije i bezobzirnosti prema drugima, takve osobe često imaju karakteristike narcisoidne ličnosti. Neki istraživači sugerišu da je narcisizam ključni sastojak uspeha u vođstvu (Kets de Vries, Danny Miller, 1985, 601), a brojni su i oni što tvrde da rukovodeće uloge često obavljaju narcisi, poput izvršnih direktora i predsednika SAD. (Grijalva 2014, 2¹⁰)

Osobe sa takvim poremećajem mogu imati veoma visoka postignuća u ostvarenju ciljeva, ali one ne osećaju kajanje i nedostaje im konvencionalna savest. Usled nedostatka moralnog kompasu, one i ne racionalizuju svoje postupke, jer niko i ništa nije važnije od njihovog velikog „ja“. Jedini pritisak koji osećaju iznutra jeste da dobiju što više.

Prevalencija narcističnog poremećaja ličnosti u opštoj populaciji procenjuje se na 6,2% (Fabijanić, 2014, 55), dok je ta stopa verovatno mnogo veća u populaciji rukovodilaca. Zbog svega toga može se izvesti zaključak da prisustvo narcisoidnih osobina ličnosti povećava rizik od prevare iako svaka narcisoidna ličnost neće to i učiniti.

5. Kako sprečiti prevare?

Na osnovu svega napred izloženog, prvo bi se moglo krenuti od proučavanja uslova kojima se povećava rizik od činjenja prevara. Gotovo svaka kompanija ima

⁹ Autor navodi da istraživači tipično definišu narcisizam nabrajajući nekoliko dijagnostičkih kriterija za narcisoidni poremećaj ličnosti iz Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorder-IV (DSM-IV; APA, 2000; e.g., p.717)

¹⁰ Michael Maccoby, „Narcissistic leaders“, *Harvard business review*, 2000; Rosenthal Seth, Pittinsky Todd „Narcissistic leadership“, *The Leadership Quarterly*, 2006.

niz povoljnih uslova za njihovo izvršenje. Nakon ispitivanja različitih uslova za prevare, Mackevičius i Giriūnas su (2013,156) stvorili klasifikaciju najvažnijih uslova koji povećavaju rizik od prevare. Identifikovano je sedam grupa povezanih uslova: 1) iskrenost, kompetentnost i stil delovanja menadžera kompanije; 2) zaposleni u kompaniji; 3) organizaciona struktura preduzeća; 4) finansijsko stanje i poslovni rezultati kompanije; 5) organizacija aktivnosti i industrijske aktivnosti preduzeća; 6) računovodstvo, revizija i unutrašnja kontrola; 7) spoljni uslovi.

Ta klasifikacija može pomoći menadžerima i revizorima da identifikuju lakše prevare, da utvrde njihove uzroke i lokaciju kako bi objektivno procenili njihov uticaj na rezultate poslovanja i kako bi se obezbedili merama prevencije. Interni i eksterni revizori moraju naročito mnogo pažnje posvetiti analizi uslova koji povećavaju rizik od prevare. Takođe je važan i sistem unutrašnje kontrole u preduzeću. Što su kontrole efikasnije, to su manje mogućnosti da se napravi greška ili izvrši prevara. Međutim, praksa pokazuje da prevare danas ređe čine manje kvalifikovani i niskokompetentni zaposleni, a češće – inteligentni, kreativni i visoko pozicionirani zaposleni.

Prema izveštaju ACFE, u 2012. godini 51% zaposlenih koji učestvuju u prevarama ima fakultetsko obrazovanje, dok je 46% radilo na višim izvršnim položajima (Mackevičius i Giriūnas, 2013, 160).

