

Самое важное руководство по принятию решений в XXI веке

СЬЮЗАН ЛИОТО

СИЛА

ЭТИКИ

ИСКУССТВО ДЕЛАТЬ
ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР
В НАШЕМ СЛОЖНОМ МИРЕ

18+

Сюзан Лиото

**Сила этики. Искусство
делать правильный выбор
в нашем сложном мире**

«Азбука-Аттикус»

2021

УДК 177
ББК 87.75

Лиото С.

Сила этики. Искусство делать правильный выбор в нашем сложном мире / С. Лиото — «Азбука-Аттикус», 2021

ISBN 978-5-389-23104-7

В нашем сегодняшнем мире многие компании ставят прибыль выше здоровья людей и их безопасности, технологии создают риски для общества – с минимальными последствиями для тех, кто должен нести ответственность. В частной жизни мы задумываемся, как обеспечить конфиденциальность данных в интернете и уберечь детей от нежелательной информации, как делать выбор, что и у кого покупать, как относиться к несправедливости, свидетелями которой мы становимся дома и на работе. Сюзан Лиото, преподаватель этики в Стэнфордском университете, исследует некоторые из наиболее сложных на сегодняшний день этических дилемм, объясняет четырехэтапный процесс принятия решений, а также описывает шесть сил, движущих практически каждым этическим выбором. «Этика – составная часть всех жизненных решений и обучения на протяжении всей жизни, от детских садов и начальной школы до высшего образования, обучения на рабочем месте и повышения квалификации. Этическая компетентность не зависит от ученых степеней, специализации или социально-экономических обстоятельств... Мы способны совершать выбор, дающий надежду, и все, что для этого нужно, находится рядом с нами, на расстоянии вытянутой руки. Ваша история и история всех, с чьими жизнями вы соприкасаетесь, как и история человечества в целом, зависят от вашего выбора». (Сюзан Лиото) В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 177
ББК 87.75

ISBN 978-5-389-23104-7

© Лиото С., 2021
© Азбука-Аттикус, 2021

Содержание

Введение	8
Глава 1	11
Глава 2	39
Конец ознакомительного фрагмента.	40

Сьюзан Лиото

Сила этики. Искусство делать правильный выбор в нашем сложном мире

*Посвящается Луке, Оливии, Паркеру, Алексе, Кристо и Бернарду:
это для вас.*

*И для всех тех, кто изо всех сил старается поступать этично:
с глубочайшим восхищением и надеждой на то, что эта книга
поддержит вас и придаст вам смелости создавать самые лучшие
истории*

Susan Liautaud with Lisa Sweetingham
THE POWER OF ETHICS
How to Make Good Choices in a Complicated World

© Susan Liautaud, 2021

© Лисенкова О.А., перевод на русский язык, 2023

© Издание на русском языке. ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2023
КоЛибри®

* * *

Доступная, глубокая и увлекательная книга исследует многие этические проблемы сегодняшнего и завтрашнего дня... Полезное практическое руководство для всех, кто пытается найти решение современных этических проблем.

Джеймс Маньика, генеральный директор Глобального института McKinsey

Проницательная книга... важное напоминание о том, как каждое из наших решений влияет на истории окружающих нас людей.

Себастьян Базен, председатель и генеральный директор Assor

Книга рассказывает о принятии этичных решений не в туманном философском ключе, а в той самой точке, где мы сталкиваемся с проблемами в реальной жизни. Читать эту книгу одно удовольствие.

Майкл Шур, продюсер и создатель телесериала «В лучшем мире»

Истина – валюта этики. Сьюзан Лиото делится двадцатилетним опытом консультирования компаний по вопросам демократизации этики и обеспечения ее доступности для всех. Это вдохновляет. Практично и как никогда своевременно.

Эммануэль Люлен, директор по этике компании L'Oréal

Бесценный инструмент, дающий отдельным лицам и компаниям возможность принимать этичные решения, важные для формирования конкурентоспособных и заслуживающих доверия организаций.

Омид Кордестани, бывший председатель совета директоров Twitter и бывший старший вице-президент Google

Доступное руководство по определению этической линии поведения в наши сложные времена.

Kirkus Review

Эта книга повествует об этических промахах в огромном современном мире. Сьюзан дает нам практическую основу для принятия этических решений в среде, которая становится все сложнее. Это книга для лидеров, ее нужно читать и держать под рукой.

Роб Чеснат, бывший начальник юридической службы Airbnb

Любой, кто надеется быть хорошим человеком и творить в мире добро, обязательно должен прочитать эту книгу.

Книжный клуб Next Big Idea Club

Введение

На передовой линии этики

Ко мне по коридору шла молодая женщина – высокая, темноволосая, с прямым пристальным взглядом. На вид ей было слегка за тридцать. Пока она приближалась ко мне, я заметила глубокие шрамы и неправильно сросшиеся после переломов лицевые кости. Кто-то сотворил это с ней – возможно, кто-то из близких или ее партнер. Я протянула ей руку.

Это было в 1989 году. 26-летней студенткой я изучала право в Колумбийском университете и руководила студенческой группой защиты общественных интересов, которая занималась сбором средств, а затем распределяла небольшие гранты по некоммерческим организациям. Потенциальным грантополучателем было одно местное агентство, которое помогало пострадавшим от насилия женщинам, находящимся в опасности. Мы читали о его программах, и, если мне не изменяет память, в тот вечер пригласили эту отважную женщину прийти и рассказать свою историю.

Когда мы подошли к двери в аудиторию, где собралась наша команда, я остановилась. «Можете подождать минутку? – спросила я. – Просто хочу убедиться, что все готовы».

Войдя в аудиторию, я оглядела сидящую там маленькую группу и объяснила, что наша сегодняшняя гостья пострадала больше, чем мы могли бы себе представить – слишком сильно, чтобы ее было уместно об этом расспрашивать. Я хотела подготовить своих однокурсников к серьезности ее травм. Следующий час мы посвятили тому, что слушали ее историю.

На полпути между буквой закона и исполнением постановлений суда система правосудия подвела эту женщину и подвергла ее жизнь риску. Мы узнали, что ей не удавалось получить главный документ – охранный ордер, который защитил бы ее от насильника, – *до тех пор*, пока она несколько раз не заявила о тяжких телесных повреждениях, испытал при этом жестокие душевные страдания. Необходимость доказывать, что ей причинили вред, чтобы получить правовую защиту, – это казалось мне нелогичным и несправедливым. Мне было сложно смириться с тем, что такое бывает.

Я выросла с убеждением, что в общем и целом закон защищает и направляет нас – справедливо, эффективно и даже сострадательно. В тот момент я только начала осознавать, что даже в тех случаях, когда закон ясен, а суды доступны, правовая система все равно порой не оправдывает наших ожиданий. До меня постепенно начало доходить, что, даже когда закон предполагает защиту, каждый из нас должен требовать от себя большего.

Тогда я не называла это *этикой* и, уж конечно, не задумывалась о карьере в этой области, но я старалась понять, как сделать так, чтобы поступать правильнее – как отдельному человеку, так и людям в целом.

На протяжении многих лет моя мантра звучала так: «Принятие этических решений позволяет нам оставаться людьми, помогает всегда и всюду выдвигать человека на первый план». Я искренне надеюсь, что эта книга даст каждому читателю возможность делать выбор, прежде всего учитывающий интересы людей, выбор, которым можно гордиться как сейчас, так и в будущем.

* * *

Наступил ключевой момент: сейчас ставки для этического принятия решений выше, чем когда-либо. Этика должна стать неотъемлемой частью наших решений, поскольку затрагивает в XXI веке все в повседневной жизни – от того, следуем ли мы рекомендациям экспертов для защиты своего здоровья и здоровья других людей, независимо от того, кто их допускает

– мы сами или друзья. Наш мир – это мир, в котором этические ошибки (и успехи) *множатся*. Неправомерное поведение распространяется более широко и непредсказуемо, укореняется более прочно и вовлекает все больше людей и институтов. И все же, как бы парадоксально это ни звучало, сегодня у нас гораздо больше возможностей, чем раньше, для принятия этических решений. Чтобы не упустить эти моменты, мы должны понимать, что движет этикой на передовой.

Та встреча на юридическом факультете Колумбийского университета определила мои взгляды на передовую линию этики. Ту линию, за которой закон нами больше не руководит и не защищает нас, и здесь единственным стандартом, по которому можно выстраивать наше поведение, становится этика. Линия эта подвижна, и пространство, где мы руководствуемся только этикой, становится все шире. В этой зоне пересекаются люди, компании, инновации и явления, которые, казалось бы, не имеют ничего общего. Например, соцсети могут объединять нас с родными и друзьями, открывать для нас возможности трудоустройства и знакомить нас с иными культурами. А еще они могут выступать как источник недостоверной медицинской информации, разжигать ненависть и способствовать травле, которая распространяется повсюду.

Почему эта передовая линия смещается и почему происходят неожиданные пересечения? Во-первых, закон не успевает меняться вслед за быстротечными изменениями в технологиях и инновациях. Во-вторых, мы имеем дело с многочисленными глобальными и системными рисками – от изменения климата до распространения фейков и пандемии. В-третьих, новые технологии и глобальные риски вместе только усиливают как современные, так и вечные опасности: популизм и экстремизм подпитывают угрозы демократии и устоявшимся демократическим институтам, а социальные проблемы, такие как расизм и торговля людьми в целях сексуальной эксплуатации, становятся невероятно актуальными.

Если мы сумеем интегрировать этику в повседневный процесс принятия решений, мы сможем лучше осознавать собственное место в мире. Мы сможем изменить к лучшему и наши отношения с другими людьми, и то влияние, которое мы оказываем на общество вокруг нас. И наоборот, неспособность делать наши решения этичными – глобальный системный риск, который опаснее всего недооценить, с чем сталкиваются и отдельные граждане, и руководители, и организации, и страны. Это *та самая* экзистенциальная угроза, которая лежит в основе многих других.

Я веду курсы по этике в Стэнфордском университете с 2014 года. Первое занятие курса «Этика на передовой» я начинаю с вопроса: «В чем заключается история?» Что в действительности происходит в этих бесчисленных дилеммах, которые мы наблюдаем в новостях, на работе, в жизни семьи и друзей, в мире вокруг? Если мы не понимаем, какие силы стоят за этическими промахами, мы вряд ли сможем предотвратить их и загладить их последствия. Мы не сумеем достичь успеха в этой сфере (и вдохновить на его достижение).

А последний день курса я завершаю еще одним вопросом: в чем заключается *ваша* история? Потому что я верю: то, в какой степени мы встраиваем этику в свои процессы принятия решений и укореняем ее в реальности, определяет наш жизненный путь и влияет на всех тех, чьей жизни мы коснулись, даже если со многими из них мы никогда не встречались.

Каждый день мы имеем дело со сложными ситуациями, отдаленные последствия которых непредсказуемы. Что делать, если вам не нравится ни один из кандидатов на пост мэра? Стоит ли выкладывать фотографию своего ребенка в соцсетях? Что нужно принять во внимание, прежде чем плюнуть в пробирку и отправить образец ДНК на генетический анализ? Стоит ли привлечь к уходу за престарелыми родителями работа-сиделку? Последствия не всегда легко увидеть, но первый шаг к их осознанию – понять, что нам нужно искать.

Принятие этических решений вырастает не из стремления к совершенству, не из попыток найти виноватого или подвергнуть кого-то критике. Скорее я надеюсь дать вам позитивный,

осознанный подход к решению проблем и прочную основу для устойчивости и восстановления после тех неизбежных для человека моментов, когда мы и другие люди совершаем ошибки.

Эта книга познакомит вас с четырьмя простыми шагами, позволяющими решить любую дилемму, что станет для вас делом привычки. Вы также познакомитесь с шестью движущими силами этики – я называю их *Исключение бинарности*, *Расседоточенная власть*, *Заражение*, *Рушащиеся столбы*, *Размытые границы* и *Истина под угрозой*. Эти силы задействованы почти во всех этических проблемах, с которыми мы сталкиваемся, будь то стремление к успеху на работе, воспитание детей, участие в обсуждении главных событий и новостей, поддержание дружеских отношений со сложным человеком, интеграция этики в духовную сферу и многое другое. Вы быстро научитесь определять и применять их, так что это станет вашей второй натурой.

В сфере этики я реалист и оптимист. На этих страницах я предлагаю вам то, что я узнала за десятилетия работы, исследований и практики, встреч с многочисленными студентами, клиентами, коллегами, руководителями и многими другими людьми, с которыми я изучала эти вопросы.

Работая над книгой, я ставила перед собой задачу сделать этику демократичной. Каждый из нас может принимать более эффективные и более этичные решения. Каждый из нас может участвовать в преодолении проблем дома, на работе и в обществе. Пусть все наши повседневные действия сделают этот мир более совершенным – для нас и для всех тех, чьи жизни соприкасаются с нашей, сегодня и в будущем.

Глава 1

Исключение бинарности

Утро воскресенья 10 марта 2019 года выдалось прохладным и ясным¹. Командир воздушного судна Яред Гетачеу² и второй пилот Ахмед Нур Мохаммод³ заняли свои места в кабине самолета для выполнения рейса 302 авиакомпании Ethiopian Airlines. Перелет от международного аэропорта Боле в Аддис-Абебе, Эфиопия, до Найроби, Кения, должен был занять два часа. 29-летний командир Гетачеу был восходящей звездой⁴, самым молодым командиром воздушного судна в Ethiopian Airlines, впрочем уже успевшим налетать 8122 часа и отличавшимся «безупречной историей полетов»⁵. Как командир Гетачеу, так и второй пилот Мохаммод, которому исполнилось 25 лет, были выпускниками Авиационной академии Эфиопии⁶, крупнейшей авиационной академии в Африке. Они должны были управлять новехоньким самолетом Boeing 737 Max 8⁷, последней моделью крупнейшего в мире производителя аэрокосмической техники⁸: его выпустили всего четыремя месяцами ранее.

В 08:37⁹ диспетчер дал пилотам разрешение на взлет, и самолет покатился по взлетно-посадочной полосе, набирая скорость, прежде чем подняться в воздух. На борту рейса

¹ Renee Duff, «Самолет Ethiopian Airlines разбился вскоре после взлета, погибли все 157 человек на борту» // <https://www.accuweather.com/en/weather-news/ethiopian-airlines-jetliner-crashes-shortly-after-takeoff-killing-all-157-people-on-board/335117>; также с. 52 «Промежуточного отчета о расследовании катастрофы B737-8 (MAX)», Бюро по расследованию авиационных происшествий, Министерство транспорта, Федеративная Демократическая Республика Эфиопия, 9 марта 2020 г., <http://www.aib.gov.et/wp-content/uploads/2020/documents/accident/ET-302%20Interim%20Investigation%20Report%20March%209%202020.pdf>

² «Промежуточный отчет о расследовании катастрофы B737-8 (MAX)» и «Бюллетень о происшествиях» № 3, 10 марта 2019 г., Ethiopian Airlines, по данным Twitter 17 апреля 2020 г., <https://twitter.com/flyethiopian/status/110474453968686944/photo/1>

³ Авторитетные СМИ дают различные варианты написания имени второго пилота: в Бюллетене о происшествиях № 3 Ethiopian Airlines – «Ahmed Nur Mohammad Nur»; в газете The Wall Street Journal – «Ahmed Nur Mohammed» (<https://www.wsj.com/articles/ethiopia-mourns-the-loss-of-two-young-pilots-11552752808>); в газете New York Times указано: «Авиакомпания установила личности командира судна Яреда Гетачеу и второго пилота Ахмеднура Мохаммеда» (<https://www.nytimes.com/2019/03/10/world/africa/ethiopian-airlines-plane-crash-victims.html>) Мы решили придерживаться варианта англоязычного написания согласно материалам агентства Reuters, включавшим интервью с близкими и друзьями второго пилота: Maggie Fick, «Самый молодой капитан, любящий сын: в Эфиопии почтили память погибших пилотов», Reuters, 20 марта 2019 г., <https://www.reuters.com/article/us-ethiopia-airplane-pilots/youngest-captain-loving-son-ethiopian-pilots-honored-in-death-idUSKCN1R11LV>

⁴ Matina Stevis-Gridneff и Yohannes Anberbir, «Эфиопия скорбит из-за гибели двух молодых пилотов», Wall Street Journal, 16 марта 2019 г., <https://www.wsj.com/articles/ethiopia-mourns-the-loss-of-two-young-pilots-11552752808>; и Fick, «Самый молодой капитан, любящий сын: в Эфиопии почтили память погибших пилотов». Кроме того, представители компании Ethiopian Airlines заявили BBC News, что он «справлялся со своими обязанностями достойно»: «Ethiopian Airlines: Жертвы “общемировой трагедии”», BBC News, 4 апреля 2019 г., <https://www.bbc.com/news/world-africa-47522028>

⁵ Согласно отзыву генерального директора Ethiopian Airlines Тевольде Гебре Марьяма, из материала Alison Sider и Robert Wall, «крушение Boeing спровоцировало споры о том, какой срок обучения пилотов будет достаточным», Wall Street Journal, 18 марта 2019 г., <https://www.wsj.com/articles/boeing-crashes-spur-debate-over-how-much-pilot-training-is-enough-11552937613>

⁶ «Промежуточный отчет о расследовании катастрофы B737-8 (MAX)», с. 19–20; и Zain Asher, «CNN Маркетплейс Африка: Авиационная академия Эфиопии авиакомпании Ethiopian Airlines», 23 марта 2016 г., Ethiopian Airlines, YouTube, <https://www.cnn.com/travel/article/ethiopian-airlines-aviation-academy/index.html>

⁷ Транспортный полет этого самолета состоялся 15 ноября 2018 г., см. с. 24 «Промежуточного отчета о расследовании катастрофы B737-8 (MAX)».

