

*Деннис  
Джентилин*

*Этика бизнеса*  
**Психологическое  
расследование  
корпоративных  
скандалов**



Деннис Джентилин

**Этика бизнеса.**

**Психологическое расследование  
корпоративных скандалов**

«Олимп-Бизнес»

2016

УДК 005:174.4  
ББК 87.752

**Джентилин Д.**

Этика бизнеса. Психологическое расследование корпоративных скандалов / Д. Джентилин — «Олимп-Бизнес», 2016

ISBN 978-5-9909050-9-2

Почему люди не всегда следуют нормам и правилам, установленным в корпорации, почему совершают неэтичные поступки? Насколько среда и обстоятельства, власть и вознаграждение влияют на поведение человека, меняют его систему ценностей? Деннис Джентилин, еще молодым выпускником университета оказавшийся в центре финансового скандала в крупнейшем банке Австралии, анализирует личный опыт, подкрепляя свои выводы результатами многочисленных научных психологических экспериментов. Таким образом, читатель получает исчерпывающее представление об общих истоках этических провалов в мире бизнеса. Книга важна руководителям высшего звена и рядовым сотрудникам организации, а также всем, кого интересуют этические и психологические аспекты бизнеса.

УДК 005:174.4

ББК 87.752

ISBN 978-5-9909050-9-2

© Джентилин Д., 2016  
© Олимп-Бизнес, 2016

# Содержание

Этика бизнеса.	6
Предисловие	7
Введение	8
Глава 1	13
Социальные нормы	15
Конец ознакомительного фрагмента.	23

**Деннис Джентилин**  
**Этика бизнеса. Психологическое**  
**расследование корпоративных скандалов**

*The Origins of Ethical Failures. Lessons for Leaders.*

Authorised translation from the English language edition published by **Routledge, a member of the Taylor & Francis Group**

First published in 2016 by Routledge

Научный редактор Полина Кальницкая

© 2016 Dennis Gentilin

© Перевод на русский язык, оформление, издание. Издательство «Олимп – Бизнес», 2018

\* \* \*

*Троффу, который «указал мне путь»*

## **Этика бизнеса. Психологическое расследование корпоративных скандалов**

В 2001 году Деннис Джентилин, молодой специалист, выпускник университета, поступил на работу в отдел валютных операций одного из крупнейших австралийских кредитных учреждений – Национального банка Австралии (НБА). Через несколько лет банк оказался замешан в скандале, который привел к отставке председателя и управляющего, перестановкам в совете директоров и повлек за собой значительные финансовые и репутационные потери. Именно тогда Джентилину довелось постичь подлинное значение этических норм в бизнесе.

Эта книга – первая в своем роде. Опираясь, с одной стороны, на личный опыт, а с другой – на современные исследования в разных областях психологии, автор пытается выявить причины этического краха компаний. Теоретическая глубина в сочетании с анализом реальных историй превращает «Этику бизнеса. Психологическое расследование корпоративных скандалов» в настольный справочник для руководителей высшего звена, законодателей, бизнес-консультантов, ученых и практиков.

Эта книга рассказывает о недостатках традиционных подходов, которые используют, чтобы объяснять и по возможности предотвращать этические скандалы в бизнесе; в ней среди прочего демонстрируется, с какой легкостью все мы – и люди, и организации – можем вовлекаться в неэтичные действия. Что еще важнее, она содержит уроки и советы для тех руководителей, которые стремятся создать структуру, способную более надежно противостоять нарушениям этических норм.

Все 15 лет работы в финансовой сфере Деннис Джентилин отстаивал необходимость неукоснительного соблюдения стандартов профессиональной этики. Когда Деннис работал на финансовых рынках, там царил клиентоориентированный и ценностно-ориентированный подход к работе. Последнее время Джентилин играет ведущую роль в разработке и внедрении модели, трансформировавшей систему оценки работы и вознаграждения 200 руководителей высшего звена в Национальном банке Австралии. Джентилин периодически публикует статьи в тематических изданиях *The Ethics Centre* и *Banking Finance Oath (BFO)*. Самая свежая его публикация называется «The BFO is the first step in a long journey»<sup>1</sup>. Кроме того, Джентилин – приглашенный лектор на программе Executive MBA в своей alma mater – Университете Монаша в Мельбурне, Австралия.

---

<sup>1</sup> «Банковская присяга – первый этап большого пути» (англ.). – Здесь и далее, за исключением специально отмеченных случаев, примеч. науч. ред.

