

Деннис Джентилин

Этика бизнеса

Психологическое расследование
корпоративных скандалов



Издательство «Олимп–Бизнес»
Москва, 2018

Оглавление

Этика бизнеса. Психологическое расследование корпоративных скандалов	vii
Предисловие	ix
Введение	1
Глава 1. Роль среды	9
Социальные нормы	11
Стэнфордский тюремный эксперимент	28
Роль руководства	34
Уроки для руководителя	49
Что дальше?	52
Глава 2. Групповая динамика	53
Власть и подчинение	56
(Невинный?) свидетель	65
Влияние большинства	68
Групповая поляризация	72
Этичные подчиненные	77
Уроки для руководителей	86
Что дальше?	90
Глава 3. Несовершенство человеческой природы	92
Эгоцентричен ли человек?	94
Деньги	104
Власть	123
Страх	134

ОГЛАВЛЕНИЕ

Уроки для руководителей	141
Что дальше?	146
Глава 4. На что мы закрываем глаза	147
Скользкая дорожка	149
Неприятие потери и фрейминг	154
Самоуверенность	162
Отключение морального чувства	166
Уроки для руководителей	170
Заключение	179
Образование	181
Специалист по вопросам этики	185
Уроки для руководителей	188
Об авторе	191
Благодарности	193
Примечания	194
Список иллюстраций	220
Список таблиц	222
Именной указатель	223
Предметный указатель	227

Роль среды



Попытки найти козла отпущения — это, по сути, отказ от ответственности. Они говорят о неспособности честно и тщательно проанализировать истинную причину проблем, предупредивших социальные и экономические трудности, и о недостатке решимости, мешающем заняться ими вплотную ¹.

Аун Сан Су Чжи. «Свобода от страха»

Все люди в большей или меньшей степени несовершенны. Хотя концепция свободы воли и предполагает ответственность человека за свои действия, мы не всегда осознаём, сколь важную роль в принятии тех или иных наших решений играет среда, — а часто ее воздействия и вовсе не замечаем. Сказанное справедливо и для мира бизнеса: среда, в которой человек работает, определяет, насколько этичным будет его поведение. Согласно теории информационного процесса в социальных системах, разработанной в 1970-х Джеральдом Саланчиком ^{*} и Джеффри Пфедфером ^{**},

^{*} Джеральд Саланчик (*англ.* Gerald R. Salancik) — американский ученый, специалист по теории организации; известен работами по принятию решений и внешнему контролю в организациях.

^{**} Джеффри Пфедфер (*англ.* Jeffrey Pfeffer) — один из мировых авторитетов в области управления; доктор философии; профессор Школы бизнеса Стэнфордского университета; автор 13 популярных книг по менеджменту. На русский язык переведены «Власть, влияние и политика в организациях», «Власть: почему у одних она есть, а у других — нет» и др.

сотрудники компании ориентируются на принятые в ней нормы, что особенно отчетливо проявляется в неоднозначных, неопределенных ситуациях ².

Между тем, пытаясь выявить причины неэтичного поведения, ученые редко обращаются к обстоятельствам, в которых действуют люди. Главным образом потому, что мы склонны упрощать всё сложное (к этой теме мы еще вернемся в главе 4), а один из способов такого упрощения — устанавливая связи и причинно-следственные отношения. Поэтому интерпретация случаев неэтичного поведения частенько сводится к тому, чтобы найти «паршивых овец», или «отщепенцев», и возложить на них всю ответственность за происшедшее. Такой подход позволяет быстро выявить причину нарушения этических норм и обеспечивает простое, интуитивно понятное объяснение происшедшего.

Как мы увидим далее, неэтичное поведение всегда определяется рядом факторов — крайне редко здесь всё будет однозначно или просто. Начать с того, что, каким бы ни было объяснение, необходимо принимать во внимание среду и обстоятельства, в которых действует «паршивая овца», поскольку именно они во многом определяют наши поступки. Более того, если выявлено целое «стадо паршивых овец», это говорит о том, что, скорее всего, коррозия этических норм разъела организацию глубоко. Поэтому, чтобы понять истоки неэтичного поведения, «стадо» надо изучать так же пристально, как отдельных «паршивых овец» (если не пристальнее).