⁸ «Boeing вкратце», Boeing, по данным от 17 апреля 2020 г., <https://www.boeing.com/company/general-info/>; и John Misachi, «Крупнейшие авиакомпании в мире», World Atlas, 13 августа 2019 г., по данным на 26 марта 2020 г., <https://www.worldatlas.com/articles/largest-aerospace-companies-in-the-world.html> Boeing также крупнейший производитель в Америке: David Gelles и Natalie Kitroeff, «Boeing отражает экономику. Состояние не очень», New York Times, 17 марта 2020 г., <https://www.nytimes.com/2020/03/17/business/economy/boeing-coronavirus-economy.html>

⁹ Самолет поднялся в воздух в 08:38 утра, согласно «Пояснительной записке» в составе «Промежуточного отчета о расследовании катастрофы B737-8 (MAX)». Обратите внимание, что время, указанное в отчете, приведено в соответствие с Все-

302 находились 157 человек из 35 стран. Среди пассажиров были экологи, педагоги, представители неправительственных организаций (НПО), путешествующие пенсионеры и мать с четырьмя детьми (в возрасте от девяти месяцев до 33 лет)¹⁰.

Согласно данным эфиопских следователей, вскоре после взлета в кабине раздался аварийный сигнал, оповещавший пилотов, что нос самолета задран под углом 75 градусов¹¹: это опасный угол, который может привести к смертельно опасному сваливанию. Внезапно показания скорости и высоты на левой стороне панели управления стали отличаться от показаний на правой ее стороне¹², и устройство, известное как вибросигнализатор штурвала, принялось яростно греметь на штурвале командира, предупреждая о неизбежности сваливания¹³.

Но это была ложная тревога. Самолет летел идеально ровно. Один из двух датчиков угла атаки, установленных на носу, вышел из строя¹⁴, поэтому и запустилась автоматическая система предотвращения сваливания. Датчики угла атаки, как известно, могут искривляться, трескаться, замерзать или получать повреждения от столкновения с птицами¹⁵. Согласно анализу, проведенному телеканалом CNN, Федеральное управление гражданской авиации (ФАА), регулирующее в США сферу авиации и авиационной безопасности, с 2004 года получило 216 отчетов об отказах датчиков угла атаки или о необходимости их починки, замены или настройки¹⁶. Может показаться, что 216 – число незначительное, вместе с тем эти меры безопасности совершенно необходимы, чтобы пилоты правильно оценивали ситуацию¹⁷. Однако компания Boeing приняла принципиально важное решение, что для запуска системы предот-

мирным координированным временем (UTC), а время, указанное в истории, переведено обратно в соответствии с тем, какое было в то время на земле в Эфиопии.

¹⁰ David Gelles, Eden Weingart и Josh Williams, «Эмоциональные обломки смертельной авиакатастрофы», New York Times, 9 марта 2020 г., <https://www.nytimes.com/interactive/2020/03/09/business/boeing-737-crash-anniversary.html>; и BBC News, «Ethiopian Airlines: Жертвы “общемировой трагедии”».

¹¹ Этот параметр также называется *угол атаки* (англ. angle of attack, АОА); цифра составляла в точности 74,5°. См. «Данные», раздел 5, с. 131 «Промежуточного отчета о расследовании катастрофы B737-8 (MAX)».

¹² Согласно тому же источнику, «Пояснительной записке», вскоре после взлета в 08:38 утра «вибросигнализатор левой ручки управления активировался и оставался активным почти до конца записи. Кроме того, значения скорости полета и высоты из левосторонней системы воздушных сигналов начали отклоняться от соответствующих правосторонних значений».

¹³ Там же; и Andrew Tangel, Andy Pasztor и Mark Maremont, «Четырехсекундная катастрофа: Как компания Boeing обрела 737 MAX», Wall Street Journal, 16 августа 2019 г., <https://www.wsj.com/articles/the-four-second-catastrophe-how-boeing-doomed-the-737-max-11565966629>

¹⁴ «Данные», раздел 5, с. 131 «Промежуточного отчета о расследовании катастрофы B737-8 (MAX)». Также сообщения средств массовой информации, например: James Glanz, Thomas Kaplan и Jack Nicas, «Подозревают, что причиной авиакатастрофы в Эфиопии стал неисправный датчик на Boeing 737 Max», New York Times, 29 марта 2019 г., <https://www.nytimes.com/2019/03/29/business/boeing-737-max-crash.html>; и Dominic Gates, «В промежуточном отчете о крушении Эфиопия обвиняет Boeing 737 MAX», Seattle Times, 9 марта 2020 г., <https://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/interim-ethiopian-government-report-on-max-crash-blames-boeings-design-and-training/>

¹⁵ Jack Nicas, Natalie Kitroeff, David Gelles и James Glanz, «Boeing построил в 737 Max смертоносные допущения без учета более поздних изменений в конструкции», New York Times, 1 июня 2019 г., <https://www.nytimes.com/2019/06/01/business/boeing-737-max-crash.html>; и «Понимание и техническое обслуживание датчиков угла атаки (АОА)», информация для операторов, ФАА, 14 августа 2019 г., https://www.faa.gov/other_visit/aviation_industry/airline_operators/airline_safety/info/all_infos/media/2019/InFO19009.pdf

¹⁶ Curt Devine и Drew Griffith, «В Boeing полагались на единственный датчик для 737 Max, на который 216 раз жаловались в ФАА», CNN, 1 мая 2019 г., <https://edition.cnn.com/2019/04/30/politics/boeing-sensor-737-Max-faa/index.html> См. также Nicas et al., «Boeing построил в 737 Max смертоносные допущения...», где говорится: «В ходе обзора двух баз данных ФАА, проведенного журналистами Times, выявлены сотни отчетов об изогнутых, треснувших, срезанных, неправильно установленных или в ином смысле неисправных датчиках угла атаки на коммерческих самолетах, и эти отчеты появлялись на протяжении тридцати лет».

¹⁷ См. «Приборное оборудование», «Датчики угла атаки», Справочник ФАА, с. 8–22, по данным на 25 марта 2020 г., https://www.faa.gov/regulations_policies/handbooks_manuals/aviation/phak/media/10_phak_ch8.pdf; и «Понимание и техническое обслуживание датчиков угла атаки (АОА)», информация для операторов, ФАА, 14 августа 2019 г., https://www.faa.gov/other_visit/aviation_industry/airline_operators/airline_safety/info/all_infos/media/2019/InFO19009.pdf

вращения сваливания на Max 8 достаточно сигнала от одного датчика¹⁸: сигнала от второго датчика для подтверждения аварийного состояния при этом не требуется.

Когда один из датчиков угла атаки показал, что нос самолета задран слишком высоко и судно может потерять стабильность, автоматически было активировано технологическое решение для предупреждения сваливания под названием «система улучшения характеристики маневрирования», MCAS (Maneuvering Characteristics Augmentation System)¹⁹. Эта система должна была исправить положение хвоста самолета, что, в свою очередь, выравнивает его нос. Если бы для ее активации в Boeing требовалось сверять данные от обоих датчиков угла атаки, это могло бы предотвратить трагические последствия.

Когда рейс 302 достиг высоты 8100 футов (2469 м)²⁰, система MCAS получила ошибочные показания датчика, и самолет завалился носом вниз. Командир Гетачеу попытался поднять судно. Однако система MCAS направляла его носом вниз снова и снова. В кабине пилотов начался хаос. Они столкнулись с такой же ситуацией, в которой погиб самолет Boeing того же типа, выполнявший рейс 610 авиакомпании Lion Air в Индонезии чуть более чем за четыре месяца до этого. В той катастрофе вибросигнализатор штурвала громко вибрировал, показания датчиков сбились, датчик угла атаки подал ложный аварийный сигнал, и двенадцать долгих минут ошеломленный командир корабля с переменным успехом вел бой с собственным судном²¹. Самолет поднимался и опускался двадцать один раз²², а потом рухнул в Яванское море, и 189 человек, находившихся на борту, погибли²³.

После катастрофы рейса Lion Air ФАА выпустило срочную директиву по летной годности, предупреждая пилотов, что на самолетах Boeing 737 Max 8 и 9 неисправный датчик угла атаки может активировать автоматическую систему улучшения характеристики маневрирования (MCAS)²⁴. Компания Boeing также опубликовала информационное письмо²⁵, чтобы

¹⁸ Официальный представитель Boeing сказал CNN: «В таких случаях в нашей отрасли считаются приемлемыми данные от единственного источника», в Devine и Griffith, «В Boeing полагались на единственный датчик для 737 Max...». См. также Nicas et al., «Boeing построил в 737 Max смертоносные допущения...».

¹⁹ MCAS регулирует горизонтальный стабилизатор, маленькое крыло на хвосте самолета, что, в свою очередь, приводит к тому, что нос самолета опускается. См. «Обновление программного обеспечения 737 Max», Общий обзор, Boeing, по данным на 26 марта 2020 г., <https://www.boeing.com/commercial/737max/737-max-software-updates.page>; «Катастрофа Ethiopian Airlines», Reuters Graphics, 12 марта 2019 г., <https://graphics.reuters.com/ETHIOPIA-AIRPLANE/0100911Q1DX/index.html>; и Nicas et al., «Boeing построил в 737 Max смертоносные допущения...».

²⁰ См. карту высот ET302 в Ian Petchenik, «Данные FlightRadar24 о крушении рейса 302 Ethiopian Airlines», FlightRadar24, 10 марта 2019 г., <https://www.flightradar24.com/blog/flightradar24-data-regarding-the-crash-of-ethiopian-airlines-flight-302/>; «Катастрофа Ethiopian Airlines», Reuters Graphics; и Matina Stevis-Gridneff и Yonathan Menkir Kassa, «Последние минуты обреченного самолета Boeing 737 MAX авиакомпании Ethiopian Airlines», Wall Street Journal, 29 марта 2019 г., <https://www.wsj.com/articles/the-final-minutes-of-ethiopian-airlines-doomed-boeing-737-Max-11553876300>

²¹ 11 минут 56 секунд, согласно «Истории полета», с. 19–27, «Отчет о расследовании авиационного происшествия», Komite Nasional Keselamatan Transportasi, Республика Индонезия, октябрь 2019 г., http://knkt.dephub.go.id/knkt/ntsc_aviation/baru/2018%20-%200035%20-%20PK-LQP%20Final%20Report.pdf; и Ian Petchenik, «Данные FlightRadar24 о рейсе JT610 авиакомпании Lion Air», FlightRadar24, 29 октября 2018 г., <https://www.flightradar24.com/blog/flightradar24-data-regarding-lion-air-flight-jt610/>. См. также Mika Gröndahl, Allison McCann, James Glanz, Blacki Migliozi и Umi Syam, «За 12 минут все пошло не так», New York Times, 26 декабря 2018 г., <https://www.nytimes.com/interactive/2018/12/26/world/asia/lion-air-crash-12-minutes.html>

²² Dominic Gates, «Пилоты боролись с системой контроля 737 MAX Boeing на обреченном рейсе Lion Air», Seattle Times, 27 ноября 2018 г., <https://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/black-box-data-reveals-lion-air-pilots-struggle-against-boeing-737-max-flight-control-system/>; BBC News, «Boeing объявляет об исправлениях для своего самолета 737 MAX», 28 марта 2019 г., <https://www.bbc.com/news/business-47722258>

²³ «Краткое содержание», с. 245, «Отчет о расследовании авиационного происшествия». Также сообщения в СМИ, например: Hannah Beech и Muklita Suhartono, «Замешательство, а затем молитва в кабине обреченного самолета Lion Air», New York Times, 20 марта 2019 г., <https://www.nytimes.com/2019/03/20/world/asia/lion-air-crash-boeing.html>

²⁴ «Срочная директива по летной годности» ФАА, 7 ноября 2018 г., [https://rgl.faa.gov/Regulatory_and_Guidance_Library/rgad.nsf/0/83ec7f95f3e5bfb8625833e0070a070/\\$FILE/2018-23-51_Emergency.pdf](https://rgl.faa.gov/Regulatory_and_Guidance_Library/rgad.nsf/0/83ec7f95f3e5bfb8625833e0070a070/$FILE/2018-23-51_Emergency.pdf)

²⁵ «Заявление Boeing об информационном письме о руководстве по эксплуатации», Boeing, по данным на 26 марта 2020 г., <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130327>; и John Ostrower, «Boeing выпустил для 737 Max информационное письмо с предупреждениями о датчиках угла атаки после крушения Lion Air», The Air Current, 7 ноября 2018 г.,

привлечь внимание пилотов к тем процедурам, которые следовало выполнить при получении неверных сигналов от датчиков угла атаки: можно было использовать ряд переключателей на панели управления, чтобы отключить эту систему и отменить команду, из-за которой самолет «сваливается». Хотя MCAS напрямую не упоминалась, пилоты тогда впервые узнали о том, что на новых самолетах 737 Max эта система существует.

Второй пилот Мохаммед, следуя инструкции, нажал все переключатели, выключавшие систему MCAS. Командир Гетачеу потянул за штурвал, чтобы поднять нос самолета вручную, но аэродинамические силы, воздействовавшие на хвост судна, не дали это осуществить. «Тяни вместе со мной», – сказал Гетачеу второму пилоту. Вместе они старались перебороть 81,6 килограмм-силы²⁶. В отчаянии они снова включили систему, чтобы попытаться использовать электричество и вернуть себе контроль над положением хвоста. Но тут опять в действие система MCAS²⁷. Через шесть минут после взлета из Аддис-Абебы рейс 302 рухнул на незаасфальтованное поле на скорости 925 км/ч²⁸. Удар был таким сильным, что спасательные вертолеты не сразу нашли место катастрофы²⁹: упавший самолет ушел под землю на глубину около 10 м³⁰. Никто не выжил.

Судьба рейса 302 привлекла внимание всего мира не только из-за трагической развязки, но и из-за мрачного сходства с авиакатастрофой Lion Air. Все прониклись недоверием к этим самолетам, а вскоре после этого и к тому, как принимают решения в компании Boeing и в ФАА.

Реакции Boeing и ФАА на этот кризис радикально отличались от реакции правительств по всему миру – и не соответствовали требованиям действительности. В понедельник 11 марта, на следующий день после катастрофы, компания Boeing опубликовала заявление, в котором выражала соболезнования родным и близким погибших на рейсе 302, но в то же время настаивала, что самолет 737 Max «безопасен для полетов»³¹. ФАА выпустило «Продолжение директивы по летной годности»³², где говорилось, что его специалисты изучают данные и «предпримут соответствующие меры, если данные покажут, что это необходимо», но у него пока нет достаточной информации, чтобы «делать какие-либо выводы или предпринимать какие-либо действия». Однако две катастрофы вызвали немалое беспокойство, так что авиакомпания Ethiopian Airlines немедленно перестала пользоваться своим парком самолетов Max³³, Управ-

<https://theaircurrent.com/aviation-safety/boeing-nearing-737-max-fleet-bulletin-on-aoa-warning-after-lion-air-crash/>

²⁶ См. с. 16, с. 18 и пояснительную записку в составе «Промежуточного отчета о расследовании катастрофы B737-8 (MAX)»; также Gates, «В промежуточном отчете о крушении Эфиопия обвиняет Boeing 737 MAX».

²⁷ Коллектив Seattle Times, «Два трагических рейса, 12 проблем», Seattle Times, 27 октября 2019 г., <https://projects.seattletimes.com/2019/boeing-737-max-12-problems/>; пояснительная записка в составе «Промежуточного отчета о расследовании катастрофы B737-8 (MAX)».

²⁸ См. с. 18 «Промежуточного отчета о расследовании катастрофы B737-8 (MAX)», «расчетные значения скорости самолета достигли 500 уз.», то есть узлов, что приблизительно равняется 575 милям в час, или 925 км/ч.

²⁹ Stevis-Gridneff и Kassa, «Последние минуты обреченного самолета Boeing 737 MAX авиакомпании Ethiopian Airlines»; детальное описание последствий см. в Theo Leggett и Simon Browning, «Битва из-за вины», BBC News, https://www.bbc.co.uk/news/extra/sd9LGK2S9m/battle_over_blame

³⁰ Согласно «Промежуточному отчету о расследовании катастрофы B737-8 (MAX)», с. 65, из-за падения самолета возник «кратер глубиной примерно 10 м (последняя обнаруженная деталь самолета) с отверстием шириной примерно 28 м и длиной около 40 м. Большая часть обломков была под землей».

³¹ В пресс-релизе от 11 марта 2019 г. (по данным на 1 марта 2020 г.) компания Boeing отмечала: «В течение последних нескольких месяцев и после случая с рейсом 610 компании Lion Air компания Boeing разрабатывала усовершенствование программного обеспечения управления полетом для 737 MAX, чтобы сделать и без того безопасный самолет еще более безопасным» и «737 MAX – это безопасный самолет, который был спроектирован, построен и обслуживается нашими квалифицированными сотрудниками, которые подходят к своей работе с максимальной добросовестностью»; Заявление Boeing об обновлении программного обеспечения 737 MAX, <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130402>

³² «Продолжение директивы по летной годности для международного сообщества», ФАА, 11 марта 2019 г., по данным на 1 марта 2020 г., https://www.faa.gov/news/updates/media/CAN_2019_03.pdf

³³ Авиакомпания объявила о прекращении полетов всех своих самолетов 737 Max 8 в понедельник 11 марта, утром, но заявила, что эти меры «вступили в силу вчера, 10 марта 2019 г., до дальнейшего уведомления». Ethiopian Airlines, Twitter,

ление гражданской авиации Китая приказало не поднимать в воздух ни один из имевшихся в стране 96 самолетов Max³⁴; другие авиакомпании и страны быстро последовали их примеру.