## Предисловие

В январе 2004 года один из сотрудников отдела валютных опционов Национального банка Австралии (НБА) впервые открыто выразил озабоченность уровнем продаж отдела. Внутреннее расследование заняло две недели и вскрыло потери в объеме 360 млн долларов из-за недопустимых операций. К середине февраля и генеральный директор, и председатель банка подали в отставку. Четверо валютных трейдеров и их руководитель были уволены, заместители генерального директора по корпоративному и институциональному банковскому обслуживанию, рынкам и рискам – смещены со своих должностей. Один из трейдеров, глава отдела валютных опционов, через некоторое время угодил за решетку. Главными пострадавшими, разумеется, стали акционеры НБА. Инвесторы потеряли доверие к корпоративной культуре банка, допустившего такие действия сотрудников, акции НБА рухнули, и банк быстро утратил статус крупнейшего в Австралии. В результате суммарные потери акционеров оказались в разы больше, чем убытки, причиненные непосредственно отделом валютных опционов.

Нужна большая смелость – сообщить о фактах коррупции или незаконной деятельности. Ничего удивительного, что те, кто рискнет обнародовать информацию о предосудительном поведении коллег, в дальнейшем нередко по собственной воле покидают организацию, в которой сложилась столь непростая ситуация. Но Деннис Джентилин, вместо того чтобы уйти, спросил себя: «Почему это произошло?» Поступки, свидетелем которых он стал и которые побудили его выступить с разоблачением, не были типичным поведением людей, столкнувшихся с этической дилеммой – выбором между двумя «правильными» вариантами. Отдельные сотрудники банка сознательно выбирали «неправильное» решение. Была ли причина в них самих – «паршивых овцах», или в ситуации, в которой они оказались, – возможно, «паршивым» было «всё стадо»?

Импульсом для создания этой книги послужили конкретные события в конкретной корпорации. Но написана она не только и не столько об этих событиях, и даже не об НБА. Это книга об этике в бизнесе в широком смысле. Вопросы, которые в ней поднимаются, имеют значение для любого предприятия. Ее уроки окажутся полезны всем, кто облечен ответственностью руководителя (да и подчиненного) в любой коммерческой структуре; всем, в чьи обязанности входит добиваться соблюдения правил, регламентов и управленческих решений. Важнейшая обязанность управленца – руководить формированием в организации этичной бизнес-культуры; понятно, что при этом и сам он должен являться ее носителем.

Успешные руководители принимают свою меру ответственности за всё происходящее в организации. Увы, ошибки неизбежны. Насильственно внедренных правил, регламентов и даже надежных механизмов, обеспечивающих прозрачность операций, недостаточно, чтобы гарантировать этическое поведение, – более того, в некоторых случаях они и вовсе идут не на пользу, а во вред.

В этой книге нет простых ответов. Но в ней есть размышления и важные выводы, подкрепленные глубоким и добросовестным анализом. Они будут интересны всем «капитанам бизнеса» – как тем, кто занимает высшие посты, так и не вовлеченным в непосредственное управление. Один из значимых выводов состоит в том, что «руководители должны стремиться четко формулировать социальную миссию своей организации, в основе которой лежит система нравственных ценностей». Не каждый управленец в состоянии разглядеть связь между этим условием и ростом дивидендов по акциям, – точнее, не каждый в состоянии, пока не прочтет «Этику бизнеса. Психологическое расследование корпоративных скандалов».

*Д-р Кен Р. Генри, кавалер Ордена Австралии, председатель совета директоров  
Национального банка Австралии*

## Введение

*Если б это было так просто! – где-то есть черные люди, злокозненно творящие черные дела, и надо только отличить их от остальных и уничтожить. Но линия, разделяющая добро и зло, пересекает сердце каждого человека<sup>2</sup>.*

*Александр Солженицын. «Архипелаг ГУЛаг»*

### **Почему банковская индустрия не в состоянии решить собственные этические проблемы?**

Нил Ирвин, *The New York Times*, 29 июля 2014 года

Финансовый кризис, едва не разваливший мировую экономику, был в значительной мере вызван агрессивной корпоративной культурой и неоднозначными нормами поведения, принятыми внутри крупнейших банков мира. И даже через шесть лет, после несчетного множества попыток реформировать финансовую систему, банковским скандалам, похоже, нет конца.

Важный вопрос, на который пока никто не дал удовлетворительного ответа, – почему? Почему неэтичные поступки в крупнейших банках – такая рутинная вещь, что с ними трудно справиться? Почему именно с банками связано столько скандалов – и неизбежных отступных не в один миллион долларов, – а не с какими-то другими коммерческими компаниями: ритейлом, авиакомпаниями или с производством?

Ответ на эти вопросы ищут мировые институты регулирования банковской сферы. При этом они похожи на родителей, которых приводит в отчаяние сын-подросток, не в первый раз разбивающий семейный автомобиль.