Одно из самых известных исследований по социальной психологии, показывающих, насколько сильно среда и обстоятельства влияют на поведение человека, — Стэнфордский тюремный эксперимент. Исследование, проведенное в 1971 году, наглядно демонстрирует, как ситуация и сила обстоятельств могут заставить обычных людей идти не только против того, что большинство считает правильным и этичным, но и против собственной природы. Прежде чем обсуждать эксперимент и основные выводы, которые он позволяет сделать, следует ввести одно из понятий социальной

психологии, чрезвычайно важное для понимания «ситуативного детерминизма» и того, как обстоятельства влияют на наше поведение, — понятие социальных норм.

СОЦИАЛЬНЫЕ НОРМЫ

Каффи: Капрал, указано ли где-нибудь в вашем пособии местонахождение военной столовой?

Говард: Лейтенант Каффи, этого в книге нет, сэр.

Каффи: Не понял, а как вы узнали, где столовая, если в справочнике об этом ничего нет?

Говард: Просто, когда пришло время обеда, двинулся за всеми, сэр ³.

«Несколько хороших парней»

Роберт Чалдини и Мелани Трост предложили следующее определение социальных норм ⁴:

Социальные нормы — правила и стандарты, понятные членам группы и способные направлять и/или регулировать социальное поведение, не прибегая к силе закона. Эти нормы возникают в результате взаимодействия людей; иногда проговариваются, иногда нет, а любые санкции за отклонение от них налагаются социальной группой — не законодательством.

Социальные нормы играют очень важную роль в управлении групповым поведением и структурой взаимоотношений, поскольку организуют социальное взаимодействие (например, «не перебивай другого»), инструктируют и мотивируют («не опаздывай на совещание»), делают реакцию собеседника предсказуемой и осмысленной («отвечай на приветствие») и обычно определяют, какое поведение соответствует норме, а какое нет. У социальных норм есть два свойства, отличающие их от правил и регламентов. Во-первых, эти нормы не являются неизменными: они развиваются постепенно,

в процессе взаимодействия (и приноравливания друг к другу) членов группы. Во-вторых, социальные нормы основаны на общем согласии: это стандарты поведения, которые члены группы так или иначе договариваются соблюдать. Короче говоря, неписанные правила — социальные нормы — могут серьезно влиять на поведение людей.

Психологи выделяют *предписывающие (инъюнктивные)* и *описательные (дескриптивные)* социальные нормы. Инъюнктивные определяют поведение, получающее положительную социальную оценку, и указывают, что допустимо, а что — нет. Дескриптивные — касаются того, как люди ведут себя в реальной жизни; на них обычно опираются в новых, неоднозначных или неопределенных ситуациях. Таким образом, если инъюнктивные нормы определяют, как *следовало бы поступить*, то дескриптивные — как *поступают*. О том, как возникают социальные нормы и как они управляют поведением человека, написано немало — результаты ряда работ актуальны и для этики бизнеса. В ходе исследований были описаны три модели поведения. Рассмотрим их.

1. Неэтичные дескриптивные нормы могут одержать верх над инъюнктивными

Хотя вопрос о том, что заставляет людей следовать дескриптивным или инъюнктивным нормам⁵, до конца не исследован, определяющим фактором тут становится их значимость. Как мы увидим далее, дескриптивная норма, став для человека очевидной (и привлекательной), с высокой вероятностью будет определять его поведение — даже если она окажется неэтичной. Именно эта модель предопределила многие из описанных этических скандалов, связанных с конфликтом между поступками, правильными с точки зрения морали, — и явно неправильными и неэтичными. В подобных ситуациях дескриптивная норма берет верх над инъюнктивной, а то, что *фактически делается*, противоречит тому, что *следует делать*.

В одной из классических работ, посвященных анализу инъюнктивных и дескриптивных норм, Роберт Чалдини и его коллеги описывают, как формируются установки, связанные с выбрасыванием мусора⁶. Представьте себя на месте участника следующего эксперимента. Вы выходите из поликлиники и видите, что на парковке какой-то человек (он — помощник экспериментатора, но вы об этом не знаете) раскидывает рекламные листовки. Это заставляет вас обратить внимание на состояние парковки: в одном эксперименте ее предварительно сильно замусорили, а в другом, наоборот, мусор аккуратно смели в кучки. Подойдя к своей машине, вы обнаруживаете листовку под дворниками. Бросите ли вы ее на землю?