Ко вторнику 12 марта, через два дня после катастрофы, Великобритания, Германия, Франция, Австралия, Малайзия и Сингапур запретили самолетам Max пролет над своей территорией; авиалинии в Омане, Норвегии и Южной Корее перестали поднимать свои суда в воздух³⁵. Однако Соединенные Штаты не сделали ничего подобного: в то время компания Boeing была крупнейшим промышленным предприятием Америки, поставлявшим товары на экспорт. В 2018 году общая выручка Boeing составила рекордные 100 миллиардов долларов³⁶. По всему миру на эту корпорацию работали 145 000 человек³⁷, она сотрудничала с 13 000 отечественных поставщиков³⁸, в том числе с такими компаниями, как General Electric, производителем двигателей Max.

Во вторник утром генеральный директор Boeing Деннис Мюленбург лично позвонил Дональду Трампу, чтобы заверить президента, что причин для беспокойства нет и что «самолет MAX безопасен»³⁹.

Когда я смотрела новости, я была в ужасе, мое сердце разрывалось от боли за жертв, их родных и близких. Также я видела в этой трагедии переплетение неправильных решений и пренебрежение этикой. Сразу после катастрофы меня не переставало беспокоить то, что лица, принимающие решения, похоже, не несут за них полную ответственность. Затем я обратила внимание на *наше* решение: когда и при каких обстоятельствах мы могли бы полететь на самолете 737 Max? Как бы мы могли оценить этот риск? Позже Мюленбург скажет репортеру, что он «непременно» пойдет на такой риск и посадит свою семью в один из таких самолетов⁴⁰. Но что до меня, мой ответ был совершенно ясен: нет.

К утру среды 13 марта более 60 стран запретили самолетам Boeing полеты над своей территорией⁴¹. Однако ФАА свою позицию не изменило. В заявлении, опубликованном накануне,

10 марта, <https://twitter.com/flyethiopian/status/1104965069710999552>

³⁴ Trefor Moss, Wenxin Fan и Andy Pasztor, «Китай прекращает полеты всех самолетов 737 Max 8 после крушения самолета Ethiopian Airlines», Wall Street Journal, 11 марта 2019 г., <https://www.wsj.com/articles/china-grounds-all-boeing-737-max-8-jets-after-ethiopian-airlines-crash-11552271191>

³⁵ Charlotte King, «Какие авиакомпании используют самолеты Boeing 737 Max?», The Guardian, 12 марта 2019 г., <https://www.theguardian.com/world/2019/mar/12/which-airlines-operate-boeing-737-max-jets>

³⁶ Aaron Gregg, «Выручка Boeing впервые превысила отметку в 100 миллиардов долларов», Washington Post, 30 января 2019 г., <https://www.washingtonpost.com/business/2019/01/30/boeing-soars-past-billion-revenue-mark-first-time/>; также Josh Mitchell и Doug Cameron, «Неприятности Boeing создают препятствия для экономики США», Wall Street Journal, 2 февраля 2020 г., <https://www.wsj.com/articles/boeing-woes-create-headwinds-for-u-s-economy-11580655600>

³⁷ «Близкие отношения с участниками рынка по всему миру являются ключевыми», Boeing, по данным на 26 марта 2020 г., <https://www.boeing.com/company/key-orgs/boeing-international/>

³⁸ Doug Cameron и Alison Sider, «Приостановка полетов Boeing 737 MAX затрагивает экономику и негативно влияет на ВВП», Wall Street Journal, 22 июля 2019 г., <https://www.wsj.com/articles/boeing-737-max-grounding-spills-over-into-economy-weighs-on-gdp-11563815426>

³⁹ Звонок был частным, но, согласно CNN, «Пресс-секретарь Boeing подтвердил, что разговор состоялся, и сказал, что Мюленбург “разъяснил президенту, что самолеты MAX безопасны”». Jeff Zeleny и Fredreka Schouten, «Трамп разговаривает с генеральным директором Boeing после твитов о технологиях авиакомпаний», CNN, 12 марта 2019 г., <https://www.cnn.com/2019/03/12/politics/donald-trump-boeing-ceo-dennis-muilenberg/index.html>. См. также Keith Bradsher, Kenneth P. Vogel и Zach Wichter, «Две трети самолетов 737 Max 8 в мире прекратили полеты», New York Times, 12 марта 2019 г., <https://www.nytimes.com/2019/03/12/business/boeing-737-grounding-faa.html>, где говорится, что Мюленбург «доказывал, что в Соединенных Штатах не надо прекращать полеты самолетов 737 MAX, об этом сообщили двое из тех, кто получил информацию об этом разговоре».

⁴⁰ В интервью журналисту Норе О’Доннелл он ответил: «Без малейших колебаний. Непременно». «Генеральный директор Boeing говорит, что посадит свою семью в 737 Max “без малейших колебаний”», CBS News, 29 мая 2019 г., <https://www.cbsnews.com/news/boeing-ceo-dennis-muilenberg-says-he-wouldput-his-family-737-Max-without-any-hesitation-exclusive-2019-05-29>

⁴¹ Nigel Chiwaya и Jiachuan Wu, «КАРТА: Эти страны запретили полеты Boeing 737 Max 8», NBC News, 13 марта 2019 г., <https://www.nbcnews.com/news/world/country-banned-boeing-737-Maxairplanes-list-n982776>

ФАА упомянуло, что данные все еще изучаются, но «оснований запрещать полеты» нет и нет данных, которые «требовали бы что-то предпринять»⁴².

Поймите правильно: крайне важно оценивать факты и свидетельства как после трагедий, подобных этим катастрофам, так и ради постоянного мониторинга угроз безопасности и новых технологий. Но данные не играли никакой роли для ответа на вопрос, с которым столкнулись Boeing и ФАА после того, как за пять месяцев погибли 346 человек, летевших на самолетах одной и той же модели, – на вопрос, имеющий решающее значение: следует ли нам позволить и дальше использовать для полетов самолеты Max 737? В данном случае нужно было не оценивать усредненные значения и не прикидывать вероятность тех или иных событий. Единственное, на чем нужно было сосредоточиться, – это на устранении вероятности того, что погибнут люди. Есть только одно решение, которое позволяет достичь этой цели, – запретить этим самолетам взлет. Именно это и сделал в конце концов президент Трамп. В среду днем он приказал ФАА отменить полеты всего парка самолетов 737 Max 8 и Max 9, потому что «первоочередная задача» – это «безопасность»⁴³.

В последующие месяцы следователи обнаружат множество доказательств того, что у Boeing проблемы не только с безопасностью. 103-летняя американская компания сбилась с пути с точки зрения этики. В скандале, отмеченном пренебрежением к человеческой жизни, корпорация Boeing не просто проигнорировала проблемы с безопасностью или технологические ошибки; ей не удалось на каждом уровне интегрировать этику в процесс принятия решений в компании, что привело к краху доверия к очень уважаемой организации. На интернет-сайте Boeing в то время говорилось: «Наша позиция в отношении этичного ведения бизнеса проста: каждый раз поступайте правильно, исключений нет»⁴⁴. Но они делали исключения снова и снова, подрывая доверие клиентов, теряя самую ценную валюту Boeing.

* * *

Трагедия Boeing – это оглушительный аварийный сигнал нашего времени, явный маркер того, что в последние годы этикой в процессе принятия решений руководствуются значительно реже, и это часто имеет серьезные последствия. Почему этика сейчас важнее, чем когда-либо? И как нам принимать правильные решения, когда закон отстает от реальности и границы – или то, что я называю «гранью», «передовой», – размыты? Передовая – это та точка, где закон больше не защищает нас и наши решения должны определять только этика. Даже там, где закон действует эффективно, это наименьший общий знаменатель, а не высший и даже не достаточно высокий стандарт поведения. Этика должна действовать сверх закона, помимо его.

⁴² В заявлении отмечалось: «Пока что наш обзор не выявил системных проблем с функциональными показателями и не дает оснований для приказа о приостановке полетов этих самолетов. Другие руководящие органы гражданской авиации также не предоставили нам данных, которые потребовали бы принятия мер». См. «Обновления ФАА о Boeing 737 Max», «12 марта 2019 г. 18:10», «Заявление исполняющего обязанности директора ФАА Дэниела К. Элвелла», по данным на 23 марта 2020 г., <https://www.faa.gov/news/updates/?newsId=93206>

⁴³ Самолеты Max 7 тогда еще не были поставлены заказчикам, а самолеты Max 10 были все еще в разработке. См. «Срочный запрет», ФАА, 13 марта 2019 г., https://www.faa.gov/news/updates/media/Emergency_Order.pdf Также сообщения в СМИ, например, Kent German, «Полеты Boeing 737 Max могут быть запрещены до конца 2020 г.», CNET, 27 мая 2020 г., <https://www.cnet.com/news/boeing-737-max-8-all-about-the-aircraft-flight-ban-and-investigations/>; Alex Davies, «У испытательного полета Boeing 737 MAX были плюсы и минусы», Wired, 6 августа 2019 г., <https://www.wired.com/story/boeing-737-max-test-flight-ups-and-downs/>; также Jordan Fabian и Brett Samuels, «Трамп издал экстренный приказ о запрете полетов самолетов Boeing 737 Max», The Hill, 13 марта 2019 г., <https://thehill.com/policy/transportation/433902-trump-announces-us-to-ground-boeing-737-max-planes>

⁴⁴ Это заявление было размещено на сайте Boeing до второй катастрофы и в тот день, когда она случилась, а также на момент написания этой книги. См. «Наши принципы: Этика и соответствие», Boeing, по данным на 23 марта 2020 г., <https://www.boeing.com/principles/>; см. также Wayback Machine, по данным на 5 марта 2019 г., <https://web.archive.org/web/20190305095058/http://www.boeing.com/principles/>

В этой главе объясняется, как важно *исключить бинарность*. Это один из шести шагов, которые подразумевает этическое принятие решений на передовой. Бинарные решения предполагают, что надо осуществить выбор между двумя понятными вариантами, например, корпорации Boeing пришлось выбирать между защитой жизни или собственной прибылью. Но большинство этических решений, особенно на передовой, требуют, чтобы мы отказались от бинарности, подавили свойственное нам желание чрезмерно упрощать этические вопросы, превращая их в упражнение по выбору той или иной стороны: «да или нет», «черное или белое», «хорошее или плохое». Часто мы стремимся классифицировать людей, поведение и действия как «этичные» или «неэтичные». Как вы увидите, такое навешивание этических ярлыков или присвоение кодовых обозначений нельзя считать этическим процессом принятия решений.

Бинарные решения могут требовать углубленных дискуссий о рисках и возможностях, например, о том, должна ли компания продавать технологии дронов правительству. Ответы на бинарные вопросы могут быть и простыми. Например, вопросы из разряда «*Должны ли платформы социальных сетей допускать торговлю людьми в целях сексуальной эксплуатации?*» и «*Следует ли учителю допускать травлю в классе?*» требуют такого однозначного ответа: нет.

Однако на передовой этики мы чаще сталкиваемся с такими сложными этическими вопросами, которые *не будут бинарными*: они включают разные оттенки серого и постоянно изменяющееся соотношение рисков и возможностей для всех сторон. Поскольку мир вокруг нас меняется, этические границы размываются, мы часто оказываемся перед этическими дилеммами, на которые редко удается дать простой ответ.

Нам часто приходится заменять вопросы из разряда «*Следует ли мне...?*» более открытыми и реалистичными вопросами вроде того, который я задала себе о Boeing: «*Когда и при каких обстоятельствах мне следовало бы...?*» Формулировка наших этических дилемм в небинарных терминах помогает закрепить наш выбор в *реальности*. Как я говорю своим студентам, вы можете сколько угодно «заниматься этикой» в отрыве от реальности, но жить вам придется со вполне реальными последствиями.

Большинство решений, которые нам необходимо принять, будут *небинарными*. Но я начала с ситуации с Boeing, чтобы проиллюстрировать, что все же выбор «правильно или неправильно», «да или нет» существует. История с корпорацией Boeing – пример по-настоящему *бинарного* решения... и неправильного ответа. Вопросы были прямолинейными, а ставки – максимально высокими.

Прежде чем мы начнем анализировать решения, принятые Boeing, нам необходимо лучше разобраться в том, как конструкция самолета Max привела к падению корпорации. Все началось в 2010 году, когда главный соперник компании, французский авиастроитель Airbus, объявил о запуске нового самолета, который будет сжигать на 20 % меньше горючего⁴⁵. Когда в Boeing узнали о том, что их давний клиент авиакомпания American Airlines рассматривает возможность приобретения двухсот новых французских самолетов, они немедленно вступили в конкурентную борьбу⁴⁶.

⁴⁵ Заявление об Airbus A320, 1 декабря 2010 г., <https://www.airbus.com/newsroom/press-releases/en/2010/12/airbus-offers-new-fuel-saving-engine-options-for-a320-family.html>; заявление о сокращении расхода топлива на 20 %, Airbus, 23 сентября 2014 г., <https://www.airbus.com/newsroom/press-releases/en/2014/09/a320neo-family-sets-new-standards-with-20-reduced-fuel-burn.html>; и заявление Boeing, 30 августа 2011 г., <https://boeing.mediaroom.com/2011-08-30-Boeing-Introduces-737-Max-With-Launch-of-New-Aircraft-Family> (все по данным на 26 марта 2020 г.).

⁴⁶ Коллектив бизнес-отдела Seattle Times, «Временная шкала: Краткая история Boeing 737 Max», Seattle Times, 5 мая 2019 г., <https://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/timeline-brief-history-boeing-737-Max>. «Американские авиалинии» закажут 260 самолетов Airbus и 200 самолетов Boeing Max: Nicola Clark, «Заказ самолета “Американскими авиалиниями” – удача для конкурента Boeing», New York Times, 20 июля 2011 г., <https://www.nytimes.com/2011/07/21/business/global/american-places-record-order-with-2-jet-makers.html>

Проектирование нового судна могло занять десять лет, потребовалось бы дорогостоящее обучение пилотов, поэтому вместо этого корпорация Boeing решила обновить уже существующую модель 737, снабдив ее новыми топливосберегающими двигателями⁴⁷. В августе 2011 года совет директоров Boeing одобрил запуск в 2017 году переоборудованной модели 737, которая стала известна как Max. Еще до начала строительства компания успела получить 496 заказов на новые топливосберегающие самолеты⁴⁸.

Инженеры Boeing вскоре выяснили, что при установке массивных современных двигателей на самолет, изначально построенный в 1967 году, возникают серьезные проблемы⁴⁹. Например, у модели 737 остается совсем небольшое расстояние между корпусом самолета и землей, поэтому под крыльями судна просто не хватало места для размещения двигателей большего размера. В результате новые двигатели переместили немного выше крыла и продвинули вперед⁵⁰. Но это нарушило всю аэродинамику⁵¹: когда самолет был на полной тяге во время взлета, нос часто задирался слишком высоко, вызывая сваливание. Поначалу инженеры оценивали идею изменения формы крыльев или добавления к крыльям небольших металлических лопастей, чтобы изменить аэродинамику⁵². Когда эти варианты не сработали, компания Boeing разработала в качестве программного решения систему MCAS⁵³. MCAS изначально была создана так, чтобы учитывать входные сигналы от двух источников: от одного из датчиков угла атаки и о перегрузке. Если и угол атаки, и перегрузка были слишком велики, MCAS тонко регулировала бы положение хвоста самолета, чтобы опустить нос. Но затем инженеры поняли, что самолет может испытывать аэродинамическую нестабильность не только на высоких, но и на низких скоростях, поэтому они убрали фактор перегрузки как механизм запуска системы MCAS. Это означало, что теперь активировать MCAS мог и один датчик угла атаки⁵⁴.

ФАА сертифицировало систему MCAS и ее активацию с помощью одного датчика, основываясь на предварительном «анализе безопасности системы», который компания Boeing предоставила надзорным органам. Но впоследствии инженеры Boeing сделали MCAS более мощной и интенсивной – без обновления сертификационных документов ФАА. К тому времени, когда самолеты были доставлены заказчикам, MCAS могла перемещать хвост в четыре раза дальше, чем предполагалось изначально, и могла автоматически перезагружаться, снова и снова опуская нос самолета, даже когда пилот поднимал его. Согласно показаниям руковод-

⁴⁷ David Gelles, Natalie Kitroeff, Jack Nicas и Rebecca R. Ruiz, «Boeing устроил гонку с производством 737 Max, чтобы обогнать Airbus», New York Times, 23 марта 2019 г., <https://www.nytimes.com/2019/03/23/business/boeing-737-max-crash.html>; и Alec MacGillis, «Дело против Boeing», The New Yorker, 11 ноября 2019 г., <https://www.newyorker.com/magazine/2019/11/18/the-case-against-boeing>

⁴⁸ Boeing Media Room, «Boeing запускает новое семейство двигателей 737 с обязательствами на 496 самолетов для пяти авиакомпаний», 30 августа 2011 г., <https://boeing.mediaroom.com/2011-08-30-Boeing-Launches-737-New-Engine-Family-with-Commitments-for-496-Airplanes-from-Five-Airlines>

⁴⁹ «Исторический снимок», Коммерческий транспорт 737, Boeing, по данным на 17 апреля 2020 г., <https://www.boeing.com/history/products/737-classic.page>

⁵⁰ «Boeing 737 Max: Анализ дизайна, развития и маркетинга самолета», слушания перед Комитетом транспорта и инфраструктуры, палата представителей конгресса, 30 октября 2019 г., <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CHRG-116hhrg38282/pdf/CHRG-116hhrg38282.pdf>. P. 4.