Когда я начал читать приведенную выше статью Нила Ирвина, первым моим порывом было проверить дату публикации. Может, я случайно кликнул на ссылку пятилетней, а то и десятилетней давности? Может, Нил Ирвин попал в какую-то петлю времени? Неужели после всего, что мы пережили, мы так ничему и не научились, неужели скверное поведение банкиров не вызывает у нас раздражения и беспокойности?

К сожалению, публикация была датирована 2014 годом. К тому моменту в моей голове уже прочно засела идея написать книгу об истоках этических скандалов в бизнесе, и статья заставила меня осознать, что альтернативы этому нет – я должен присоединиться к обсуждению. Не то чтобы там не хватало участников, да и разных точек зрения хватало, но мне показалось, что я могу кое-что добавить. И для подобной уверенности у меня были веские основания.

Первое же погружение в жизнь корпорации стало для меня важнейшим опытом, который заставил задуматься о такой вещи, как этика бизнеса. Впечатлительный вчерашний выпускник университета, коим я был, стал членом команды, которая позже оказалась замешана в скандале с валютными опционами. Скандал этот привел к отставке председателя и гендиректора, смятению в совете директоров, серьезным финансовым потерям и не поддающемуся оценке репу-

---

<sup>2</sup> Solzhenitsyn, A. I. (1973). *The Gulag Archipelago*. New York, NY: Harper & Row (Солженицын А. И. Архипелаг ГУЛаг).

тационному ущербу для одного из крупнейших австралийских банков – Национального банка Австралии. Все те годы, пока шли вызванные этим скандалом судебные расследования, мне не давал покоя один вопрос, который занимает меня и сегодня. Как случилось, что группа интеллектуальных, высокообразованных людей из привилегированного класса занялась делами, по любым меркам неэтичными?

Еще более интригующим делала этот вопрос природа этических дилемм, с которыми столкнулись и трейдеры, и руководители, – типичных дилемм, которые стоят за всеми хорошо известными этическими скандалами и которые стали настоящей чумой банковской и финансовой индустрии и, шире, всего мира бизнеса. Эти этические дилеммы не предполагали выбора между двумя взаимоисключающими моральными ценностями<sup>3</sup>. Скорее, они подразумевали выбор между решением «поступать правильно» и «поступить неправильно», то есть выбор между явно этичной альтернативой и столь же явно неэтичной. Иначе говоря, в этих дилеммах мораль сталкивалась с откровенно эгоистическим интересом, и в итоге эгоистический интерес побеждал, несмотря на то что «хорошо» и «плохо» были очевидны.

В то время, когда разразился скандал с валютными опционами, бизнес-этика преимущественно строилась на соблюдении правил. Это неудивительно, поскольку наука, изучавшая данную область этики, практиковала так называемый нормативный подход, трактовавший человека как рациональное, себялюбивое существо, распознающее этические дилеммы и понимающее последствия неэтичного поведения (так называемый *homo economicus*). Такой подход достаточно убедителен, потому что одновременно и прост, и интуитивно понятен: люди знают правила, а если и нарушают их, то намеренно, вполне осознавая последствия. Мой опыт оказался очевиднейшей иллюстрацией ограниченности нормативной модели. Цепь этических скандалов, произошедших уже после разоблачения трейдеров, несмотря на повышенное внимание к соблюдению правил, подтверждает, что нормы, регламенты и инструкции – это еще далеко не всё.

Я не хочу сказать, что стремление к соблюдению правил не играет роли в укреплении этического поведения. Напротив, границы допустимого необходимы. Но даже если границы установлены, они могут и будут нарушаться. Как говорил Оскар Уайльд, «я могу устоять перед всем, кроме искушения» – правила и регламенты не укрепляют ни силу воли, ни мораль. Все годы после скандала с опционами я искал объяснение, почему люди не ведут себя так, как диктуют им нормы и правила. Почему умные и образованные преступают этические границы? А главное, почему они преступают границы, несмотря на очевидную неэтичность своих действий?

Мне повезло: когда после университета я пришел в отдел валютных опционов, уже начались исследования бизнес-этики с применением принципов поведенческой психологии. Поведенческий подход<sup>4</sup> к этике в бизнесе – та область, где пересекаются этика бизнеса и психология, – позволяет преодолеть недостатки нормативного подхода. В частности, с его помощью ученые пытаются нащупать объяснения тому, почему люди, столкнувшиеся с этической дилеммой, реагируют на нее иррационально (в терминах нормативного подхода). Поведенческий подход позволил серьезно продвинуться в понимании предмета этики бизнеса, и, к слову, многие из сделанных выводов согласуются с моим опытом. История, которую я рассказываю в своей книге, опираясь на эти выводы, разворачивается как ответ на вопрос «почему?» – почему неэтичное поведение есть и будет частью мира бизнеса?