Чалдини выстроил эксперимент так, чтобы замусоренная парковка указывала на дескриптивную норму, поощряющую человека сорить, а чисто выметенная — на инъюнктивную, предписывающую не мусорить. Ассистент экспериментатора, бросающий листовки под ноги, должен был обострить ситуацию. В некоторых экспериментах ассистент просто проходил мимо, но не сорил, формируя основу для сравнения. Как показано на рисунке 1.1, результаты демонстрируют интересную закономерность. На сильно замусоренной парковке испытуемый гораздо чаще бросал листовку на землю, то есть подчинялся дескриптивной норме «можно сорить», заданной общим состоянием площадки. А когда мусор на парковке был сметен в кучки, участники эксперимента бросали листовки под ноги гораздо реже — тут срабатывала инъюнктивная норма «не сорить».

У многих наверняка возникнет вопрос, можно ли рассматривать замусоривание парковки перед медицинским учреждением как неэтичное поведение (ответить на него предоставляю вам самим). Конечно, в ситуациях, чреватых более серьезными последствиями этического выбора, люди будут игнорировать инъюнктивную норму и вести себя в соответствии с нормой дескриптивной.

Рассмотрим исследование, проведенное Брайаном Гинья и его коллегами: испытуемым предлагалось, совместно с виртуальным незнакомцем, выполнить некое задание⁷. По условиям этого

задания, испытуемый должен был распределить между собой и своим анонимным партнером 15 долларов одним из двух следующих способов: в варианте А участник эксперимента оставлял себе десять, а незнакомцу отдавал пять долларов, а в варианте Б — наоборот. Но о том, как поделены деньги, знал только он сам.



Рисунок 1.1. Доля испытуемых, которые сорили на парковке либо сильно замусоренной (дескриптивная норма «можно сорить»), либо чисто выметенной, с мусором, собранным в кучи (инъюнктивная норма «нельзя сорить»). Эти нормы актуализировал ассистент экспериментатора: он бросал мусор под ноги на глазах у испытуемого, тем самым привлекая его внимание к состоянию парковки

Источник: Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (6), 1015–1026.

Партнер должен был выбирать между вариантами А и Б, ориентируясь на сообщение, которое посылал ему испытуемый. Тот, в свою очередь, мог послать одно из двух сообщений: правдивое

(«по варианту Б ты получишь больше денег, чем по А») или лживое («по варианту А ты получишь больше денег, чем по Б»).

Оказавшись перед необходимостью выбора, испытуемый мог обмениваться сообщениями с другим — случайным — участником, решающим сходную задачу. На самом деле никакого другого участника не было, но испытуемому как бы от его имени поступало одно из трех сообщений.

- ◇ *Сообщение, соответствующее нормам морали.* Я собираюсь сказать правду, потому что любой нормальный человек в такой ситуации поведет себя честно.
- ◇ *Сообщение, не соответствующее нормам морали.* Я собираюсь отправить сообщение, которое позволит мне получить максимум денег, потому что любой нормальный человек в подобной ситуации заботится о собственной выгоде.
- ◇ *Нейтральное сообщение.* Не знаю, что сказать, — любой нормальный человек в такой ситуации затруднится с выбором.

Как показывает рисунок 1.2, когда «другой участник» делал упор на высокоморальный выбор, большинство (80%) испытуемых посылали правдивое сообщение. Когда упор делался на эгоистичную, неэтичную альтернативу, правдивое сообщение отправляла лишь половина испытуемых. Таким образом, даже в ситуациях с более высоким моральным весом то, что реально делается, не совпадает с тем, что следует делать; человека можно подтолкнуть к неэтичному поступку, если он видит, что другие — такие же, как он, — ведут себя неэтично.

Применительно к организациям эти исследования интересны двумя наблюдениями. Во-первых, внешние стимулы, даже незначительные, могут подтолкнуть нас к недопустимому и неэтичному поведению. Ни в одном из заданных сценариев участники эксперимента не действовали по инструкции или по приказу авторитетного начальника. Они попросту руководствовались своими наблюдениями за тем, что происходит вокруг.