⁵¹ «Служебная записка о предварительном проектном решении», с. 119, «Boeing 737 Max: Анализ дизайна, развития и маркетинга самолета».

⁵² Dominic Gates и Mike Baker, «История MCAS изнутри: Как система Boeing 737 MAX наращивала влияние и потеряла предохранительные устройства», Seattle Times, 22 июня 2019 г., <https://www.seattletimes.com/seattle-news/times-watchdog/the-inside-story-of-mcas-how-boeings-737-max-system-gained-power-and-lost-safeguards/>; и Jack Nicas, Natalie Kitroeff, David Gelles и James Glanz, «Boeing построил в 737 Max смертоносные допущения», New York Times.

⁵³ «Обновления программного обеспечения 737 Max», Boeing, <https://www.boeing.com/commercial/737max/737-max-software-updates.page>; Gates и Baker, «История MCAS изнутри»; Ralph Vartabedian, «Как дизайн пятидесятилетней давности вернулся, чтобы создать проблемы Boeing с ее злополучным самолетом 737 Max», Los Angeles Times, 15 марта 2019 г., <https://www.latimes.com/local/california/la-fi-boeing-max-design-20190315-story.html>; и Gelles et al. «Boeing устроил гонку с производством 737 Max, чтобы обогнать Airbus».

⁵⁴ «MCAS», с. 5, «Boeing 737 Max: Анализ дизайна, развития и маркетинга самолета».

ства Boeing, летный экипаж уже был обучен обращению с тем, что называется «неуправляемым стабилизатором», – по сценарию, при котором нос самолета также опускается. Из-за этого руководство Boeing «предположило», что пилоты будут реагировать на ошибочную активацию MCAS и решат эту проблему таким же образом: щелкнут переключателями на панели управления и отключат эту систему⁵⁵.

Ошибочные предположения Boeing привели к нескольким неверным шагам. Во-первых, эти предположения были основаны на том факте, что в ходе испытаний опытные пилоты Boeing смогли распознать опасность заваливания носа, щелкнуть переключателями и взять под контроль самолет за четыре секунды. Но при испытаниях не учитывались хаотические ситуации в кабине или другие возможные переменные. Национальный совет по безопасности на транспорте США (NTSB) указал в своем официальном отчете за 2019 год, что ФАА должно разработать новые стандарты проектирования и потребовать внедрения бортовых диагностических инструментов для повышения эффективности пилотирования. Национальный совет также отметил, что «отраслевые эксперты обычно признают, что система самолета должна быть спроектирована таким образом, чтобы последствия любой ошибки человека были ограничены»⁵⁶.

Кроме того, компания Boeing с одобрения ФАА поставила самолеты Max (с активацией MCAS одним датчиком) без дополнительной подготовки пилотов и без упоминания MCAS в руководстве по эксплуатации. Первый пилот в отставке Чесли «Салли» Салленбергер, прославившийся тем, что в 2009 году благополучно посадил самолет на воды реки Гудзон в Нью-Йорке, в июне 2019 года объяснил подкомитету конгресса: «Я сомневаюсь, что до этих происшествий кто-либо из пилотов американских авиакомпаний сталкивался с подобным сценарием при обучении на тренажерах»⁵⁷. Он также настаивал на том, что нельзя заставлять пилотов компенсировать «внутренние дефекты» в конструкции самолета.

В этом случае причина принятия неверных решений отчасти кроется в том факте, что ФАА наделяло Boeing все большими и большими полномочиями в отношении сертификации безопасности. Смысл в том, чтобы привлекать к этому инженеров компании, в какой-то мере есть⁵⁸. У Boeing достаточно опыта, чтобы помогать ФАА с отдельными аспектами, на которые у последнего нет ресурсов или времени. Первоначально инженеры по сертификации назначались ФАА, подчинялись непосредственно своим коллегам в ФАА и получали оплату от Boeing.

⁵⁵ См. с. vi, «4. Изменения в процессе сертификации», и с. 30, а также «Данные», разделы F6.1-A, F6.4-A, F6.7-A и F10.5-A в «Boeing 737 Max: Система управления полетом. Наблюдения, выводы и рекомендации», представленные заместителю администратора по авиационной безопасности, Федеральное авиационное управление США, 11 октября 2019 г., https://www.faa.gov/news/media/attachments/Final_JATR_Submittal_to_FAA_Oct_2019.pdf; Dominic Gates, «Ошибочный анализ, провалившийся контроль: как Boeing и ФАА сертифицировали подозреваемую систему управления полетом 737 MAX», Seattle Times, 17 марта 2019 г., <https://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/failed-certification-faa-missed-safety-issues-in-the-737-max-system-implicated-in-the-lion-air-crash/>; и Tangel et al. «Четырехсекундная катастрофа: Как компания Boeing обрекла 737 MAX».

⁵⁶ «Допущения, используемые в процессе оценки безопасности, и влияние многочисленных предупреждений и индикаций на работу пилота», с. 12–13, Национальный совет по безопасности на транспорте, 19 сентября 2019 г., <https://www.nts.gov/investigations/AccidentReports/Reports/ASR1901.pdf>

⁵⁷ Обе цитаты можно найти на с. 24 документа «Статус Boeing 737 Max: Мнения заинтересованных сторон», слушания перед подкомитетом по авиации Комитета транспорта и инфраструктуры, палата представителей конгресса, 19 июня 2019 г., <https://www.congress.gov/116/meeting/house/109642/documents/CHRG-116hhrg37476.pdf>

⁵⁸ Как сообщил комитету сената в марте 2019 г. заместитель директора ФАА, «нашему сертификационному бюро потребовалось бы еще примерно 10 000 сотрудников и еще 1,8 миллиарда долларов», чтобы осуществлять весь процесс самим. Jeremy Bogaisky, «Вы хотите, чтобы ФАА занималась только сертификацией самолетов? Дайте мне еще 10 000 сотрудников и 1,8 миллиарда долларов, – говорит руководитель конгрессу», Forbes, 27 марта 2019 г., <https://www.forbes.com/sites/jeremybogaisky/2019/03/27/want-faa-to-do-aircraft-certification-alone-give-me-10000-more-employees-and-18-billion-chief-tells-congress/#43f1812a14dc>. См. также Reuters, «ФАА сообщает сенату США, что им нужно еще 10 000 новых сотрудников и 1,8 миллиарда долларов, чтобы полностью взять на себя сертификацию», 27 марта 2019 г., <https://www.reuters.com/article/us-ethiopia-airline-congress-faa/faa-tells-u-s-senate-it-would-need-10000-new-employees-1-8-billion-to-assume-all-certification-idUSKCN1R82FT>

Но в 2004 году система изменилась⁵⁹: теперь их назначали – и руководили ими – менеджеры Boeing, принимавшие окончательные решения о том, что будет представлено ФАА. Эти изменения дали менеджерам Boeing больше полномочий, а инженерам по сертификации – меньше независимости, и корпорация Boeing воспользовалась этими изменениями, обратив их в свою пользу.

Расследования, проведенные американскими газетами New York Times и Seattle Times, показали, что руководство Boeing было настолько одержимо стремлением опередить Airbus, настолько сосредоточено на скорости производства и стоимости, что инженеры были вынуждены представлять технические планы «вдвое быстрее обычного», а менеджеры работали в «сжатые сроки и с ограниченным бюджетом». Один из информаторов утверждал, что в трех разных случаях компания отклоняла те меры безопасности, которые могли бы предотвратить роковые катастрофы⁶⁰.

Процесс принятия решений в Boeing был свернут, когда в компании увлеклись гонкой к финишной черте, а также и позже. В 2017 году, через несколько месяцев после поставки самолетов, в компании Boeing обнаружили сбой с предупреждением о расхождении показаний датчиков угла атаки⁶¹. Предупреждение о несогласии – это стандартная функция, которая сообщает пилоту, что два датчика угла атаки имеют разные показания: это говорит о том, что один из датчиков, возможно, вышел из строя. Сбой, как обнаружили в Boeing, заключался в том, что

⁵⁹ См. с. 3, «4. Конфликтующее представление» и «5. Влияние Boeing на недосмотр со стороны ФАА» в отчете «Самолет Boeing 737 MAX: Цена, последствия и уроки, вынесенные на основе его дизайна, развития и сертификации», представленном Демократическим составом комитета палаты представителей по транспорту и инфраструктуре для председателя Питера А. Де Фацио, председателя подкомитета по авиации Рика Ларсена и членов комитета, март 2020 г., <https://transportation.house.gov/imo/media/doc/TI%20Preliminary%20Investigative%20Findings%20Boeing%20737%20MAX%20March%202020.pdf>; также репортажи из Seattle Times и New York Times: для обоих дали интервью «более дюжины» инженеров компании Boeing и других людей, принимавших участие в процессе сертификации. Dominic Gates и Mike Baker, «Инженеры утверждают, что в Boeing настаивали на ограничении испытаний мер безопасности в гонке по сертификации самолетов, включая 737 MAX», Seattle Times, 5 мая 2019 г., <https://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/engineers-say-boeing-pushed-to-limit-safety-testing-in-race-to-certify-planes-including-737-max/>; Dominic Gates, «Ошибочный анализ, провалившийся контроль: как Boeing и ФАА сертифицировали подозреваемую систему управления полетом 737 MAX»; Nicas et al., «Boeing построил в 737 Max смертоносные допущения...»; и Natalie Kitroeff, David Gelles и Jack Nicas, «Корни кризиса с Boeing 737 Max: Регулирующий орган ослабляет контроль», New York Times, 27 июля 2019 г., <https://www.nytimes.com/2019/07/27/business/boeing-737-max-faa.html>

⁶⁰ Gelles et al. «Boeing устроил гонку с производством 737 Max, чтобы обогнать Airbus»; Gates и Baker, «Инженеры утверждают, что в Boeing настаивали на ограничении испытаний мер безопасности в гонке по сертификации самолетов, включая 737 MAX»; Dominic Gates, Steve Miletich и Lewis Kamb, «По словам осведомителя, в Boeing отказались от обновлений мер безопасности 737 MAX перед смертельными катастрофами», Seattle Times, 2 октября 2019 г., <https://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/boeing-whistleblowers-complaint-says-737-Max-safety-upgrades-were-rejected-over-cost/>; и с. 2, «1. Давление в производственном процессе» в отчете «Самолет Boeing 737 MAX: Цена, последствия и уроки, вынесенные на основе его дизайна, развития и сертификации». Компания Boeing в газете the New York Times утверждала: «Программа Max была запущена в 2011 г. Ее предложили клиентам в сентябре 2012 г. Четко определенная конфигурация самолета была достигнута в июле 2013 г. Первый заверченный 737 Max 8 сошел с завода в Рентоне в ноябре 2015 г.». Компания добавила: «Процесс длительностью несколько лет вряд ли можно оценивать как спешку» и еще: «Разработанное решение должно было предлагать клиентам наилучшую стоимость, включая операционные экономические показатели, а также сроки, что, несомненно, было очень важным фактором». А также: «Когда мы проектируем, строим и обслуживаем наши самолеты, наш наивысший приоритет – безопасность». В заявлении газете Seattle Times компания Boeing сказала, что в компании «действуют строгие процедуры как для обеспечения тщательного рассмотрения таких жалоб, так и для защиты конфиденциальности сотрудников, которые их подают». А также «соответственно, Boeing не комментирует существование или наличие таких внутренних жалоб».

⁶¹ «Заявление Boeing о расхождении в показаниях датчиков угла атаки», по данным на 27 декабря 2019 г., <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130431>; также David Gelles и Natalie Kitroeff, «В Boeing были уверены, что аварийная сигнализация в 737 Max была в стандартной комплектации. Но это было не так», New York Times, 5 мая 2019 г., <https://www.nytimes.com/2019/05/05/business/boeing-737-max-warning-light.html>; также Tracy Rucinski и David Shepardson, «Компания Boeing не сообщила ФАА о проблеме с 737 MAX в течение 13 месяцев», Reuters, 5 мая 2019 г., <https://www.reuters.com/article/us-ethiopia-airplane-boeing/boeing-did-not-disclose-737-max-alert-issue-to-faa-for-13-months-idUSKCN1SB0JC>, тут говорится, что решение Boeing сохранить оповещение о расхождении показаний датчиков угла атаки в *стандартной* комплектации «возвращает нас к тому, что мы видели на дисплеях предыдущих моделей 737NG примерно с середины прошлого десятилетия».

предупреждение о несогласии в самолетах Max ошибочно связывалось со второй необязательной функцией, «индикатором датчиков угла атаки», которая была *премиальной* функцией. Это означало, что если перевозчик не покупал опцию «премиум», предупреждение о несогласии у него не срабатывало. Компания Boeing не уведомила об этом ни покупателей, ни пилотов⁶². Вместо этого она решила подождать до следующего запланированного обновления программного обеспечения в 2020 году, чтобы исправить ошибку⁶³.

Предупреждение о несогласии могло бы проинформировать пилотов компаний Lion Air и Ethiopian Airlines о неисправности одного из датчиков, что могло бы помочь им быстрее распознать проблему. Но ни один из этих перевозчиков не оплатил опцию «премиум», поэтому предупреждение у них не сработало. Такой индикатор для датчиков угла атаки приобрели примерно 20 % всех клиентов Max; следовательно, только эти 20 % также располагали этим средством обеспечения безопасности. Даже среди трех американских перевозчиков, которые купили самолеты Max, за премиальный вариант заплатили лишь American Airlines и Southwest Airlines, а United Airlines – нет⁶⁴.

Модель Max 8 была запущена в эксплуатацию в 2017 году и быстро стала самым продаваемым самолетом Boeing в истории⁶⁵ – ошеломительный успех... пока вскоре пилоты не оказались вынуждены вести бой против своих самолетов, а сами самолеты не упали с небес на землю. Модель Max была призвана укрепить позицию Boeing как самого уважаемого и успешного производителя самолетов в мире. Вместо этого она пролила свет на этическую проблему, решение которой нельзя откладывать.

* * *

Давайте рассмотрим три важных бинарных решения, с которыми столкнулась компания Boeing.

Во-первых, в 2017 году ее руководители осознали, что они сделали средство обеспечения безопасности (предупреждение о несогласии датчиков угла атаки) премиальным вариантом, а не стандартом. На этом этапе вопрос звучал так: будем ли мы делать это достоянием общности и все исправлять или нет?

Компания Boeing решила придерживаться позиции, согласно которой предупреждение о несогласии предоставляет только «дополнительную информацию» и не является средством обеспечения безопасности⁶⁶. Возможно, так оно было и с более старыми моделями 737, но в Boeing должны были знать, что мощный характер системы MCAS превратил это предупре-

⁶² Только 5 мая 2019 г., через два месяца после второй катастрофы, компания Boeing раскрыла эту проблему в пресс-релизе «Заявление Boeing о сигналах о расхождении в показателях датчиков угла атаки».

⁶³ «Заявление Boeing о сигналах о расхождении в показателях датчиков угла атаки», также Mike Baker, «Компания Boeing не планировала исправлять аварийную сигнализацию 737 MAX до 2020 г.», Seattle Times, 7 июня 2019 г., <https://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/boeing-didnt-plan-to-fix-737-max-warning-light-until-2020/>

⁶⁴ Hiroko Tabuchi и David Gelles, «Обреченным самолетам Boeing не хватало двух функций безопасности, которые компания продавала только как дополнительные опции», New York Times, 21 марта 2019 г., <https://www.nytimes.com/2019/03/21/business/boeing-safety-features-charge.html>; Andy Pasztor, «Компания Boeing не сообщила авиакомпаниям и ФАА, что отключила аварийную систему», Wall Street Journal, 28 апреля 2019 г., <https://www.wsj.com/articles/boeings-enduring-puzzle-why-certain-safety-features-on-737-max-jets-were-turned-off-11556456400>; также Amanda Macias сообщает, что авиакомпания Southwest предприняла шаги, чтобы активировать индикатор несогласия после крушения Lion Air: «В Boeing только после катастрофы Lion Air сообщили отделу безопасности авиакомпании Southwest, что на 737 Max система предупреждений об опасности отключена», CNBC News, 28 апреля 2019 г., <https://www.cnbc.com/2019/04/28/boeing-didnt-tell-southwest-that-safety-feature-on-737-max-was-turned-off-wsj.html>

⁶⁵ Сайт Boeing, архив Wayback Machine, по данным на 25 декабря 2019 г., <https://web.archive.org/web/20191225100949/https://www.boeing.com/commercial/737Max/>

⁶⁶ В «Заявлении Boeing о сигналах о расхождении в показателях датчиков угла атаки» компания Boeing сказала: «Они дают только дополнительную информацию и никогда не считались мерами безопасности для коммерческих транспортных самолетов».

ждение в *необходимую* функцию безопасности, предоставляющую пилотам важную информацию. Компания Boeing не сообщила об этом и не исправила эту ошибку, решив вместо этого исправить ее через три года при обновлении программного обеспечения⁶⁷.