Na osnovu sveobuhvatnog pregleda literature, Hooks i saradnici (1994, 117) sugerisali su da kodeksi ponašanja imaju malo uticaja ako se ne sprovedu. Snažna korporativna svest o nedozvoljenosti prevare treba da pruži potporu i podršku reviziji i internoj kontroli, kako bi se stvorila veća osetljivost na faktore rizika koji su često povezani s izvršenjem prevare. Pored toga, ona treba da obeshrabri neetične aktivnosti i da podstakne prijavljivanje takvih nezakonitih aktivnosti ako se dogode. Nasuprot tome, organizacije koje pokazuju manju svest vezanu za opasnost od prevare pružice neadekvatnu podršku unutrašnjim kontrolama. Takvo okruženje nekima može dopustiti ili čak podstaći kod njih neetične aktivnosti, a druge obeshrabriti na prijavljivanje sumnjivih radnji. Ukratko, pozitivni ili snažni etički stavovi koje je modelirao menadžment podstiču savesnost zaposlenih, dok labavi stavovi prouzrokuju smanjenu savesnost zaposlenih.

Unutrašnje kontrole koje se bave otkrivanjem prevara u svoja razmatranja bi trebalo da uključe pregled računovodstvenih i revizijskih izveštaja, kao i anonimne prijave nezakonitog i neetičkog ponašanja. Ukoliko je strateški cilj organizacije da se na sistemski način pristupa sprovođenju tih kontrola, ako se zna da neka organizacija redovno vrši pouzdane interne revizije svih organizacionih jedinica, i ako otpušta one zaposlene koji su uhvaćeni prilikom izvršenja prevare, postoji i velika verovatnoća da će to odvratiti potencijalnog učinioca prevare, jer je rizik da bude otkriven izvestan. Osim toga, logična je pretpostavka da rukovodioci i zaposleni u osiguravajućim društvima, zbog prirode posla, imaju razvijeniju svest o prevarama uopšte. Sledeća logična pretpostavka bila bi da se od zaposlenih može očekivati veći broj pristiglih prijava nego iz spoljnih izvora.

6. Zaključak

Analizom literature došli smo do zaključka da je za razumevanje internih prevara potrebno razmotriti neizbrojne modele ponašanja zaposlenih i faktora koji na to utiču, kako bi se preventivno delovalo na odvracanju potencijalnih počinitelaca. Zato ćemo se zadržati na isticanju onih na koje treba sistemski usmeriti aktivnosti i mere kako bi se redukovao rizik od prevara, ali i podigla svest o štetnosti takvog ponašanja po kompaniju u celini.

U današnjem složenom i konkurentnom poslovnom okruženju, pitanje koje se nameće osiguravajućim društvima jeste kako etički voditi i upravljati promenama.

Opasnost od podsticanja neetičnog ponašanja može se smanjiti tamo gde postoji poverenje zaposlenih da su kompanijski ciljevi u skladu s njihovim vrednostima, zatim transparentnost u donošenju odluka i nezavisan spoljni nadzor. Osim toga, prava osnova za promene koje će umanjiti mogućnost prevara leži u podizanju moralnih standarda i jasnom razgraničavanju šta predstavlja neprihvatljivo ponašanje na poslu.

Ipak, glavni stožeri etičkog ponašanja u ostvarivanju poslovnih ciljeva jesu lideri koji nose suštinsku odgovornost za uspešnost funkcionisanja organizacije, a njihove odluke pogađaju sve interesne grupe (korisnike osiguranja, dobavljače, investitore, akcionare), te naročito utiču na zaposlene. Dužnost lidera je da uspostavi jasna pravila etičkog ponašanja. Uspešno ostvaren cilj te odgovornosti lidera trebalo bi da bude zajednica zadovoljnih pojedinaca koji nisu u vrednosnom, interesnom ili bilo kojem drugom sukobu interesa sa organizacijom u kojoj rade. Da bi se taj cilj ostvario, lideru je neophodan kredibilitet. Ukoliko je taj uslov ispunjen, nakon toga treba da uslede sve ostale aktivnosti koje mogu poboljšati etičku klimu u organizaciji ili je spasti od erozije. To se pre svega odnosi na zaoštavanje kaznene politike u domenu internih prevara, a s druge strane na korišćenje i neprekidno poboljšavanje sveukupnog sistema za blagovremeno otkrivanje zloupotreba i detekciju prevara. Osim toga, neophodna je čvršća saradnja i koordinacija svih nadležnih, kako u okviru organizacije tako i van nje – policija/tužilaštvo/sud, koji bi efikasnim reakcijama predstavljali prepreku ovakvom nepoželjnom ponašanju. Stavljanje u izgled stroge kazne može pomoći, ali je kod ove vrste počinitelaca prevare strah od publiciteta mnogo jači inhibitor od eventualnog zatvora, jer gube ono do čega im je najviše stalo i zbog čega su se odlučili na prevaru, a to su: moć, status i ponos. Time bi se rizik od prevara u osiguranju podigao na nivo neprihvatljiv za najveći broj zaposlenih na visokim položajima koji smatraju da su „pametniji od sistema“ kojem služe.