---

<sup>3</sup> Классическая иллюстрация такого рода дилеммы – так называемая проблема вагонетки («trolley problem»), очень доступно изложенная Дэвидом Эдмондсом в книге: Edmonds, D. (2014). *Would you kill the fat man?* Princeton, NJ: Princeton University Press.

<sup>4</sup> Поведенческий подход основан на психологической теории бихевиоризма (*англ.* behavior – поведение), согласно которой поступки человека являются реакцией на воздействие среды.

Здесь мне хотелось бы предостеречь читателя. Наблюдения, вытекающие из исследований в данной области, хотя и ценны, однако интерпретировать и применять их надо с осторожностью. В частности, следует очень аккуратно расширять саму область их применения. Как и в любых экспериментальных исследованиях, всегда остается вопрос: применимы ли сделанные наблюдения к условиям реальной жизни – пройдут ли они так называемую проверку действительностью? В первую очередь сказанное относится к лабораторным исследованиям, когда обстановка и участники (в психологических исследованиях обычно студенты университета) не типичны для той ситуации, к которой сделанные выводы пытаются применить.

Читатели, интересующиеся психологией, знают о проекте, посвященном воспроизводимости в науке, – отрезвляющие результаты недавней попытки воспроизвести экспериментальные данные 100 психологических исследований хорошо иллюстрируют мою мысль<sup>56</sup>. Это означает, что и психологам, и тем, кто публикует или применяет их наблюдения, полезно брать паузы на размышление. Между тем мы бы много потеряли, если бы проигнорировали или недооценили то понимание (конечно, с необходимой оговоркой), которое дает нам эта область исследований. Объем полученных данных в сочетании с уровнем науки, стоящей за ним, делает их очень убедительными.

Помимо заимствований из исследований, посвященных поведенческому аспекту бизнес-этики, эта книга в значительной степени опирается на мой опыт работы в отделе опционов. Я использую его не затем, чтобы объяснить, что именно произошло в НБА, из-за кого, когда и как, – это достаточно полно раскрыто в других публикациях<sup>7</sup>. Скорее, я использую понимание, которое дал мне личный опыт, чтобы проиллюстрировать ту или иную теорию. Не стоит думать, что главные уроки этой книги актуальны только для мира финансовых рынков. Вся моя дальнейшая работа в корпорациях и исследования других случаев неэтичного поведения указывают, что за большинством известных этических скандалов стоят одни и те же процессы. Будь то прослушивание чужих телефонных разговоров в журналистике, допинг в спорте или манипуляции с процентной ставкой на финансовых рынках, – в том, как формировалось неэтичное поведение, обусловившее эти нарушения, параллели очевидны. Поэтому идеи данной книги раскрываются на примерах этических скандалов в разных сферах человеческой деятельности.

Я писал книгу не как ученый, философ или теоретик этики. Скорее – как самый что ни на есть настоящий практик, пытающийся решить четыре задачи. Во-первых, я стремлюсь объяснить руководителям, как неэтичное поведение возникает даже в условиях жесткого администрирования и проработанной системы требований.

Во-вторых, я хочу продемонстрировать, что у неэтичного поведения нет прямой и однозначной причины: его предпосылки комплексны и разноплановы. В-третьих, я надеюсь заставить руководителей понять, что все мы можем совершать неэтичные поступки, независимо от степени личной щепетильности. И наконец, я хочу продемонстрировать ту ключевую роль, которую руководители играют в формировании культуры поведения, помогающей избежать этического скандала, – культуры, более приспособленной к тому, чтобы справляться с его последствиями, если скандал всё-таки происходит.

Руководитель должен понимать, что выстроить корпоративную культуру, опирающуюся на строгие этические принципы, непросто. Эта задача решается не технически – не существует

---

<sup>5</sup> В 2015 году в журнале *Science* была опубликована статья, в которой утверждалось, что за четыре года исследований из 100 психологических экспериментов удалось повторить только 39.

<sup>6</sup> Aarts, A. A., Anderson, J. E., Anderson, C. J., Attridge, P. R., Attwood, A., Axt, J., ..., Zuni, K. (2015). Estimating the reproducibility of psychological science. *Science*, 349 (6251).

<sup>7</sup> См., например: Australian Prudential Regulatory Authority (2004, March 23). Report into irregular currency options trading at the National Australia Bank. Sydney, Australia: Author; Pricewaterhouse Coopers (2004, March 12). Investigation into foreign exchange losses at the National Australia Bank. Melbourne, Australia: Author.

такого рычага, нажав на который можно ввести всех сотрудников в рамки этичного поведения. Создание этичной культуры – классическая проблема адаптации человека, потому что она включает в себя завоевание умов и сердец сотрудников. Как показывают Рональд Хейфец и Марти Лински в книге «Выживание на опасной стезе лидерства»<sup>89</sup>, задачи адаптации требуют особого типа руководства, потому что вызов «привычкам, убеждениям и ценностям» провоцирует людей на сопротивление. Вот что они, в частности, пишут:

...настоящее руководство – то, которое вытаскивает на поверхность конфликты, ставит под вопрос привычные убеждения и требует делать что-то по-новому, – болезненно для людей. А когда люди не чувствуют себя в безопасности, они ополчаются на того, кто насаждает перемены.