Во-вторых, после того как в Индонезии разбился первый самолет, выбор был таким: отзывать ли мы самолеты до тех пор, пока не выясним наверняка, что стало причиной катастрофы, и не сможем исправить это и соответствующим образом обучить пилотов, или мы будем продолжать полеты на этих самолетах? Компания не только продолжала полеты; она также заняла бессовестную позицию, обвинив во всем *пилотов*. «Мы использовали стандартное для нашей отрасли предположение о пилотах и о том, какие у них бывают реакции», – свидетельствовал главный инженер Boeing Джон Гамильтон на слушаниях в сенате США в октябре 2019 года⁶⁸. Поскольку неправильные условия работы MCAS были похожи на проблему с неконтролируемым стабилизатором, руководство Boeing предположило, что пилоты должны были знать, что следует щелкнуть переключателями и отключить MCAS. Но, как ранее в том же году заявил конгрессу капитан Салленбергер, пилоты заслуживают того, чтобы летать на самолетах, на которых «не установлены непреднамеренные ловушки»⁶⁹.

Вне зависимости от того, что пилоты должны были или не должны были знать, неисправное программное обеспечение Boeing также послужило причиной гибели 189 человек. Это бинарное решение, здесь есть однозначный ответ: отозвать самолеты, а затем устранить нарушения в системах безопасности и обучить пилотов.

Время принимать третье решение, как для Boeing, так и для ФАА, настало, когда в Эфиопии разбился второй самолет: разрешаем ли мы самолетам продолжать полеты или нет? Вместо того чтобы запретить самолетам все рейсы, глава корпорации Мюленбург позвонил президенту Трампу, чтобы заверить его, что полеты безопасны. Компания Boeing настаивала на том, чтобы самолеты Max 737 продолжали летать, и ФАА это разрешило, хотя более шестидесяти стран уже дали им правильный ответ.

Кризис Boeing показывает, что даже простой выбор из двух вариантов можно сделать ошибочно, если мы не сможем интегрировать в процесс принятия решений этику. Если мы не в состоянии правильно ответить на бинарные вопросы, даже когда на кону стоит человеческая жизнь, тогда у нас возникнут гораздо более серьезные проблемы, когда границы станут более размытыми и мы столкнемся с необходимостью принимать небинарные решения.

Если говорить об этике на передовой, сложные этические проблемы в общем и целом требуют, чтобы мы сосредоточились на отключении бинарного мышления, потому что оно способствует упрямству и может привести к чрезмерно упрощенным «правильным» или «неправильным» решениям, не основанным на реальности. Проблемы, лежащие в основе нереалистичного выбора одного из двух вариантов, который, как мы видели, наблюдается по всему миру, – например, с вопросом, должна ли Великобритания оставаться в Евросоюзе либо выйти

⁶⁷ «Заявление Boeing о сигналах о расхождении в показателях датчиков угла атаки»; также Baker, «Компания Boeing не планировала исправлять аварийную сигнализацию 737 MAX до 2020 г.».

⁶⁸ Главный инженер Boeing Джон Гамильтон выступал как свидетель в сенате США, в Комитете по коммерции, науке и транспорту на слушаниях по авиационной безопасности и вопросу будущего Boeing 737 MAX 29 октября 2019 г.: <https://www.commerce.senate.gov/2019/10/aviation-safety-and-the-future-of-boeing-s-737-max/dd0f5a92-0362-45e8-bab1-957d0e82f168>. См. также с. 123 «Промежуточного отчета о расследовании катастрофы B737-8 (MAX)»; с. 6 «Четыре допущения из их числа были следующими» и с. 7 «Анализ: допущения о распознавании ситуации и реакции пилота при оценке безопасности» в материале «Допущения, используемые в процессе оценки безопасности, и влияние многочисленных предупреждений и индикаций на работу пилота», Национальный совет по безопасности на транспорте, 19 сентября 2019 г., <https://www.nts.gov/investigations/AccidentReports/Reports/ASR1901.pdf>; и с. 3 «2. Ошибочные допущения» в «Самолет Boeing 737 MAX: Цена, последствия и уроки, вынесенные на основе его дизайна, развития и сертификации».

⁶⁹ Цитату капитана Салленбергера можно найти на с. 24 документа «Статус Boeing 737 Max: Мнения заинтересованных сторон», слушания перед подкомитетом по авиации Комитета по транспорту и инфраструктуре, палата представителей конгресса, 19 июня 2019 г., <https://www.congress.gov/116/meeting/house/109642/documents/CHRG-116hhrg37476.pdf>

из него (брексит) или следует ли США построить стену на южной границе с Мексикой, – требуют более тонкого подхода к принятию решений.

Вот лишь один из примеров такой дилеммы, заслуживающей *небинарного* ответа, хотя она и выглядит как бинарный вопрос. Ваша подруга удаляет с телефона приложение Uber и говорит, что вы должны сделать то же самое: известно, что компания эксплуатировала водителей и обходила местные законы⁷⁰. «Удалить или оставить» – это бинарное решение. Откажитесь от бинарности и вместо этого спросите: когда и при каких обстоятельствах я удалю это приложение? Какие еще факторы и людей вам следует принять во внимание, прежде чем последовать примеру подруги? Может быть, Uber удобнее для вас, потому что вы живете в таком районе, где трудно найти такси. Возможно, вы знаете учителей или одиноких родителей, которые подрабатывают в Uber, когда у них есть время. Как это решение повлияет на них? Компании, организующие совместные поездки (райдшеринг), также помогают жителям определенных районов города, которые подвергаются дискриминации со стороны водителей такси⁷¹. Как на ваше решение влияют эти факторы? Вместо того чтобы выбирать, «удалить или оставить» приложение, возможно, вы предпочтете его оставить, но будете использовать его только тогда, когда под рукой нет местных такси, автобусов или метро или когда вы выпили и не должны садиться за руль.

Когда мы чрезмерно упрощаем этические дилеммы, немедленно принимая ту или иную сторону, мы упускаем возможность и идем на риск. Нам не удается определить те данные, которые могли бы повлиять на наши решения. Мы теряем из виду различные стороны, чьи интересы также будут затронуты, такие как учителя и одинокие родители. И мы игнорируем тот факт, что наши действия и действия других людей имеют потенциальные последствия, например поддержание низкого уровня безопасности в той или иной компании.

У каждого из нас достаточно сил, чтобы отказаться от бинарного мышления и делать правильный выбор, принимая любое решение. В 2018 году мне выпала возможность взять интервью у сценариста и продюсера, завоевавшего премию «Эмми», Нормана Лира⁷². Я никогда не забуду то, что он хотел донести: мы часто решаем не ходить на выборы, не вмешиваться, когда видим какую-либо несправедливость, не задумываемся, покупая одноразовую пластиковую бутылку с водой. Человеку свойственно полагать, что его личные решения ни на что не влияют. Однако Лир убежден: «Мы должны знать, что все, что мы делаем, *имеет значение*. Каждый из нас имеет значение».

Наш выбор имеет значение. То, что мы выбираем, влияет на наши повседневные привычки и отношения, определяет траекторию нашей жизни, оказывает воздействие на других людей. Это имеет накопительный эффект. Следующая история иллюстрирует то, какую мощь имеет отказ от бинарного мышления при принятии этических решений и построении небинарной бизнес-модели.

⁷⁰ Shannon Bond, «Длинный список юридических проблем Uber обогнал позицию компании на фондовой бирже», Financial Times, 8 апреля 2019 г., <https://www.ft.com/content/3fee8054-575b-11e9-91f9-b6515a54c5b1>; Mike Isaac, «Как потерялся Uber», New York Times, 23 августа 2019 г., <https://www.nytimes.com/2019/08/23/business/how-uber-got-lost.html>; также David F. Larcker и Brian Tayan, «Руководство сошло с ума: эпические злоупотребления в Uber Technologies», 11 декабря 2017 г., Центр корпоративного управления имени Рока в Стэнфордском университете, серия «Пристальный взгляд: Темы, проблемы и споры в области корпоративного управления», № CGRP-70, Высшая школа бизнес-исследований Стэнфордского университета, документ № 18–3, доступно в системе SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3087371>

⁷¹ Jeffrey C. Mays, «Uber набирает союзников по гражданским правам против предложенного Нью-Йорком замораживания: “Это расовая проблема”», New York Times, 29 июля 2018 г., <https://www.nytimes.com/2018/07/29/nyregion/uber-cap-civil-rights.html>

⁷² Интервью с Норманом Лиром, «Инкубатор по этике», 9 апреля 2018 г., <http://ethicsincubator.net/ethics-and-the-arts-interviews/3038>

* * *

В сентябре 2007 года двадцатисемилетние Брайан Чески и Джо Геббиа, снимавшие вместе квартиру в Сан-Франциско, с трудом могли наскрести денег, чтобы платить за жилье⁷³. В это время в городе проводилась масштабная конференция дизайнеров, все номера в отелях были разобраны. Чески и Геббиа надули три матраса, разместили их в своей гостиной и предложили завтрак для гостей в этой импровизированной «гостинице», которую они назвали «Надувной матрас и завтрак» (Airbed & Breakfast).

Год спустя, объединившись с Нейтаном Блечарзиком, они запустили Airbnb, онлайн-маркетплейс для частных домовладельцев, готовых принять гостей и предложить им диван, спальню или целый дом для краткосрочной аренды⁷⁴. Путешественники экономят деньги на жилье и имеют возможность общаться с местными жителями; хозяева получают дополнительный доход; а Airbnb продвигает варианты размещения среди потенциальных гостей, обрабатывает сообщения и платежи и позволяет хозяину принять гостя или отказаться после просмотра его онлайн-профиля.

Несмотря на первоначальные сомнения инвесторов в том, что люди впустят в свои дома незнакомцев, к 2020 году Airbnb имела оценочную стоимость примерно в 26 миллиардов долларов⁷⁵, здесь размещались семь миллионов объявлений⁷⁶, в том числе приглашения в 14 000 крошечных домиков, 4900 замков и 2400 домов на деревьях, в 100 000 городов по всему миру. И все же частный дом, используемый для краткосрочной аренды, даже если это замок, не будет ни гостиницей, ни домом в узком смысле этого слова. Компания Airbnb сделала шаг вперед, расширив границы и сдвинув передовую.

Airbnb – часть так называемой смешанной экономики. Веб-компании вроде Airbnb связывают клиентов (в данном случае путешественников) с поставщиками (владельцами недвижимости) через интернет. Они устраняют необходимость в гостиничной индустрии, в том числе в отдельных людях, выступающих как посредники, таких как туристические агенты и портье.

В лучшем случае компании смешанной экономики, например Lyft (поездки на автомобиле), TaskRabbit (выполнение поручений), Turo (аренда автомобилей) и Rover (присмотр за домашними животными), предоставляют нам удобный и своевременный доступ к нужным нам продуктам и услугам. Но поскольку они основаны на смешанных бизнес-моделях, принятие решений, связанных с этими компаниями, сопряжено с множеством зачастую неизведанных этических проблем.

В длинные выходные на Президентский день в 2017 году Дайн Су, двадцатипятилетняя студентка юридического факультета Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе, отправилась на лыжный курорт в горы Сан-Бернардино, Калифорния⁷⁷. Через Airbnb она сняла там

⁷³ Раздел новостей на сайте Airbnb, «Краткие факты»: <https://news.airbnb.com/fast-facts>; также Austin Carr, «Со знаком отличия: электронное письмо, которое запустило Airbnb», Fast Company, 7 ноября 2011 г., <https://www.fastcompany.com/1792024/starred-email-launched-airbnb>

⁷⁴ Эту главу прочитал и прокомментировал представитель Airbnb.

⁷⁵ Lanhee Lee, «Стоимость Airbnb на внутреннем рынке понизилась до 26 миллиардов долларов из-за распространения коронавируса: источник», Reuters, 2 апреля 2020 г., <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-airbnb/airbnb-lowers-internal-valuation-to-26-billion-as-coronavirus-hits-bookings-source-idUSKBN21L04O>; также Dave Lee, «Стоимость Airbnb на внутреннем рынке понизилась на 16 %, до 26 миллиардов долларов», Financial Times, 2 апреля 2020 г., <https://www.ft.com/content/02a8ca9b-1ba9-4e0a-a3d5-084dd93469bb>

⁷⁶ Раздел новостей на сайте Airbnb, «Краткие факты».

⁷⁷ Подробности истории Дайн Су взяты из интервью, которое автор этой книги взяла у Дайн Су 8 января 2020 г. Также см. Yun Kyung (Anny) Kim, «Мы поговорили со студенткой юридического факультета Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе; хозяйка Airbnb отказала ей в размещении из-за ее азиатского происхождения», The Tab, UCLA, 16 апреля 2017 г.,

небольшой домик, где планировала провести все выходные с женихом, двумя друзьями и двумя собаками.

Месяцем раньше Су забронировала этот домик на двоих, но после связалась с хозяйкой дома Тэйми Баркер и спросила, нельзя ли, чтобы к ним присоединились еще двое друзей со своими питомцами. Баркер согласилась на это за дополнительную плату – 50 долларов за ночь.

По дороге на курорт Биг-Бэр группа попала в снежную бурю, превратившую двухчасовую поездку в мучительное пятичасовое мытарство с дождем, снегом, перекрытыми дорогами и оповещениями о наводнениях. Когда Су отправила Баркер текстовое сообщение о том, что они вот-вот приедут, Баркер ответила, что она не соглашалась на дополнительных гостей. Су выслала ей скриншоты более ранних сообщений, полагая, что хозяйка просто забыла о договоренности. Ответ, который она получила, поверг ее в шок: «Если вы думаете, что четыре человека и две собаки получают комнату всего за 50 долларов за ночь в горах Биг-Бэр в самый оживленный уик-энд в году... вы точно не в себе».

Баркер отменила бронь, оставив студентов на улице. Когда Су пригрозила тем, что разместит на площадке Airbnb плохой отзыв, Баркер парировала: «Ну и ладно, я бы не сдала вам дом, даже если бы вы были последним человеком на Земле. Одним словом все сказано. Азиатка». Вскоре она дописала: «Я не позволю, чтобы этой страной распоряжались иностранцы».

Поблизости оказалась местная телевизионная группа, они делали репортаж о снежной буре, и репортер взял интервью у Су, запечатлев заплаканную молодую женщину, которая беспомощно стояла в снегу. «Я живу здесь с трех лет, – сказала Су. – Америка – мой дом. Я считаю себя американкой. Но эта женщина подвергает меня дискриминации за то, что я азиатка... Мне просто так обидно».

И это не единичный случай. Примерно двумя годами ранее, в марте 2015 года, двадцатипятилетний Грегори Селден попал в сходную ситуацию, пытаясь забронировать жилье через Airbnb в Филадельфии⁷⁸. Хозяин ответил, что место уже занято. Но Селден заметил, что на сайте оно отображалось как свободное. Селден, афроамериканец, создал два фальшивых профиля, «Джесси» и «Тодд», и прикрепил к ним фотографии белых мужчин. Он еще раз отправил запрос в тот же день, и хозяин одобрил запросы как Джесси, так и Тодда. Позже Селден рассказал о своем опыте в Twitter, снабдив пост хештегом #airbnbwhileblack («Airbnb, когда ты черный»), что запустило «тысячи ретвитов от людей, которые столкнулись с таким же несправедливым отношением хозяев-агентов, представителей, служащих или сотрудников Airbnb»⁷⁹.

В декабре 2015 года информационное агентство Bloomberg сообщило о рабочем докладе Гарвардской школы бизнеса, где говорилось о том, что проблема с дискриминацией широко распространена на платформе Airbnb⁸⁰. Исследователи создали на Airbnb двадцать фальшивых профилей, «идентичных во всех отношениях, кроме имен гостей». У половины были имена, согласно стереотипическим представлениям, характерные для афроамериканцев (например,

<https://thetab.com/us/ucla/2017/04/16/airbnb-asian-2419>; и Olivia Solon, «Хозяйка Airbnb, отменившая бронь с расистскими комментариями, должна заплатить 5000 долларов», The Guardian, 13 июля 2017 г., <https://www.theguardian.com/technology/2017/jul/13/airbnb-california-racist-comment-penalty-asian-american>

⁷⁸ Грегори Селден против Airbnb, Inc., коллективный иск, 17 мая 2016 г., <https://www.classaction.org/media/selden-v-airbnb.pdf>; Vauhini Vara, «Как Airbnb осложняет подачу иска о дискриминации», The New Yorker, 3 ноября 2016 г., <https://www.newyorker.com/business/currency/how-airbnb-makes-it-hard-to-sue-for-discrimination>; также Katie Benner, «Airbnb обещает бороться с расизмом, но пользователи не могут подать иск, чтобы добиться справедливости», New York Times, 19 июня 2016 г., <https://www.nytimes.com/2016/06/20/technology/airbnb-vows-to-fight-racism-but-its-users-cant-sue-to-prompt-fairness.html>

⁷⁹ Грегори Селден против Airbnb, Inc., коллективный иск.

⁸⁰ О рабочем докладе (<http://www.benedelman.org/publications/airbnb-guest-discrimination-2016-09-16.pdf>) сообщила Ребекка Гринфилд до его публикации: «Исследование выявило расовую дискриминацию со стороны хозяев Airbnb», Bloomberg, 10 декабря 2015 г., <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-10/study-finds-racial-discrimination-by-airbnb-hosts>. Опубликованную статью «Расовая дискриминация в экономике совместного потребления: данные полевого эксперимента» авторов Benjamin Edelman, Michael Luca и Dan Svirsky можно найти в American Economic Journal: Applied Economics 9, no. 2 (2017): 1–22, doi:10.1257/app.20160213

«Лакиша Джонс» и «Тайрон Робинсон»), у второй половины псевдонимы были похожи на стандартные имена среди белого населения («Грег О'Брайен» и «Энн Мерфи»). С помощью этих фальшивых аккаунтов исследователи разослали запросы примерно 6400 хозяевам, предлагающим снять жилье в Балтиморе, Далласе, Лос-Анджелесе, Сент-Луисе и Вашингтоне.