Literatura

- Adižes, I. (2011). *Adižes o menadžmentu*. Hisperia Edu. 69
- Albrecht, W. S., Williams, T. L., Wernz, G. W. (1995). *Fraud: Bringing Light to the Dark Side of Business*. Burr Ridge, IL: Irwin.

- Anandarajan, A., Kleinman, G. (2011). The impact of cognitive biases on fraudulent behavior: the Leeson case. *International Journal of Behavioural Accounting and Finance*, 2(1), 40–55.
- Arežina, N., Mizdraković, V., Knežević, G. (2016). *Profesionalne prevare kao pretnja funkcionisanju privrednih društava*. Finiz.
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2012). Report to the nation on occupational fraud & abuse [interaktyvus]. internet: <http://www.acfe.com/rttt/rttt-2012.pdf>
- Available at: <http://www.strozfriedberg.com/files/Publication/b48afe85-ff1f-4689-a30b-10d14d83f9ec/Presentation/PublicationAttachment/8ae26a50-b103-4e2b-a5cd-113c5c5b4191/Are%20You%20Sitting%20Next%20to%20a%20Fraudster.pdf>
- Bahevani M., Mylonas G. (2014). Characteristics of company executives: An empirical investigation. *Scientific Bulletin, Economic Sciences*, 13(2), 31–42.
- Barker, R.A. (2001). The nature of leadership. *Human Relations*, 54(4), 469–494.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stodgill's handbook of leadership, theory, research and managerial application*. New York: The Free Press.
- Bennis W. (1991). *The 4 Competencies of Leadership*. In Kolb D., Rubin I, Osland J. *The Organizational Behaviour Reader*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 263–264.
- Benson, M. L. (1985). Denying the guilty mind: Accounting for involvement in white collar crime. *Criminology*, 23, 583–607.
- Biegelman, M. T., Bartow, J. T. (2012). *Executive Roadmap to Fraud Prevention and Internal Control: Creating a Culture of Compliance*. Wiley.
- Bressler, M. S., & Bressler, L. A. (2007). A model for prevention and detection of criminal activity impacting small business. *The Entrepreneurial Executive*, 12, 23–36.
- By, R.T. and Burnes, B. & Cliff Oswick (2012). *Change Management: Leadership, Values and Ethics*, a Staffordshire University Business School, UK.
- By, R.T. and Burnes, B. (2011). Leadership and change: the case for greater ethical clarity. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 1–14.
- Chapra, M. U. (1985). *Towards a Just Monetary System*. Leicester: The Islamic Foundation.
- Charles, P. K., Christopher, P. (2006). Religion in the workplace: Implications for financial fraud and organizational decision making. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 3(4). 305–318.
- Cressey, D. R. (1950). The criminal violation of financial trust. *American Sociological Review*, 15, 738–743. <https://doi.org/10.2307/2086606>
- Cressey, D. R. (1953). *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Free Press, Glencoe, Illinois.