Конечная задача построения этической культуры – институционализировать этический кодекс компании до такой степени, чтобы он стал личным кодексом каждого сотрудника. Данная книга демонстрирует, что руководители своими действиями, выбором и решениями определяют, насколько работающими и действенными будут стандарты этического кодекса в организации. Это требует усилий, однако оно того точно стоит.

Поскольку процесс построения этической культуры по природе своей адаптивен, здесь не будет попыток предложить новую теорию или модель. Для этого понадобилось бы разработать решения проблемы адаптации. Чтобы выявить причины неэтичного поведения в бизнес-среде, я использую по преимуществу современные психологические исследования и свой личный опыт. В главе 1 рассматривается обстановка в организации и то, как среда, в которой человек работает, оказывается едва ли не определяющим фактором неэтичного поведения (хотя ее редко видят в этом качестве). Она же формирует и наши моральные установки. В главе 2 рассматриваются отношения между людьми. Особое внимание уделяется тому, как нарушенная групповая динамика побуждает людей к поведению и решениям, которые они при других обстоятельствах сочли бы недопустимыми. В главе 3 рассматриваются три фактора, существующие во всех организациях и способные вызвать к жизни худшее, что только есть в несовершенной природе человека. Эти факторы – деньги, власть и страх. И наконец, в главе 4 показано, как несовершенство нашего мышления может привести к добровольной слепоте и подтолкнуть нас к безотчетному и неосознанному нарушению морально-этических норм. Как демонстрируется на рисунке В.1, эти четыре фактора не являются взаимоисключающими. Скорее, они накладываются друг на друга и в совокупности приводят к моральному краху. В заключении книги исследуется роль образования, обсуждаются функции специалиста по этике и обобщаются уроки для руководителей, вынесенные в конец каждой главы.

---

<sup>8</sup> Оригинальное название «Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading». Книга на русский не переводилась, но в русскоязычных источниках есть статьи, написанные на ее основе (см., например, <http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/a9690/>).

<sup>9</sup> Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). Leadership on the line. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.



**Рисунок В.1.** Предпосылки этических скандалов

Мир отчаянно нуждается в руководителях, небезразличных к вопросам этики; в руководителях, которые не просто демонстрируют приверженность этическим нормам своими действиями, выбором и решениями, но и понимают свои обязательства перед обществом, а не только перед компаниями, в которых они работают, и акционерами, которых они обслуживают. Лишь таким руководителям под силу восстановить доверие к институтам, играющим важную роль в нашей экономике. Но как нет волшебного средства формирования этической культуры, так не существует и волшебного способа получать руководителей, не отступающих от норм этики: все мы люди, и все мы совершаем промахи. Приверженность принципам бизнес-этики требует от руководителей навыков анализа и самоанализа, вдумчивой и большой работы. Для тех из нас, кто готов за такую работу взяться, первым шагом на непростом пути должно стать осознание того, какие обстоятельства могут подталкивать к неэтичному поведению.

## Глава 1

### Роль среды

*Попытки найти козла отпущения – это, по сути, отказ от ответственности. Они говорят о неспособности честно и тщательно проанализировать истинную причину проблем, предопределивших социальные и экономические трудности, и о недостатке решимости, мешающем заняться ими вплотную<sup>10</sup>.*

*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<sup>11</sup> и Джеффри Пфеффером<sup>12</sup>, сотрудники компании ориентируются на принятые в ней нормы, что особенно отчетливо проявляется в неоднозначных, неопределенных ситуациях<sup>13</sup>.

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 – устанавливать 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 позво-

---

<sup>10</sup> Kyi, A. S. S. (1991). *Freedom from fear*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books.

<sup>11</sup> Джеральд Саланчик (*англ.* Gerald R. Salancik) – американский ученый, специалист по теории организации; известен работами по принятию решений и внешнему контролю в организациях.

<sup>12</sup> Джеффри Пфеффер (*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.

<sup>13</sup> Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23 (2), 224–253.

ляет 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 натуры. 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<sup>14</sup>.*

*«Несколько хороших парней»*

Роберт Чалдини и Мелани Трост предложили следующее определение социальных норм<sup>15</sup>:

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.

---

<sup>14</sup> Reiner, R., Brown, D., Gilmore, W. S., Nicolaidis, S., Pfeffer, R., Reiner, R., Scheinman, A., & Stott, J. (1992). *A few good men*. Los Angeles, CA: Columbia Pictures, 1992.