Хозяева на 16 % реже принимали запросы от арендаторов с именами, звучащими как имена афроамериканцев, по сравнению с арендаторами с «белыми» именами. Хотя в фальшивых профилях не было фотографий, исследователи определили, что платформа Airbnb поощряет расовую дискриминацию, потому что хозяева часто могут просматривать фото гостя и его личные данные, прежде чем решить, принимать или отклонять запросы.

Представьте себе: вы входите в мотель и спрашиваете, можно ли снять номер, а портье заставляет вас заполнить анкету и сфотографироваться для босса. Он ненадолго уходит, а когда возвращается, говорит вам, что босс отклонил ваш запрос. Этот сценарий, который подверг блестящему анализу в журнале по праву *Stanford Law Review* бывший студент Майкл Тодиско, является прямым нарушением Закона США о гражданских правах 1964 года, запрещающего дискриминацию при сдаче помещений внаем⁸¹. Тем не менее это, вероятно, происходило сотни раз на дню на платформе Airbnb – и практически безнаказанно.

Кто несет ответственность за то, что произошло с Грегори Селденом и Дайн Су? И какова ответственность Airbnb, как они должны предотвращать нарушения со стороны хозяев и гостей и как реагировать на них? Так и хочется осудить Airbnb за расистское поведение того или иного хозяина. Но, будучи новой бизнес-моделью смешанной экономики, эта платформа столкнулась с проблемами, которых никогда раньше не возникало, – с небинарной этической дилеммой. Статья II Закона о гражданских правах 1964 года прямо запрещает «дискриминацию по признаку расы, цвета кожи, религии или национального происхождения»⁸². В законе говорится: «Все люди имеют право на полное и равное пользование товарами, услугами, удобствами, привилегиями, преимуществами и условиями проживания в любом месте общественного проживания». Отсылка к «помещениям, сдаваемым внаем» подразумевает «любую гостиницу, отель, мотель или другое заведение, предоставляющее временный ночлег для гостей». Но формально это не распространяется на частные дома⁸³. Домовладельцы имеют право определять, кого они приглашают в свое пространство⁸⁴. Airbnb не совершил ничего противозаконного. Однако незаконность – это не адекватный этический стандарт.

⁸¹ Michael Todisco, «Делиться и участвовать на равных правах? Рассмотрение расовой дискриминации в зарождающейся экономике совместного проживания», *Стэнфордский юридический обзор*, март 2015 г., <https://www.stanfordlawreview.org/online/share-and-share-alike/>. Как отмечает Тодиско, «прежде чем хозяева на Airbnb примут или отклонят тот или иной запрос, им сообщают имя гостя, часто показывают его фотографию и предоставляют другую личную информацию. (Airbnb поощряет готовность гостей делиться информацией с потенциальными хозяевами, чтобы повысить шансы на то, что их запрос примут.) – В то время как на фотографиях в профиле, что вполне естественно, заметны отличительные черты той или иной расы, социальные науки показывают, что расу также можно определить по имени человека или его уникальному происхождению и интересам. Для иллюстрации: фраза “Эмили из Марина едет на выходные в спа” рисует иную картину в смысле расы, нежели “Имани из Окленда навещает двоюродную сестру”».

⁸² 42-й кодекс законов США, § 2000a, раздел (а), гласит: «Все люди имеют право на полное и равное пользование товарами, услугами, удобствами, привилегиями, преимуществами и условиями проживания в любом месте общественного проживания, как они определяются в этом разделе, без дискриминации по признаку расы, цвета кожи, религии или национального происхождения». «Статья II Закона о гражданских правах 1964 г. (Общественные помещения)», Министерство юстиции США, по данным на 23 марта 2020 г., <https://www.justice.gov/crt/title-ii-civil-rights-act-public-accommodations>.

⁸³ Согласно статье II Закона о гражданских правах 1964 г.: «42 U.S.C. 42 Кодекс законов США, § 2000a, раздел (b). Каждое из следующих заведений является местом общественного размещения в пределах этого документа, если его деятельность подразумевает коммерческие отношения или если дискриминация или сегрегация с его стороны поддерживается действиями государства: (1) любое общежитие, гостиница, мотель или другое учреждение, которое предоставляет жилье для временных гостей, за исключением заведения, расположенного в здании, в котором имеется не более пяти комнат, сдаваемых в аренду или внаем, и которое фактически занято владельцем такого заведения в качестве его постоянного места жительства».

⁸⁴ Todisco, «Делиться и участвовать на равных правах? Рассмотрение расовой дискриминации в зарождающейся экономике совместного проживания».

Создатели и новаторы (основатели, такие как Чески, Геббиа и Блечарзик) и инвесторы в компаниях несут огромную ответственность (хотя и не полную) за принятие этических решений. Регулирование всегда будет отставать от инноваций, пока правительства изо всех сил пытаются внести поправки в существующие законы или добавить новые. Гражданам и обществу всегда нужно время, чтобы испытать и оценить возможности и риски инноваций.

При основании Airbnb миссия компании заключалась в том, чтобы дать каждому, в любой точке мира ощущение сопричастности: «Мы представляем себе мир, в котором вы везде будете как дома»⁸⁵. (Сегодня слоган звучит схожим образом: «Создавайте мир, где любой человек будет дома где угодно».) Чувство сопричастности – вдохновляющая цель, однако основатели упустили из виду следующие вопросы: *когда и при каких обстоятельствах* наша технология могла бы допустить или даже усилить дискриминацию по расовому признаку или на основании других характеристик? В каких случаях гости, которых по закону принимают в любых отелях и гостиницах, могут почувствовать себя нежеланными, снимая жилье через Airbnb? Когда с ними будут обращаться словно с чужими?

Этика на передовой подразумевает, что компании должны заранее предсказывать такие ситуации, когда закон не сумеет предложить обоснованные принципы для принятия решений, и затем прилагать усилия, чтобы делать больше, чем требует закон, взяв на себя обязательство принимать этические решения. И мы – потребители, сотрудники, родители и граждане – должны поступать так же.

* * *

Схема для принятия этических решений может помочь нам интегрировать этику в любое решение; она работает и для частных лиц, и для организаций и правительств; она охватывает вашу конкретную дилемму и обстоятельства.

Начнем с того, что эта парадигма дисциплинирует нас, помогая избежать чрезмерного упрощения острых вопросов путем преобразования их в бинарные вопросы, поскольку она ведет нас к сложным размышлениям, требующим тонкого подхода к проблеме, а не варианты «делай так» или «так не делай». Иногда шансы на благоприятный исход – или, напротив, риски – оказываются слишком высокими, и это приводит к редкой ситуации, когда выбор из двух вариантов «да или нет» уместен – например, в случае с решением Boeing относительно безопасности или когда речь идет о проявлениях расизма. Однако на передовой этики наши решения чаще всего оказываются более «серыми», требующими внимания к нюансам. Когда вы откажетесь от бинарности и поймете пять других сил, влияющих на этику, вы будете лучше подготовлены к решению любой этической проблемы.

Я проводила тестирование этой схемы, состоящей из четырех шагов, по всему миру, сотрудничая с организациями всех размеров и секторов, от транснациональных корпораций и технологических стартапов до глобальных неправительственных организаций (НПО), высших учебных заведений и больниц. Я также протестировала ее на отдельных лицах, от генеральных директоров и студентов до журналистов, которые пытаются разобраться в новостных сюжетах, сложных с точки зрения этики, коллег из комитетов, в которых я состою, объектов моих этических исследований и сотрудников моих клиентов на всех уровнях. Студенты часто описывают, как они используют эту структуру в своих новых ролях, от летней стажировки в прокуратуре до первой работы в глобальном банке. Руководители корпораций и НПО, которых я консультирую, применяют эту структуру при разработке руководящих принципов и политики

⁸⁵ «Airbnb представляет Bêlo», видео, блог Airbnb, 16 июля 2014 г., по данным на 23 марта 2020 г., <https://blog.airbnb.com/belong-anywhere>; и «Наша миссия: Создавайте мир, в котором любой человек будет дома где угодно» на сайте Airbnb в разделе «Карьера», по данным на 23 марта 2020 г., <https://careers.airbnb.com>.

в отношении личностного многообразия, инклюзивности и учета индивидуальных особенностей, при работе над взаимоотношениями в офисе, а также для обеспечения того, чтобы каждый сотрудник на всех уровнях опирался при принятии решений на нормы этики.

Эту парадигму можно применить к любому решению, будь то профессиональная дилемма (следует ли мне уволиться, потому что я не согласен с политикой моей компании?), личный вопрос (не пора ли забрать ключи от машины у пожилого родственника?) или раздумья о том, какие последствия повлечет за собой ваш выбор для мира в целом (если я куплю эту футболку, не нанесу ли я вред окружающей среде или не поспособствую ли плохим условиям труда в другой стране?⁸⁶).

Применение нашей структуры также поможет вам оценить и понять решения и поведение других людей, например политиков, за которых вы проголосовали (или не проголосовали), руководителей компаний и организаций, с которыми вы связаны, или общественных деятелей, чью работу вы цените, но чье поведение вызывает у вас сомнения. Стоит немного попрактиковаться, и использование этой структуры станет постоянной, автоматической реакцией, только начните применять ее для решения любой этической дилеммы.

Помогут сосредоточиться на главном четыре легко запоминаемых шага и вопросы, которые возникают на основе четырех слов: *принципы, информация, заинтересованные стороны и последствия*.

Вопрос № 1. Каковы мои принципы?

Что вы собой представляете – как отдельный человек или как организация? За что вы выступаете?

Наши *принципы* определяют нашу идентичность и сообщают миру, чего от нас ожидать, а также говорят о том, какого поведения мы ожидаем от других. Принципы применимы к этическому выбору во всех аспектах нашей жизни.

Принципы – это не фиксированные правила наподобие «нельзя есть шоколад перед сном» или «нельзя курить в комнате отдыха». Это надежные проводники, которые помогают нам справляться со сложными проблемами, чтобы мы могли быть последовательными при совершении выбора. Вот почему так важно определиться с принципами заранее, еще до принятия потенциальных этических решений. Мы не меняем наших принципов и не выбираем наиболее удобные принципы в зависимости от ситуации. Принципы отдельного человека или организации должны применяться ко всем, кто с ними взаимодействует.

Среди своих семи «непреодолимых ценностей» компания Boeing называет честность, качество, безопасность, многообразие и инклюзивность, доверие и уважение, корпоративную ответственность и успех всех заинтересованных сторон⁸⁷. На первый взгляд, это похвальные принципы, которые кажутся подходящими для глобальной корпорации, несущей ответственность за безопасность миллионов людей каждый день. Если бы руководители Boeing применяли и уважали все свои принципы, они бы немедленно остановили полеты своих самолетов после первого же крушения или же в крайнем случае после второго. Они также сделали бы предупреждение о несогласии обязательной функцией безопасности, а не дополнительной опцией.

⁸⁶ Robin Givhan, «Неоднозначная этика моды в эпоху изменения климата», Washington Post Magazine, 18 ноября 2019 г., <https://www.washingtonpost.com/magazine/2019/11/18/troubling-ethics-fashion-age-climate-change>

⁸⁷ Ценности Boeing остались неизменными как до, так и после трагедий с самолетами 737 Max. См. «Наши принципы: Видение», сайт Boeing, по данным на 23 марта 2020 г., <https://www.boeing.com/principles/vision.page>; и Wayback Machine, по данным на 5 марта 2019 г., <https://web.archive.org/web/20190305074103/http://www.boeing.com/principles/vision.page>

Другими словами, компания Boeing была бы на правильном пути к интеграции этических норм в свои решения. Большинство решений в стороне от передовой позволяют нам уважать все наши принципы.

Но компания Boeing не смогла учесть в своих решениях ни один из этих принципов. Фактически она поставила превыше всего прибыль и конкурентное преимущество. В погоне за прибылью в Boeing срезали углы, оказывали давление на сотрудников, позволяли себе вольности с регулирующими органами и настаивали при этом на том, что их самолеты безопасны. По оценкам Boeing, кризис с Max только в 2019 году обошелся компании в 14,6 миллиарда долларов⁸⁸. Противоречия между принципами иногда очень трудно разрешить. Но в этом случае вообще не должно было возникнуть противоречий. Для обеспечения безопасности не нужно было жертвовать ничем. Все принципы были принесены в жертву жадности и господству на рынке.

В 2015 году, когда в компании Airbnb узнали о проблемах, вызванных расизмом среди арендодателей, их принципы звучали так: «Принимайте гостей!»; «Поддерживайте нашу миссию»; «Каждый кадр имеет значение»; «Будьте “серийным” предпринимателем»^{89, 90}; «Упростите» и «Будьте готовы к приключению»⁹¹.

Такие принципы практически невозможно понять, они не выполняют своей функции. По отдельности каждый из них не предлагает четких указаний, как принимать решения и как себя вести. В совокупности они не создают идентичность Airbnb. А еще они неприменимы ко всем, кто взаимодействует с компанией. Применяется ли принцип «Быть хозяином» к финансовому директору или регулирующим органам? Какой смысл имеет принцип «Будьте “серийным” предпринимателем» для гостя, которому надо всего лишь где-нибудь остановиться?

Структуру для принятия решений никогда нельзя использовать для разрушения или ненужной блокировки выгодных и полезных для общества инноваций. Но когда принципы неясны, итоговые решения будут непоследовательными и будут возникать ненужные конфликты. Компания Airbnb старалась работать в соответствии со своими принципами, но она упустила ключевые моменты, позволяющие воплотить миссию всеобщей причастности и общности для любого гостя. Где были такие принципы, как «уважение» и «многообразие и инклюзивность», которые провозглашала компания Boeing? В отличие от Boeing, руководители Airbnb оказались этически чуткими и проявили приверженность принципам, которые были слишком неясными, чтобы руководствоваться ими при принятии решений. Как признают основатели, принципы Airbnb предоставляли максимум возможностей при минимизации рисков.

⁸⁸ Согласно «Обзору производительности за IV квартал 2019 г.» компании Boeing, слайду 6 «737 Max», компания Boeing приводит суммы 6,3 миллиарда долларов «дополнительных затрат на производство самолетов в рамках программы 737 с учетом запасов топлива в 2019 финансовом году» и 8,3 миллиарда долларов дополнительных «расходов до налогообложения, связанных с предполагаемыми потенциальными скидками и другими соображениями для клиентов в 2019 финансовом году». Это уже получается до 14,6 миллиарда долларов затрат только в 2019 г., но компания Boeing также «оценила необычные производственные затраты в размере приблизительно 4 миллиарда долларов, которые будут израсходованы по мере необходимости, в основном в 2020 г.», что составляет 18,6 миллиарда долларов предполагаемых затрат из-за кризиса с Max в то время, когда готовился этот отчет. https://s2.q4cdn.com/661678649/files/doc_presentations/2020/01/4Q19-Presentation.pdf, по данным на 26 апреля 2020 г. См. также Doug Cameron и Andrew Tangel, «Boeing сообщает о годовых убытках на фоне неудач с 737 MAX», Wall Street Journal, 29 января 2020 г., <https://www.wsj.com/articles/boeing-falls-to-full-year-loss-11580302091>; также Claire Bushey и Gregory Meyer, «В Boeing ожидают, что убытки из-за кризиса с 737 Max достигнут 18,6 миллиарда долларов», 29 января 2020 г., Financial Times, <https://www.ft.com/content/0e9a99de-428d-11ea-a43a-c4b328d9061c>

⁸⁹ В оригинале игра слов, основанная на созвучии английских слов serial – «серийный» и cereal – «злаки, хлопья», отсылает нас к тому, что в первые годы компания продавала хлопья, чтобы привлечь капитал. – *Примеч. перев.*

⁹⁰ Учредители Airbnb некогда выпускали «готовые завтраки» с Обамой и Маккейном на коробке, что помогло погасить крупный долг. – *Примеч. ред.*

⁹¹ «Ключевые ценности» Airbnb теперь такие: «Поддерживайте нашу миссию»; «Принимайте гостей!», «Будьте готовы к приключению» и «Будьте “серийным” предпринимателем» («Карьеры Airbnb», <https://careers.airbnb.com>, по данным на 8 мая 2020 г.). Но в то время, когда к ним обратился Грегори Селдон, список ценностей Airbnb был длиннее, как это отражено в тексте главы; здесь приводится по разделу «Карьеры Airbnb», 22 декабря 2015 г., Wayback Machine, https://web.archive.org/web/20151222015753/https://www.airbnb.com/careers?cdn_locale_redirect=1.

Уважительное поведение и искоренение дискриминации не должны препятствовать инновациям.

В ситуациях на передовой этики принципы могут вступать в конфликт, поскольку во всем, что связано с принятием решения, часто присутствует как правильное, так и неправильное, как возможности, так и риски. Конфликт принципов может даже разбить нам сердце. Например, если вы видите, как на станции метро бездомный ребенок ворует пачку чипсов у продавца в киоске, следует ли вам, руководствуясь своим принципом честности, сказать об этом продавцу? Или следует применить принцип сострадания и оставить все как есть? Мой бывший студент, который рассказал об этом случае, решил заплатить продавцу за украденные чипсы. Разумный способ преодоления противоречия, в который вступили принципы, для решения проблемы.

Каждый год я прошу своих студентов в Стэнфорде прислать мне семь своих основных принципов. Некоторые выбирают личные качества, такие как честность и любознательность; другие говорят о приоритетах, таких как образование и семья. Обычно я рекомендую отдельным лицам и организациям рассматривать от пяти до восьми принципов.