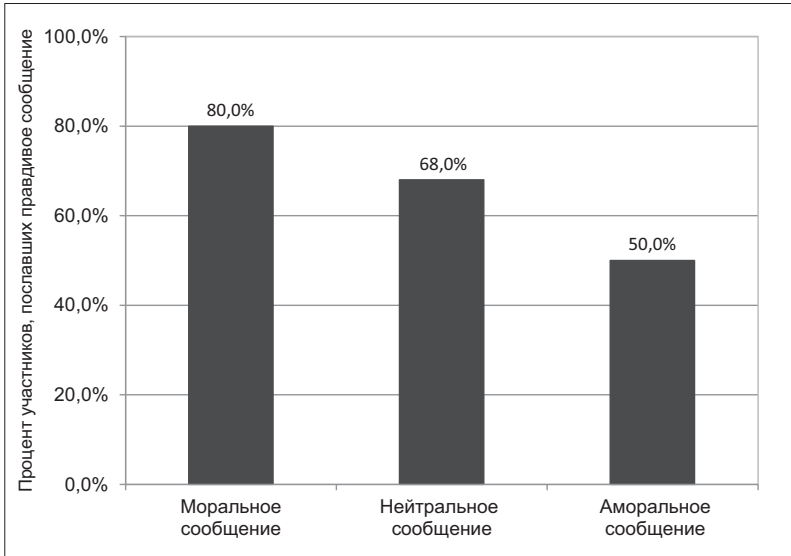


Рисунок 1.2. Процент участников, которые послали правдивое сообщение партнеру, узнав, как поступает другой человек, столкнувшийся с такой же необходимостью выбора

Источник: Gunia, B. C., Wang, L., Huan, L., Wang, J., & Murnighan, J. K. (2012). Contemplation and conversation: Subtle influences on moral decision making. *Academy of Management Journal*, 55 (1), 13–33.

Во-вторых — что едва ли не более важно, — мы часто видим, как организации изобретают разные способы, чтобы привлечь внимание сотрудников к инъюнктивным нормам, стимулируя этическое поведение. Один из вариантов — разработать этический кодекс, заставить сотрудников «присягнуть ему на верность», потребовать обязательного посещения тренингов по соблюдению кодекса, сделать так, чтобы руководство компании в процессе правильно выстроенного общения побуждало к соблюдению морально-этических норм. Но если сотрудники игнорируют подобные предписания, а их поведение идет вразрез с тем, что предписывается, — скорее всего, формализованные правила не смогут стать залогом этического

поведения. Как мы увидим дальше в данной главе, сказанное особенно верно, если люди, облеченные в организации властью, ведут себя непоследовательно.

2. Групповая идентичность и социальные нормы

В статье, опубликованной в 1979 году, британский психолог Анри Тэшфел и австралийский социальный психолог Джон Тернер предложили для описания внутригруппового поведения теорию, получившую название «теория социальной идентичности»⁸. Основной постулат: членство в группе — как микро- (группа товарищей по работе или местная спортивная команда), так и макроуровня (страна, раса) — формирует у человека социальную идентичность, предписывающую, что надо думать и как себя вести. Таким образом, группы, к которым мы принадлежим, играют главную роль в системе координат, позволяющих определить, уместно ли наше поведение и этично ли оно.

Многочисленные эксперименты, заложившие основы теории социальной идентичности, подтверждали один и тот же эффект: если испытуемых случайным образом разделить на две группы, в каждой из них возникнут внутригрупповой фаворитизм и дискриминация в отношении другой группы⁹. Этот сдвиг в оценках означает, что во многих случаях сомнительное поведение воспринимается (и даже поддерживается как приемлемая социальная норма), если его демонстрирует кто-то внутри группы, или, напротив, высмеивается и расценивается как неэтичное, когда речь идет о человеке не из группы.

Для иллюстрации этого постулата группа исследователей под руководством Франчески Джино поставила хитроумный эксперимент¹⁰. Студентам университета предложили выполнить тест: за пять минут решить несложную арифметическую задачу¹¹. Участникам выдали листы с 20 таблицами. Каждая таблица содержала 12 чисел с двумя знаками после запятой, причем лишь два числа в сумме давали 10 (см. табл. 1.1). Студент должен был найти такую

пару в каждой из 20 таблиц, что в пределах отведенного на работу времени сделать было невозможно. Независимо от количества решенных таблиц, студенты получали по 50 центов за каждую правильно решенную.

Таблица 1.1. Таблицы, использованные в эксперименте Джино, содержали 12 чисел с двумя знаками после запятой. Участники исследования должны были найти в таблице два числа, дававшие в сумме 10

1,69	1,82	2,91
4,67	4,81	3,05
5,82	5,06	4,28
6,36	5,19	4,57

Источник: Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. (2008). The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance. *Journal of Marketing Research*, 45 (6), 633–644. Приводится с разрешения American Marketing Association.

Чтобы получить контрольные данные для последующего сравнения, часть студентов делали задание в обычных для академического тестирования условиях.