<sup>15</sup> Cialdini, R. B., Trost, M. R. (1998). *Social influence: Social norms, conformity, and compliance*. In: D. T. Gilbert, S. T. Fiske, G. Lindzey (Eds.). *Handbook of social psychology*. New York, NY: McGraw-Hill (Vol. 2, p. 151–192).

## 1. Неэтичные дескриптивные нормы могут одержать верх над инъюнктивными

Хотя вопрос о том, что заставляет людей следовать дескриптивным или инъюнктивным нормам<sup>16</sup>, 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 мусора<sup>17</sup>. 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 задание<sup>18</sup>. 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.

---

<sup>16</sup> См., например: Jacobson, R. P., Mortensen, C. R., & Cialdini, R. B. (2011). Bodies obliged and unbound: Differentiated response tendencies for injunctive and descriptive social norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100 (3), 433–448; Melnyk, V., van Herpen, E., Fischer, A. R. H., & van Trijp, H. C. M. (2013). Regulatory fit effects for injunctive versus descriptive social norms: Evidence from the promotion of sustainable products. *Marketing Letters*, 24 (2), 191–203.

<sup>17</sup> 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.

<sup>18</sup> 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.



**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»).

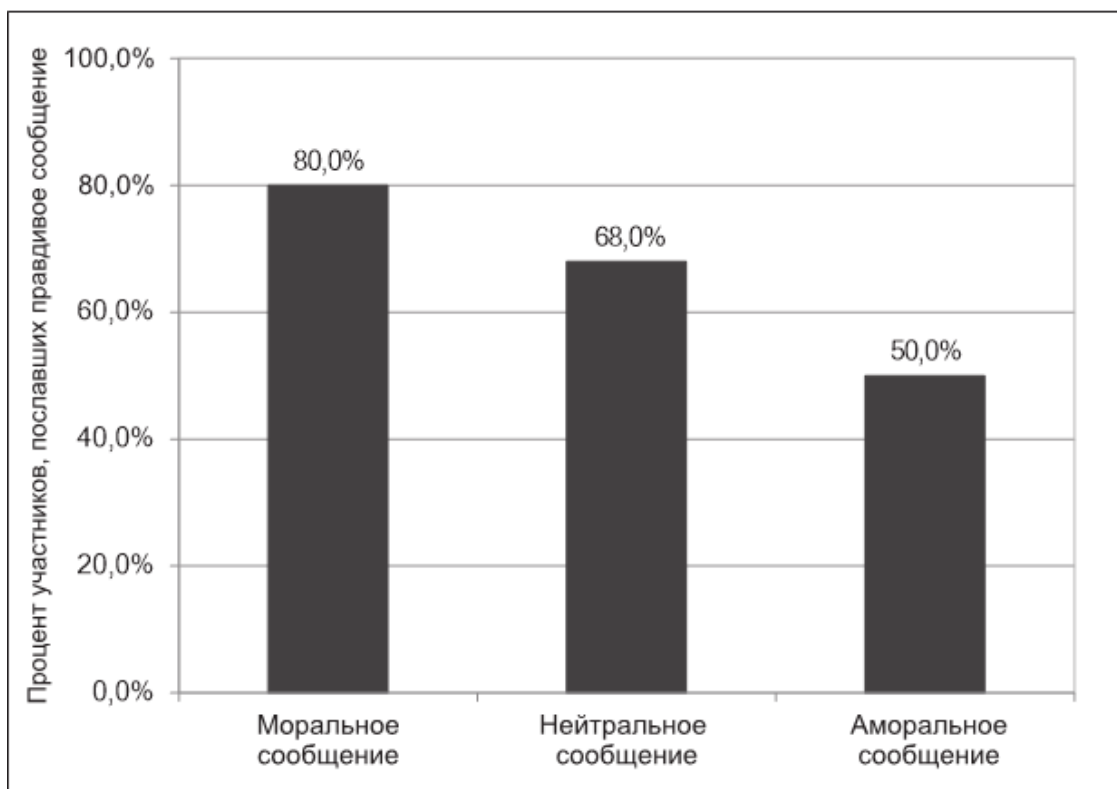
Оказавшись перед необходимостью выбора, испытуемый мог обмениваться сообщениями с другим – случайным – участником, решающим сходную задачу. На самом деле никакого другого участника не было, но испытуемому как бы от его имени поступало одно из трех сообщений.

- *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»<sup>19</sup>. 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 группы<sup>20</sup>. 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 эксперимент<sup>21</sup>. Студентам университета предложили выполнить тест: за пять минут решить несложную арифметическую задачу<sup>22</sup>. 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

<sup>19</sup> Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. In: W. G. Austin, S. Worchel (Eds.). *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks Cole (p. 33–47).