Как только вы определите собственные принципы и начнете использовать нашу структуру, вы обнаружите, что они автоматически приходят вам на ум, когда вы принимаете решения и оцениваете выбор других. А когда вы принимаете неверное решение, что иногда случается с каждым из нас, ваши принципы становятся вашим первым прибежищем.

СТЭНФОРД, «ЭТИКА НА ПЕРЕДОВОЙ» ПРИНЦИПЫ СТУДЕНТОВ, 2019

Перечислены от наиболее к наименее частотным

Честность	Упорство	Последовательность
Порядочность	Справедливость	Добросовестность
Доброта	Интеллект	Открытость
Сострадание	Благонадежность	Сходство интересов
Верность	Адаптивность	Дружба
Эмпатия	Инклюзивность	Альтруизм
Искренность	Трудолюбие	Убежденность
Уважение	Прилежание	Настойчивость
Ответственность	Радость	Образование
Любознательность	Щедрость	Индивидуальность
Надежность	Гуманизм	Неотступность
Смирение	Самосознание	Достижение
Преданность	Устойчивость	Благое намерение
Семья	Мудрость	Быть милосердным
Самостоятельность	Вызов	Быть скромным
Рост, развитие	Равенство	Беспристрастность
Забота	Обучение	Знание
Оптимизм	Счастье	Непредубежденность
Объективность	Эффективность	Способность пойти на риск
Свобода	Компетентность	
Дисциплина	Благодарность	Независимость

**Вопрос № 2. Есть ли у меня информация,
необходимая для принятия этого решения?**

*И какая важная информация находится в разрыве между информацией,
которую вы должны знать, и информацией, которую вы можете знать?*

Предприниматели все чаще запускают новые продукты еще до того, как мы сумеем полностью оценить способы их правильного или неправильного использования, или еще до того, как сами создатели полностью осознают силу и возможности лежащих в их основе технологий. Мы как потребители, сотрудники и родители затем пользуемся этими новыми технологиями, не осознав в полной мере их возможности и риски. Эти этапы сменяют друг друга так быстро, что регуляторы не успевают реагировать. Сложность технологий увеличила сложность и непредсказуемость информации, которую мы должны учитывать, чтобы принимать проду-

манные этические решения *еще до* запуска, использования или регулирования этих инноваций. Большая часть соответствующей информации будет связана с уже упомянутыми шестью силами. Хотим ли мы, чтобы рак диагностировали роботы? Следует ли разрешить летающие такси? Следует ли запретить курение электронных сигарет?

Сегодня часто существует значительный разрыв между информацией, которая у нас есть или к которой мы можем получить доступ, и информацией, необходимой для принятия этического решения. Как заполнить этот пробел – как получить информацию, которой у нас нет, но которая нам нужна? Вы задаете вопросы, слушаете, наблюдаете, исследуете, проверяете факторы, влияющие на ваши решения, а затем часто повторяете все эти шаги, чтобы скорректировать свой путь, когда информация меняется. Примите во внимание следующее.

- Сверились ли вы с несколькими источниками, провели ли перекрестную проверку, сравнили свои взгляды и взгляды других людей?
- Может ли в будущем появиться новая информация, которая существенно изменит ваше понимание?
- Не выискиваете ли вы факты, нельзя ли сказать, что вы слышите и видите только то, что хотите услышать и увидеть, чтобы поддержать предвзятое мнение или быстро исправить свой бинарный ответ наподобие «делай это» или «не делай этого»?

Собирая информацию, я стараюсь избегать таких слов и словосочетаний, как «предполагать», «допускать», «кажется», «принял это как данность», «это должно быть правильно», «должно быть так» или «интуитивно чувствую», потому что они могут привести к рискованным упрощениям и предвзятости, а не к фактам. Предположения ведут нас к чрезмерно упрощенному ответу «черное или белое», а не к реальным оттенкам серого, потому что детальную информацию мы никогда не получаем.

Иногда мы принимаем неправильные решения оттого, что у нас было недостаточно информации, и полезно бывает оглянуться на причины этого. Например, причины могут быть такими.

- Вы не знали важного факта и *не могли* знать.
- Вы не знали этого факта, но *могли* знать.
- Вы не знали этого факта, но *должны были* знать.
- Вы знали этот факт, но *солгали*, утверждая, что не знаете.
- Вы знали этот факт, но *проигнорировали* его.

Некоторые из этих пунктов возвращают нас к истории с Boeing.

Компания Boeing располагала в решающие моменты чрезвычайно важной информацией, но ее *игнорировали*. Например, в 2016 году, еще до поставки самолетов, главный технический пилот Boeing при испытаниях на тренажере сказал, что система MCAS «бесчинствует»⁹². В июне 2018 года, за четыре месяца до первого крушения самолета, в Boeing узнали, что, если пилот не успеет правильно отреагировать на неправильное срабатывание MCAS за десять

⁹² Эти электронные письма можно прочитать благодаря Seattle Times (<https://www.documentcloud.org/documents/6497959-Boeing-Text-Messages.html>, по данным на 18 апреля 2020 г.) в статье под авторством Dominic Gates и Steve Miletich, «Потрясающие сообщения 2016 г. усугубляют кризис Boeing 737 MAX», 18 октября 2019 г., <https://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/explosive-text-messages-reveal-boeing-knew-of-mcas-aggression-in-2016-and-misled-faa/>. См. также другие материалы в СМИ, в том числе David Gelles и Natalie Kitroeff, «Пилот Boeing пожаловался на “вопиющую” проблему с 737 Max в 2016 г.», New York Times, 18 октября 2019 г., <https://www.nytimes.com/2019/10/18/business/boeing-flight-simulator-text-message.html>; и «Прочитайте текстовые сообщения Boeing, которые раскрывают проблемы 737 Max за годы до смертельных аварий», Fox Business News, 19 октября 2019 г., <https://www.foxbusiness.com/lifestyle/read-boeing-text-messages-that-reveal-737-max-issues-years-beforedeadly-crashes>.

секунд, результат может быть «катастрофическим»⁹³. Однако в октябре 2019 года, ровно через год после крушения рейса Lion Air и после крушения рейса Ethiopian Airlines, генеральный директор Boeing Деннис Мюленбург заявил сенату США: «Если бы мы знали тогда все, что знаем сейчас, мы приняли бы иное решение»⁹⁴. В Boeing всё знали. Но вместо того, чтобы взять на себя ответственность за свой провал и принять меры, они возложили часть вины на пилотов.

Кроме того, у пилотов Lion Air вряд ли было достаточно знаний о рисках: им было неизвестно, что предупреждение о несогласии не действует, что существует система MCAS⁹⁵ и что один-единственный сломанный датчик угла атаки запустит эту мощную систему для предупреждения сваливания⁹⁶. Они не знали этих фактов, которые были необходимы им, чтобы избежать трагедии. Компания Boeing скрыла эту информацию от пилотов. Когда мы игнорируем и утаиваем информацию, мы делаем это на свой страх и риск и подвергаем риску других людей.

Теперь давайте рассмотрим то, что, без сомнения, было известно трем основателям Airbnb – и что они *могли* знать, а что *должны были* знать, когда решили сводить хозяев жилья и путешественников. В июле 2016 года генеральный директор компании Брайан Чески признал, что они не учитывали расизм, когда основывали компанию. «Было много вещей, о которых мы не думали, когда мы, три белых парня, разрабатывали эту платформу», – сказал он⁹⁷. Airbnb как бизнес-модель смешанной экономики подразумевает две составные части – интернет и гостеприимство. Основатели этой платформы должны были понимать, что оба этих элемента (как по отдельности, так и вместе) допускают риск расизма. Расизм пронизывает онлайн-общение. Например, согласно полученным в 2017 году данным Исследовательского центра Пью, от оскорблений и притеснений онлайн, связанных с расой, страдает каждый четвертый афроамериканец⁹⁸. Кроме того, широко известно, что отели, их управляющие и персонал в прошлом подвергали гостей дискриминации по расовому признаку. Даже если создатели Airbnb упустили из виду особые законы против дискриминации, они должны были учитывать риск того, что расизм проникнет на их платформу через гостей и хозяев. Учитывая то, что в интернете постоянно появляется очень много контента с расовым подтекстом, и то, что проявление расизма в гостиничной индустрии было известным фактом, основатели Airbnb *должны были знать* (или, по крайней мере, *могли знать*), что им следовало уделить внимание дискриминации в модели, где встречается гостиничный бизнес и интернет.

⁹³ См. с. 22 протокола слушаний перед Комитетом по транспорту и инфраструктуре и с. 9 отчета Комитета по транспорту и инфраструктуре палаты представителей конгресса «Самолет Boeing 737 MAX: Цена, последствия и уроки, вынесенные на основе его дизайна, развития и сертификации», март 2020 г., <https://transportation.house.gov/imo/media/doc/TI%20Preliminary%20Investigative%20Findings%20Boeing%20737%20MAX%20March%202020.pdf>

⁹⁴ См. с. 24 «Boeing 737 Max: Анализ дизайна, развития и маркетинга самолета», слушания перед Комитетом по транспорту и инфраструктуре, палата представителей конгресса, 30 октября 2019 г., <https://www.congress.gov/116/meeting/house/110066/documents/CHRG-116hhrg38282.pdf>.

⁹⁵ «Культура сокрытия», с. 3, «Самолет Boeing 737 MAX: Цена, последствия и уроки, вынесенные на основе его дизайна, развития и сертификации», отчета Комитета по транспорту и инфраструктуре палаты представителей конгресса, март 2020 г., <https://transportation.house.gov/imo/media/doc/TI%20Preliminary%20Investigative%20Findings%20Boeing%20737%20MAX%20March%202020.pdf>

⁹⁶ «Ошибочные допущения», с. 3, там же; а также «Катастрофа самолета Ethiopian Airlines», 12 марта 2019 г., Reuters Graphics, <https://graphics.reuters.com/ETHIOPIA-AIRPLANE/0100911Q1DX/index.html>.

⁹⁷ Brian Solomon, «Airbnb противостоит расизму, достигнув аудитории в 100 миллионов гостей», Fortune, 13 июля 2016 г., <https://www.forbes.com/sites/briansolomon/2016/07/13airbnb-confronts-racism-as-it-hits-100-million-guest-arrivals/#5e017a876b76>

⁹⁸ Maeve Duggan, «Каждый четвертый чернокожий американец сталкивался с нападками в интернете из-за своей расы или этнической принадлежности», Исследовательский центр Пью, 25 июня 2017 г., <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/07/25/1-in-4-black-americans-have-faced-online-harassment-because-of-their-race-or-ethnicity/>

Вопрос № 3. Кто из заинтересованных лиц или сторон может повлиять на мое решение?

Кто или что может повлиять на мое решение и кого или что оно затронет?

Под *заинтересованной стороной* я подразумеваю любого человека, организацию, объект или фактор, которые могут повлиять на решение или ситуацию или на которые может повлиять такое решение или ситуация. Мы часто думаем, что «заинтересованная сторона» – это только человек, но на самом деле это могут быть и неодушевленные объекты, если они оказывают воздействие на наш выбор (или наш выбор оказывает воздействие на них). Даже термометр у вас на кухне можно назвать участником событий, ведь он дает вам информацию («на улице +2 °С»), которая влияет на ваши решения («Надо надеть пальто»). Заинтересованными сторонами могут быть компания, политика, алгоритм, чат-бот, результат экзамена, фальшивые новости – фейки, отредактированный ген, правительственная организация и многое другое. Они могут внести положительный или отрицательный вклад в ваши решения, а вы можете повлиять на них – положительно или отрицательно.

В случае с Boeing решения, принятые на разных этапах трагедии с самолетами 737 Max, оказали «волновой» эффект на широкий круг заинтересованных сторон, в число которых, как минимум, входили: сотрудники, руководители и акционеры Boeing; поставщики Boeing и их сотрудники; коммерческие перевозчики, которые перестали поднимать в воздух эти самолеты и отменяли рейсы; экипажи самолетов по всему миру, в том числе пилоты американской авиакомпании Southwest Airlines, которые подали в суд на Boeing из-за того, что им не выплатили компенсацию⁹⁹; конкурент Boeing, компания Airbus, которая в 2019 году поставила в два раза больше пассажирских самолетов, чем Boeing¹⁰⁰; множество предприятий, которые полагаются на самолеты Boeing для путешествий; Федеральное управление гражданской авиации (ФАА), потерявшее авторитет мирового лидера в области безопасности полетов¹⁰¹; другие отрасли, разрабатывающие технологии автоматизации, – теперь они изучают эту трагедию, чтобы извлечь из нее урок; и, разумеется, 346 жертв, их близкие и люди, которых они даже никогда не встречали, но которых так или иначе затронула их гибель.

Не бывает так, чтобы при принятии решения мы были единственной заинтересованной стороной. Не бывает так, чтобы наши решения касались только нас самих. Они влияют на множество людей и явлений – о некоторых из них в момент принятия решения мы не подозреваем и можем никогда о них не узнать. В ситуациях на передовой бывает сложно, порой даже невозможно определить *все* заинтересованные стороны, как фактические, так и потенциаль-

⁹⁹ Woodrow Bellamy, «Пилоты Southwest Airlines подали иск против Boeing 737 MAX», Aviation Today, 8 октября 2019 г., <https://www.aviationtoday.com/2019/10/08/southwest-airlines-pilots-file-boeing-737-Max-lawsuit>

¹⁰⁰ Dominic Gates, «Ужасный год для Boeing: Компания потеряла заказы, тогда как Airbus поставил в два раза больше самолетов», Seattle Times, 14 января 2020 г., <https://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/after-boeings-horrible-year-annual-race-against-airbus-is-no-contest/>; также Doug Cameron и Benjamin Katz, «Заказы Boeing упали до минимума за последние 16 лет», Wall Street Journal, 14 января 2020 г., <https://www.wsj.com/articles/boeing-orders-fall-to-16-year-low-11579018235>; в обоих материалах говорится, что компания Airbus в общем поставила в 2019 г. 863 самолета, а Boeing – 380 самолетов.

¹⁰¹ Andy Pasztor, «Катастрофа самолета Ethiopian Airlines проливает свет на снижение влияния FAA на мировой арене», Wall Street Journal, 14 марта 2019 г., <https://www.wsj.com/articles/ethiopian-airlines-crash-highlights-faas-diminished-clout-on-world-stage-11552590227>; Peggy Hollinger и Kiran Stacey, «Глава европейского отдела безопасности добивается усиления надзора за Boeing», Financial Times, 20 декабря 2019 г., <https://www.ft.com/content/8723dc6e-22e7-11ea-b8a1-584213ee7b2b>; Rene Marsh и Gregory Wallace, «Спустя 6 месяцев после крушения Boeing: неизвестно, когда закончится самый продолжительный перерыв в полетах этого важного самолета», CNN, 10 сентября 2019 г., <https://www.cnn.com/2019/09/10/politics/boeing-737-max-grounding-faa/index.html>

ные. К моменту создания этой книги компания Airbnb обслуживает каждые сутки в среднем по 2 миллиона гостей в 220 странах и регионах по всему миру¹⁰². И это мы не говорим о хозяевах, членах их семей, их соседях, предприятиях, которые затрагивает деятельность Airbnb, законодателях, которые регулируют (или не регулируют) эту деятельность, последствиях их работы в налоговой сфере и так далее.

Как подойти к вопросу определения всех заинтересованных сторон? Начать можно с тех, на кого развязка будет влиять непосредственно, или с тех, кто непосредственно влияет на развязку (например, некомпетентная регулирующая организация), или с тех, кто несет серьезные риски (например, пассажиры самолета). Если определить отдельных лиц мы не можем, мы все же можем принимать в расчет категории заинтересованных сторон (например, сотрудников предприятий-поставщиков Boeing или хозяев, сдающих жилье через Airbnb). Как мы увидим в главе 2, временами на передовой мы не можем даже представить себе, кем окажутся заинтересованные стороны, поскольку мы не способны вообразить потенциальные способы использования или злоупотребления той или иной технологией или отклик людей на какую-то ситуацию.

Вопрос № 4. Каковы возможные последствия моего решения в краткосрочной, средней и долгосрочной перспективе?

В момент принятия решения учитывали ли вы немедленный эффект и последствия своего решения в будущем?

Эта парадигма требует, чтобы мы рассмотрели *последствия* своих решений в краткосрочной, средней и долгосрочной перспективе уже *в тот момент*, когда мы их принимаем. Следовательно, нам нужно осуществить обычные для этой структуры сверки, чтобы отслеживать последствия *с течением времени* и учитывать вновь возникающие повороты.

Например, после первого крушения 737 Max 8 в ФАА установили, что в течение ближайших месяцев *весьма вероятно* повторение подобных чрезвычайных ситуаций с MCAS¹⁰³. Должны были прогнать все сигналы тревоги. Вместо этого компания Boeing пообещала ФАА, что она создаст для MCAS корректировки к программному обеспечению¹⁰⁴. Однако, когда упал второй самолет, эти корректировки все еще не были готовы. К этому моменту в ФАА должны были знать, что потенциальные последствия – следующая катастрофа; как говорилось выше, для ответа на вопрос, запретить ли этим самолетам подниматься в воздух или нет, дополнительные данные были совершенно не нужны.