- Cressey, D. R. (1986). Why managers commit fraud? *Australian and New Zealand Journal of Criminology*, 19, 195–209.
- Dean, D. (2004). Perceptions of the Ethicality of Consumer Insurance Claim Fraud. *Journal of Business Ethics*, 54(67).
- Duffield G. Grabosky P (2001) *The Psychology of Fraud*, Trends and Issues in Crime and Criminal Justice series, <http://www.aic.gov.au> No. 199, pp.1,2
- Fabijanić, I. (2014) Narcistični poremećaj ličnosti, *Gyrus Journal* Vol II, 55
- Greenleaf, R. K. (1977) *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist: New York.
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2014). Narcissism and Leadership: A Meta-Analytic Review of Linear and Nonlinear Relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1–47.
- Hoang, T. Y. T. (2014). CSR in banking sector: A literature review and new research directions. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2 (11), 1–22.
- Hooks, K. L., S. E. Kaplan, and J. J. Schultz, Jr. (1994). Enhancing Communication to Assist in Fraud Prevention and Detection. *A Journal of Practice and Theory*, 13(2), 86–117.
- Jonas M., Lukas G., (2013). Transformational research of the fraud triangle. *Ekonomika*, 92(4): 150–163.
- Kassem, R., Higson, A. (2012). The New Fraud Triangle Model. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(3), 191–195.
- Kets D. Vries, M. F. R. K., & Miller, D. (1985). Narcissism and Leadership: An Object Relations Perspective. *Human Relations*, 38(6), 583–601.
- Krambia-Kapardis, M. (2001). *Enhancing the Auditor's Fraud Detection Ability: An Interdisciplinary Approach*, Peter Lang, Frankfurt am Main.
- Lister, M. (2007). A practical approach to fraud risk. *Internal Auditor*, 64(6), 61–65.
- M. Maccoby (2000). Narcissistic leaders. *Harvard business review*.
- Mackevičius, J Giriūnas. L (2013). Transformational research of the fraud triangle. *Ekonomika*, 92(4):150-163 DOI: 10.15388/Ekon.2013.0.2336, 150-163
- Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo – Teorija i praksa*. SAGE; Data status, Beograd, 243.
- Pfister, J. (2009). *The Individual Level*. Managing Organizational Culture for Effective Internal Control, 145–158.
- Ratley, J. D., 2011. *Are You Sitting Next to a Fraudster?* [Online]
- Rosenthal, S. A., Pittinsky, T. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. and Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.

- Sheppard, B. H. and Tuchinsky, M. (1996). *Micro-OB and the network organization*, in Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 140–165.
- Stotland, E. (1977). White collar criminals. *Journal of Social Issues*, 33(4), 179–196.
- Todd, D. J., Welch T. S., Welch J. O., and Holmes A. S. (1999). Insurer vs. Insurance Fraud: Characteristics and Detection. *Journal of Insurance Issues*, 22 (2), 103–124.
- Vaughan, E., Vaughan, T. (2000). *Osnove osiguranja*. Zagreb: MATE.
- Videnović, S. (2013). *Koučing*. Beograd, 15.
- Videnović, S. (2020). Corporate Ethics in the Age of Coronavirus, *Insurance Trends*, Beograd, 55.
- Weiss, J. W. (2006). *Business Ethics* (4th Edition), Thomson; South-Western, 35.

Internet

- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2012). Report to the nation on occupational fraud & abuse [interaktyvus]. internet: <http://www.acfe.com/rtnn/rtnn-2012.pdf>
- Ratley, J. D., 2011. Are You Sitting Next to a Fraudster?. [Online] Available at: <http://www.strozfriedberg.com/files/Publication/b48afe85-ff1f-4689-a30b-10d14d83f9ec/Presentation/PublicationAttachment/8ae26a50-b103-4e2b-a5cd-113c5c5b4191/Are%20You%20Sitting%20Next%20to%20a%20Fraudster.pdf>
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/credibility>
- <https://www.fraud-magazine.com/article.aspx?id=4294988229>
- <https://www.franklincovey.com/Solutions/trust/speed-of-trust.html>
- <http://fokus.org.rs/content/post/title/liderstvo-u-krizi>