<sup>20</sup> См., например: Tajfel, H., Billig, M. G., & Bundy, R. P. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1 (2), 149–178.

<sup>21</sup> 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.

<sup>22</sup> Впервые эта методология разработана и использована в работе: 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.

*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 возрастал.

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.

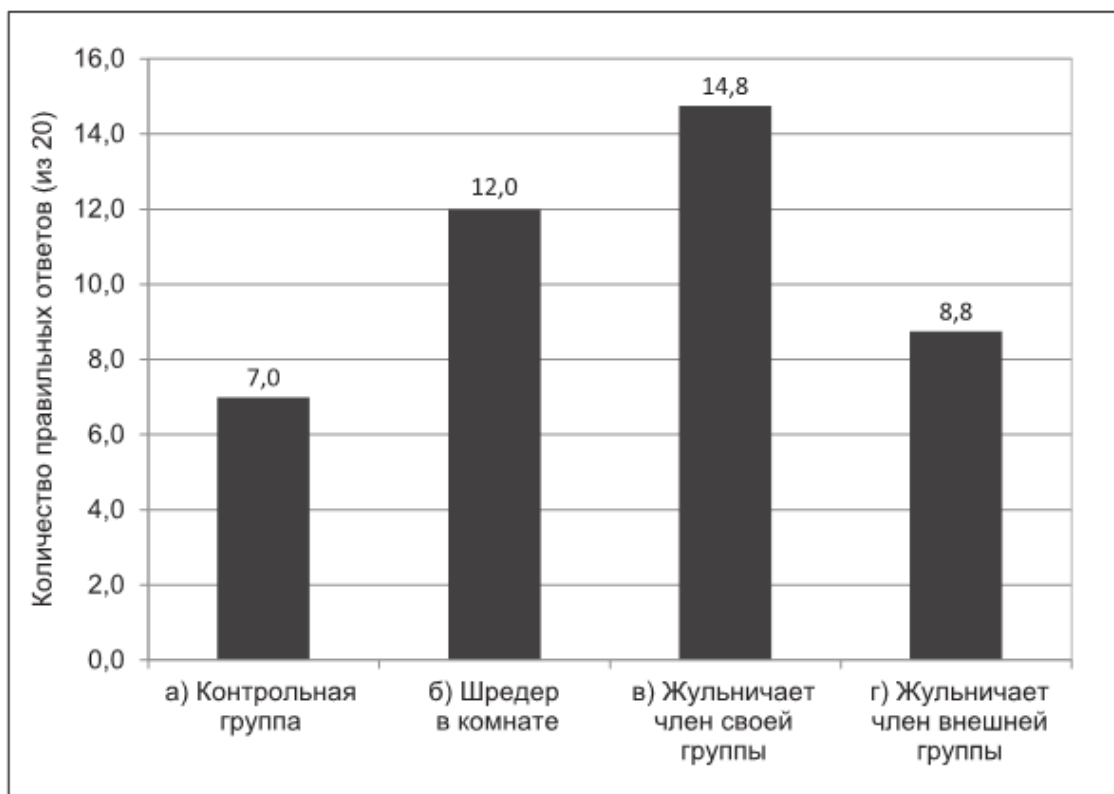
Недавнее исследование показало: просто напомнив человеку о принадлежности к группе, для которой характерно неэтичное поведение (в данном случае – к банковской индустрии), можно побудить его вести себя еще более бесчестно<sup>23</sup>. В исследовании участвовали сотрудники крупного международного банка. 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.

---

<sup>23</sup> Cohn, A., Fehr, E., & Maréchal, M. A. (2014). Business culture and dishonesty in the banking industry. *Nature*, 516 (7529), 86–89.