¹⁰² Раздел «Новости» на сайте Airbnb, «Краткие факты», по данным на 25 марта 2020 г., <https://news.airbnb.com/fast-facts>

¹⁰³ См. с. 11–12 отчета «Самолет Boeing 737 MAX: Цена, последствия и уроки, вынесенные на основе его дизайна, развития и сертификации», где отмечается, что «вследствие катастрофы Lion Air ФАА провело оценку рисков согласно методике “Методология оценки рисков транспортных самолетов” (Transport Aircraft Risk Assessment Methodology, TARAM), и получилось, что без исправления системы MCAS за время эксплуатации воздушного флота 737 MAX возникнет приблизительно 15 более страшных катастроф со смертельным исходом», <https://transportation.house.gov/imo/media/doc/TI%20Preliminary%20Investigative%20Findings%20Boeing%20737%20MAX%20March%202020.pdf>; также Andy Pasztor и Andrew Tangel, «Почему этот самолет все еще летает?» Неправильные шаги ФАА, которые удерживали Boeing MAX в воздухе», Wall Street Journal, 28 октября 2019 г., <https://www.wsj.com/articles/why-is-this-airplane-still-flying-the-faa-missteps-that-kept-boeings-max-aloft-11572308196>

¹⁰⁴ Как заявил конгрессмен США Питер Де Фацио на слушаниях в сенате, «фактическая доработка была относительно простой, и обновление программного обеспечения можно было сделать быстро, но этого не произошло, и до сих пор неясно почему». «Заявление председателя Де Фацио со слушаний по расследованию вопроса с самолетом Boeing 737 Max», 30 октября 2019 г., <https://defazio.house.gov/media-center/press-releases/chair-defazio-s-statement-fromhearing-on-the-boeing-737-max-airplane> См. также Natalie Kitroeff, Jack Nicas и Thomas Kaplan, «Компания Boeing обещала пилотам обновление программного обеспечения 737 в прошлом году, но они все еще ждут», New York Times, 14 марта 2019 г., <https://www.nytimes.com/2019/03/14/business/boeing-737-software-update.html>

Позже высокопоставленный чиновник ФАА засвидетельствовал перед сенатом, что «с точки зрения безопасности мы были твердо уверены, что то, что мы сделали, было адекватным»¹⁰⁵. Но в оценке и сертификации мер безопасности ФАА все больше полагалось на Boeing, поэтому сохранять статус-кво «адекватное» было недостаточно. Напротив. Рассматривая этические аспекты возможных последствий своих решений, ФАА и Boeing должны были задать себе следующие неотложные вопросы – они помогут и вам быстро оценить последствия ваших собственных решений.

- Какие потенциальные последствия этого решения будут одновременно *и непоправимыми, и важными*?
- Какая возможность принести пользу может быть упущена?
- Что бы я чувствовал, если бы это решение повлияло на меня напрямую?

Если бы ФАА и Boeing принимали в расчет первый вопрос, решение было бы ясно: с учетом обстоятельств, риск для жизни людей – недопустимое потенциальное последствие. Им даже не потребовалось бы переходить к двум следующим вопросам.

После трагедий, после того как по всему миру отказались от полетов на этих самолетах и огромного урона репутации генеральный директор Boeing Мюленбург заверил конгресс, что компания устанавливает обновления программного обеспечения, проводит обучение для пилотов, укрепляет культуру безопасности и внедряет другие изменения, которые, по его словам, сделают «безопасные самолеты даже безопаснее»¹⁰⁶. Но эти самолеты не были безопасными изначально. Если руководство Boeing отказывается признать эту фундаментальную проблему, то как можно доверять решениям, которые принимает эта компания?

Следующий шаг после правильного применения нашей схемы – распределение ответственности между заинтересованными сторонами. В этом компания Airbnb, в отличие от Boeing, проявила себя достойно, поскольку ответственность руководители взяли на себя. В 2016 году, после эпизода с Грегори Селденом и эксперимента в Гарварде, генеральный директор Брайан Чески извинился за то, что не откликнулся быстрее, и назвал дискриминацию «величайшим препятствием, с которым мы как компания сталкиваемся. Она (дискриминация) проникает в самую нашу суть и затрагивает ценности, за которые мы боремся»¹⁰⁷. Компания Airbnb начала собственное внутреннее расследование расового профилирования на своей платформе и предприняла комплексные меры по борьбе с дискриминацией. Были добавлены «Обязательства членов сообщества Airbnb»¹⁰⁸, и их были обязаны подписать все хозяева, тем

¹⁰⁵ Lewis Kamb, «Высокопоставленные чиновники ФАА защищают делегирование сертификации безопасности 737 Max компании Boeing на слушаниях в сенате», Seattle Times, 31 июля 2019 г., <https://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/top-faa-officials-defend-delegation-of-737-Maxs-safety-certification-to-boeing-during-senate-hearing> В отчете Комитета по транспорту и инфраструктуре, март 2020 г., «Самолет Boeing 737 MAX» (с. 4) утверждается, что «ФАА не справилось со своими обязанностями по контролю и надзору для обеспечения безопасности путешествующих граждан».

¹⁰⁶ Комитет сената США по коммерции, науке и транспорту на слушаниях по авиационной безопасности и вопросу будущего Boeing 737 MAX 29 октября 2019 г.: <https://www.commerce.senate.gov/2019/10/aviation-safety-and-the-future-of-boeing-s-737-max/dd0f5a92-0362-45e8-bab1-957d0e82f168>; и «Письмо генерального директора Boeing Денниса Мюленбурга авиакомпаниям, пассажирам и авиационному сообществу», сайт Boeing, по данным на 23 марта 2020 г., <https://boeing.mediaroom.com/2019-03-18-Letter-from-Boeing-CEO-Dennis-Muilenburg-to-Airlines-Passengers-and-the-Aviation-Community>

¹⁰⁷ Полная цитата Брайана Чески звучит так: «В сердце нашей миссии – идея о том, что все люди одинаково добры от природы и любое сообщество может стать домом для каждого человека. Я искренне верю, что [дискриминация] – величайшее препятствие, с которым мы как компания сталкиваемся. Она проникает в самую нашу суть и затрагивает ценности, за которые мы боремся»; «Airbnb существует благодаря нашему многоликому международному сообществу», сайт Airbnb, по данным на 18 апреля 2020 г., <https://www.airbnb.com/diversity>

¹⁰⁸ См. «Обязательства членов сообщества Airbnb», блог Airbnb, 27 октября 2016 г., <https://blog.atairbnb.com/the-airbnb-community-commitment>; и «Общие вопросы об Обязательствах членов сообщества Airbnb»; полный текст «Обяза-

самым обещая «относиться ко всем членам сообщества Airbnb с уважением, без осуждения и предубеждения, вне зависимости от их расы, религии, национальной и этнической принадлежности, инвалидности, пола, гендерной идентичности, сексуальной ориентации или возраста».

Руководители также стремятся принимать решения с участием многих заинтересованных сторон. Чтобы проверить платформу и разработать тренинг для хозяев, нацеленный на борьбу с предубеждениями, Airbnb нанял авторитетных экспертов-консультантов из правительства, научных кругов и юристов¹⁰⁹. Компания встречалась с различными группами, чтобы узнать разнообразные точки зрения: это сотрудники, хозяева, представители городских администраций, государственных учреждений, туристических компаний, группы по защите гражданских прав и пользователи Airbnb, которые ранее подвергались дискриминации. Компания также собрала команду инженеров-специалистов по программному обеспечению, экспертов по обработке данных, исследователей и дизайнеров с целью выявить и искоренить предвзятость на своей платформе.

В Airbnb могли бы уклониться («мы не несем ответственности за то, что люди делают на нашей платформе») или превратить сложную этическую дилемму в чрезмерно упрощенное, бинарное суждение («ошибка пилота» или же «наша ошибка»), но вместо этого компания собрала больше информации, стала учитывать изъяны системы и действовать исходя из этого. Через год, когда Дайн Су и ее друзья оказались в ловушке в заснеженных горах зимой 2017 года, в Airbnb отреагировали быстро: вернули Су все выплаченные деньги, предложили возместить ее группе стоимость проживания в отеле и лишили Баркер статуса хозяина.

В свою очередь, Су в этой ситуации также выступает как заинтересованное лицо. Она взяла на себя эту ответственность, поведав свою историю СМИ и подав жалобу в агентство, обеспечивающее запрещение расовой и религиозной дискриминации в жилищной сфере, в штате Калифорния, что в конечном итоге привело к заключению соглашения с Баркер. Согласно условиям договора, она, в числе прочего, должна была возместить Су ущерб в размере 5000 долларов, принести ей извинения лично, пройти курс азиатско-американских исследований на уровне колледжа и работать как волонтер в организации по защите гражданских прав¹¹⁰.

Чески продемонстрировал, что способен постоянно пересматривать и переоценивать информацию и учитывать интересы разных заинтересованных сторон и последствия решений Airbnb. Двумя годами позже, в 2019 году, в Северной Калифорнии вечеринка в честь Хелло-

тедьств» здесь: <https://www.airbnb.com/help/article/1523/general-questions-about-the-airbnb-community-commitment>; и «Airbnb существует благодаря нашему многоликому международному сообществу», <https://www.airbnb.com/diversity>, все по данным на 18 апреля 2020 г.

¹⁰⁹ Согласно сайту Airbnb, «Возглавить эту работу мы попросили Лору Мёрфи – бывшего начальника Законодательного бюро в Вашингтоне при Американском союзе защиты гражданских свобод, которая консультировалась с десятками экспертов по гражданским правам и другим правовым вопросам, включая бывшего генерального прокурора США Эрика Холдера» («Обязательства членов сообщества Airbnb», 27 октября 2016 г., блог Airbnb, <https://blog.airbnb.com/the-airbnb-community-commitment>; и «Airbnb существует благодаря нашему многоликому международному сообществу», <https://www.airbnb.com/diversity>). В Airbnb также отметили, что компания «работает с экспертами по предвзятости, включая доктора Роберта Ливингстона из Гарвардской школы государственного управления им. Кеннеди и доктора Питера Глика из Университета Лоуренса, чтобы сделать тренинг по борьбе с предвзятостью доступным для нашего сообщества, и будет публично признавать тех, кто его прошел» («Борьба с дискриминацией и создание мира, где каждый будет чувствовать себя как дома повсюду», <https://blog.airbnb.com/fighting-discrimination-and-creating-a-world-where-anyone-can-belong-anywhere/>). Все по данным на 18 апреля 2020 г. См. также сообщения в СМИ, например: Greg Bensinger, «Airbnb выступает за этнокультурное разнообразие, чтобы предотвратить дискриминацию при бронировании со стороны хозяев», Wall Street Journal, 8 сентября 2016 г., <https://www.wsj.com/articles/airbnb-promotes-diversity-to-prevent-booking-discrimination-by-hosts-1473343215>

¹¹⁰ Интервью автора с Дайн Су от 8 января 2020 г. и электронная переписка от 30 марта 2020 г. См. также сообщения в СМИ, например: Olivia Solon, «Хозяйка с Airbnb, отменившая бронь с расистскими комментариями, должна заплатить 5000 долларов», The Guardian, 13 июля 2017 г., <https://www.theguardian.com/technology/2017/jul/13/airbnb-california-racist-comment-penalty-asian-american>, и Kevin Lui, «Бывшая хозяйка с Airbnb из Калифорнии согласилась заплатить 5000 долларов за отмену брони по причине этнической принадлежности», Time, 13 июля 2017 г., <https://time.com/4858050/airbnb-racist-asian-california-trump/>

уина на квартире, снятой через Airbnb, обернулась массовым расстрелом¹¹¹. Чески заявил, что они создают круглосуточную «горячую линию для соседей»¹¹², которая будет действовать по всему миру; также они начнут лично проверять каждое из семи миллионов объявлений на предмет точности, качества и безопасности¹¹³; они станут проводить тщательный анализ брони с высоким риском и полагат конец проведению несогласованных вечеринок еще до их начала. Обращая внимание на то, какие пробелы наблюдались в политике компании, Чески укрепил доверие к ней.

«Настоящая инновационность нашей компании заключается не в том, что мы помогаем кому-то снять жилье, а в том, что мы разрабатываем парадигму, позволяющую миллионам людей доверять друг другу. . . Мы намереемся делать все, что в наших силах, чтобы извлекать уроки из таких ситуаций, когда они происходят», – сказал Чески¹¹⁴.

Когда в компании Airbnb поняли, что возникла проблема, руководители не стали уходить от ответственности или обещать корректировку программного обеспечения – они внесли продуманные изменения в свою работу, что укрепило доверие к компании. Boeing может исправить свои самолеты, может даже уволить своего генерального директора. А вот восстановить доверие к компании будет далеко не так просто.

«Многие из нас, занятых в этой отрасли в последние десять лет, переходят от модели невмешательства, согласно которой интернет воспринимается как устойчивая система, на которую нельзя повлиять, к пониманию, что на самом деле этого недостаточно, – сказал Чески из Airbnb. – Мы должны брать на себя больше ответственности за то, что есть на нашей платформе»¹¹⁵.

Все мы – от летчиков-испытателей и аудиторов ФАА до хозяев, гостей и разработчиков программного обеспечения Airbnb, до вас и меня – имеем право и обязаны использовать свой голос и принимать меры, предотвращающие дальнейший вред. Осознайте опасности бинарного, черно-белого мышления в «сером» мире. Примените четыре шага нашей структуры к каждой этической дилемме. Все, что вы делаете, *имеет значение*.

¹¹¹ «Airbnb запрещает “дома для вечеринок” после гибели пяти человек во время стрельбы на Хеллоуин», BBC News, 2 ноября 2019 г., <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-50276485>

¹¹² См. «Расширяя нашу опору на доверие», раздел новостей на сайте Airbnb, 15 ноября 2019 г., <https://news.airbnb.com/building-on-our-commitment-to-trust/>, и «Поддержка соседей», сайт Airbnb, по данным на 18 апреля 2020 г., <https://www.airbnb.com/neighbors>.

¹¹³ Компания Airbnb изложила все изменения, которые будут внесены, в заявлении на своем сайте «Расширяя нашу опору на доверие», раздел новостей на сайте Airbnb, по данным на 18 апреля 2020 г., <https://news.airbnb.com/building-on-our-commitment-to-trust/>

¹¹⁴ Ibid. Полная цитата Брайана Чески звучит так: «Настоящая инновационность нашей компании заключается не в том, что мы помогаем кому-то снять жилье, а в том, что мы разрабатываем парадигму, позволяющую миллионам людей доверять друг другу. Доверие – вот настоящий источник энергии, который движет Airbnb и позволил нам расширить нашу платформу, включив до 191 страны и более 600 миллионов участников. Но недавно этим доверием на нашей платформе воспользовались злоумышленники, в том числе в доме в Оринде, штат Калифорния. Мы намереемся делать все, что в наших силах, чтобы извлекать уроки из таких ситуаций, когда они происходят». «В бизнесе, построенном на доверии», раздел новостей на сайте Airbnb, <https://news.airbnb.com/in-the-business-of-trust/>

¹¹⁵ Интервью Брайана Чески на конференции DealBook, David Yaffe-Bellany, «Как Airbnb планирует проверять сдаваемые внаем квартиры после стрельбы в Калифорнии», New York Times, 11 ноября 2019 г., <https://www.nytimes.com/2019/11/11/business/dealbook/airbnb-brian-chesky.html>

Глава 2

Рассредоточенная власть

Дилейни Ван Райпер была бодрым, полным энергии ребенком, но ее отец заметил, что она в основном ходит на цыпочках¹¹⁶. Будучи консультантом по генетике, Эй Джей Ван Райпер знал, что это может быть первым признаком генетического заболевания. Его опасения подтвердились, когда в возрасте семи лет у Дилейни диагностировали болезнь Шарко-Мари-Тута (ШМТ), пусть и не смертельную, но все же неизлечимую¹¹⁷. В конечном итоге это должно было привести к тому, что связки у его дочери усохнут, а ее конечности и мышцы медленно атрофируются и ослабеют.

В детстве Дилейни носила на ногах ортезы, которые заставляли ее чувствовать себя «уникальной» на фоне ровесников¹¹⁸. Но к подростковому возрасту физические отличия стали вызывать у нее душевную боль¹¹⁹. В 2017 году, когда Дилейни училась в старших классах, она получила по электронной почте письмо¹²⁰ из лаборатории доктора Брюса Конклина¹²¹

¹¹⁶ Интервью автора с Дилейни Ван Райпер (Delaney Van Riper), 5 января 2020 г.

¹¹⁷ Переписка автора по электронной почте с Дилейни Ван Райпер, 18 марта 2020 г. См. также «Что такое болезнь Шарко-Мари-Тута?», Фонд помощи страдающим от болезни Шарко-Мари-Тута, по данным на 16 марта 2020 г., <https://cmtrf.org/home-page/what-is-cmt/>

¹¹⁸ Дилейни Ван Райпер, «Воин», CMTeens, 1, № 1; и электронное письмо Дилейни Ван Райпер автору, 13 марта 2020 г.

¹¹⁹ Электронное письмо Дилейни Ван Райпер автору, 13 марта 2020 г.; и Дилейни Ван Райпер, «Редактирование сценариев», 12 августа 2019 г., <https://gladstone.org/about-us/news/editing-scripts>

¹²⁰ Интервью автора с Дилейни Ван Райпер, 5 января 2020 г.

¹²¹ Доктор Конклин также профессор кафедры медицины, клеточной и молекулярной фармакологии и офтальмологии в Калифорнийском университете в Сан-Франциско и заместитель директора Института инновационной геномики, некоммерческого исследовательского партнерства между Калифорнийским университетом в Беркли и Калифорнийским университетом в Сан-Франциско, под руководством исполнительного директора доктора Даудны.

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.