Но был и другой сценарий: в углу аудитории стоял уничтожитель бумаг, и испытуемых просили избавиться от работы, прежде чем сообщать экспериментатору свой результат. На рисунке 1.3 показано, что в этом случае испытуемые позволяли себе жульничать и «решали» больше таблиц, чем контрольная группа.

По третьему сценарию, в комнате под видом одного из участников находился ассистент экспериментатора, который через минуту после начала тестирования вставал и недвусмысленно демонстрировал, что жульничает, громко объявляя: «Я всё решил, что теперь?» После такой демонстрации уровень жульничества среди испытуемых возростал.

И наконец, в последнем сценарии (он-то и был изюминкой эксперимента) всё повторялось, как в третьем, но только на ассистенте была футболка с эмблемой университета-соперника. В этом случае уровень неэтичного поведения заметно снижался.

В организациях каждый человек солидаризируется с какой-либо группой, будь то своя команда, отдел, подразделение или вся организация в целом. Мы не осознаём этого, но групповой фаворитизм, порожденный чувством идентичности, делает нас более снисходительными к поведению товарищей по группе. Поступки членов другой, внешней, группы, которые мы бы наверняка не одобрили, могут стать приемлемой социальной нормой в группе, к которой мы принадлежим.

Недавнее исследование показало: просто напомнив человеку о принадлежности к группе, для которой характерно неэтичное поведение (в данном случае — к банковской индустрии), можно побудить его вести себя еще более бесчестно¹². В исследовании участвовали сотрудники крупного международного банка. Им было предложено десять раз подряд подбросить монетку, а затем сообщить, сколько раз у них выпал орел, а сколько — решка. Оказалось, что, когда участникам напоминали об их профессиональной принадлежности (сотрудник банка), количество нечестных ответов росло. Этот результат не воспроизводился в экспериментах с сотрудниками, занятыми в других областях, что привело авторов к следующим выводам.

Результаты эксперимента демонстрируют, что банковские служащие склонны реже демонстрировать честность в условиях актуализации их профессиональной идентичности.

Наши результаты позволяют также предположить, что преобладающая бизнес-культура в банковской индустрии благоприятна для нечестного поведения и, следовательно, вносит свой вклад в ухудшение репутации отрасли.

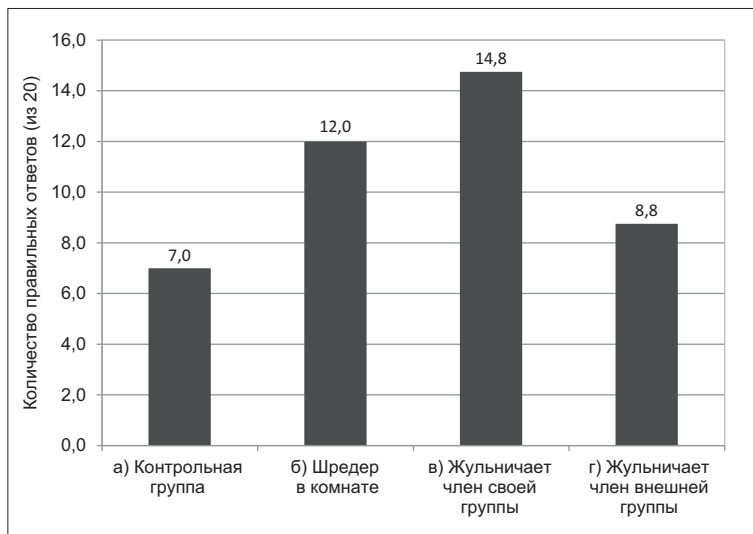


Рисунок 1.3. Успехи испытуемых в выполнении арифметического задания в рамках следующих четырех сценариев: а) обычные условия тестирования (контрольная группа); б) участникам предоставлена возможность жульничать; в) пример жульничества показывает ассистент экспериментатора — представитель той же группы; г) пример жульничества показывает ассистент экспериментатора — представитель внешней группы

Источник: Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. (2009). Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel. *Psychological Science*, 20 (3), 393–398.

3. Люди способны принимать любые крайности как норму (и аморальное поведение тоже)

Наконец, еще одно исследование, результаты которого применимы и к сфере бизнес-этики, показывает, что люди готовы принимать совершенно несусветные социальные нормы — и эти несусветности могут передаваться «из поколения в поколение». Социальные психологи Марк Макнил и Музафер Шериф провели ставший классическим эксперимент, участников которого, группами по четыре человека, помещали в темную комнату с неподвижным