**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)

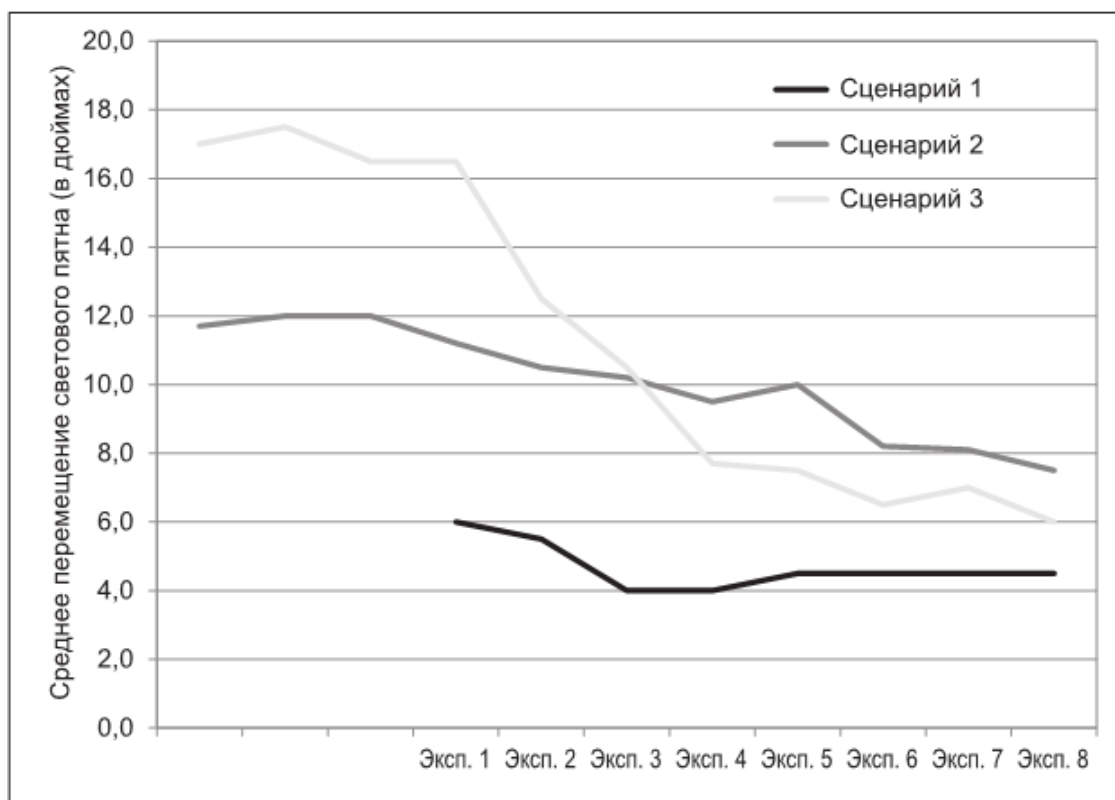
Наконец, еще одно исследование, результаты которого применимы и к сфере бизнес-этики, показывает, что люди готовы принимать совершенно несусветные социальные нормы – и эти несусветности могут передаваться «из поколения в поколение». Социальные психологи Марк Макнил и Музафер Шериф провели ставший классическим эксперимент, участников которого, группами по четыре человека, помещали в темную комнату с неподвижным местным источником света<sup>24</sup>. В совершенно темной комнате светящаяся точка должна была создавать у испытуемых иллюзию движения (автокинетический эффект). Ученые пытались выявить, какие типы норм возникнут, когда испытуемые станут оценивать расстояние, на которое перемещается источник света. При этом в некоторых группах присутствовали ассистенты экспериментатора, намеренно дававшие экстремальные (очень завышенные) оценки. Макнил и Шериф проводили эксперимент по трем сценариям; во втором и третьем в группах были ассистенты экспериментатора. Согласно третьему сценарию ассистенты выступали с более экстремальными оценками, чем во втором. Результаты исследования показали: во

<sup>24</sup> MacNeil, M. K., & Sherif, M. (1976). Norm change over subject generations as a function of arbitrariness of prescribed norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34 (5), 762–773.

втором и третьем сценариях испытуемые поддавались влиянию подставных участников, и их оценки оказывались выше, чем в первой группе, где таких участников не было.

Но наиболее интересные результаты показал эксперимент, в котором выявлялось, как социальные нормы передаются при «смене поколений». В конце каждого испытания, когда группа уже пришла к консенсусу в отношении подвижности световой точки, одного из участников заменяли. Сначала заменяли ассистентов, принимавших участие в первом и втором сценариях, так что в четвертом эксперименте их в группах уже не было. Как показано на рисунке 1.4, экстремальные оценки, установившиеся во втором и третьем сценариях, сохранялись даже при замене участников. Вливающиеся в группу новые испытуемые принимали существующие нормы, причем в последующих экспериментах дольше продержалась не самая экстремальная норма из второго сценария. Хотя оценки во втором и третьем сценариях с течением времени снижались, но даже после восьми испытаний они всё равно были выше норм, установленных в первой группе (без ассистента).

В исследовании, в чем-то схожем с экспериментами Макнила и Шерифа, но проводимом в реальных полевых условиях, американские психологи Ламар Пирс и Джейсон Снайдер изучали, как принимают решения инспекторы по тестированию выхлопов автотранспортных средств в одном из регионов США<sup>25</sup>.



**Рисунок 1.4.** Средняя оценка расстояния, на которое переместился источник света (в дюймах), установленная в каждом сценарии на протяжении 11 испытаний. Последние восемь испытаний проведены в отсутствие в группах ассистента экспериментатора

<sup>25</sup> Pierce, L., & Snyder, J. (2008). Ethical spillovers in firms: Evidence from vehicle emissions testing. *Management Science*, 54 (11), 1891–1903.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.