

Научная статья

Original article

УДК 005(075.8)

doi: 10.55186/2413046X_2023_9_4_196

**ЭТИКА И МОРАЛЬ В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ: ЭТИЧЕСКИЕ
ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
ETHICS AND MORALITY IN MODERN BUSINESS: ETHICAL
CONSIDERATIONS IN MANAGEMENT DECISION MAKING**



Гунин Андрей Игоревич, финансовый эксперт, предприниматель, Финансово-консалтинговая компания ООО «ВАЛНЕТ-ЦЕНТР», Москва, E-mail: andrei_gunin@yahoo.com

Gunin Andrey Igorevich, Financial expert, entrepreneur, Financial and consulting company “VALNET CENTER Ltd”, Moscow, E-mail: andrei_gunin@yahoo.com

Аннотация. В последней из трех статей цикла, посвященного этике в бизнесе, автор отмечает, что существуют различные модели и инструменты, которые помогают менеджерам компаний принимать профессиональные решения и которые как правило сфокусированы на функциональных потребностях менеджера, но не принимают во внимание морально-этический аспект. На основе предложений других мыслителей, изучающих данную тему, и своего профессионального опыта автор формулирует модель принятий решений в ситуации этической неопределенности. Автор предлагает конкретные инструменты, помогающие прежде всего определить присутствие этической дилеммы в стоящей перед менеджером проблеме и затем шаги, которые позволят принять этически выверенное решение. Однако автор не останавливается на этом и отмечает, что зачастую

менеджеры, понимая какое решение является этическим, тем не менее действуют иначе, поддаваясь нравственной слабости. Автор анализирует причины такого поведения и дает советы по ее преодолению на уровне коллектива и на личном уровне конкретного человека. Данная модель и вопросы ее применения отличаются новизной в данной отрасли мысли и дают новые инструменты в руки бизнес-руководителей. В заключение автор делает вывод, что в наше время, когда особенно высоки стали опасения замены человека искусственным интеллектом, решения в отношении моральной составляющей деятельности компаний наверняка останутся одной из немногих прерогатив настоящего человека.

Abstract. In the last of the series of three articles on ethics in business, the author notes that there are various models and tools that help managers make professional decisions and which tend to focus on the functional needs of the manager, but do not take into account the moral and ethical aspect. Based on suggestions from other thinkers studying this topic and his own professional experience, the author formulates a model of decision-making in situations of ethical uncertainty. The author offers specific tools that help, first of all, to determine the presence of an ethical dilemma in the problem facing a manager and then steps that will allow him to make an ethically verified decision. However, the author does not stop there and notes that often managers, understanding which decision is ethical, nevertheless act differently, succumbing to moral weakness. The author analyzes the reasons for this behavior and gives advice on how to overcome it at the team level and at the personal level of a particular person. This model and the issues of its application are novel in this branch of thought and provide new tools in the hands of business leaders. In conclusion, the author concludes that in our time, when fears of replacing humans with artificial intelligence have become especially high, decisions regarding the moral component of the activities of companies will certainly remain one of the few prerogatives of a human person.

Ключевые слова: принятие решений, модель, мораль, этика, нравственная слабость, моральное освобождение, менеджмент

Keywords: decision making, model, morality, ethics, moral weakness, moral liberation, management

Очевидно, что вопросы морали и ответственности в бизнесе все заметнее выходят на первый план. Крупные компании составляют толстые ежегодные отчеты на основе ESG-рекомендаций от фондовых бирж и регуляторов, СМИ и разного рода активисты становятся важным фактором, влияющим на рыночное положение компаний, и все вокруг ожидают от компании не только качественного предоставления непосредственного товара или услуги, но и исполнения множества сопутствующих обязательств и инициатив в области удовлетворения интересов самых разных стейкхолдеров. Как же во всем этом новом мире быть топ-менеджеру? Директора по финансам, маркетингу, персоналу и прочие руководители имеют в своем багаже те или иные методики принятия решений, которым их научили книги или бизнес-школы. Но все они, как правило, носят сугубо профессиональный функциональный характер. А как же генеральный или финансовый директор должен учитывать соответствующий морально-этический аспект при принятии решений? Об этом последняя статья цикла.

Как мы должны вплетать моральные факторы в наши решения и действия. Есть ли какие-то модели, по которым мы можем действовать, чтобы решение было этически выверенным? Среди множества предлагаемых в менеджменте моделей принятия решений практически нет таких, которые бы учитывали особенности разрешения этических дилемм. Но есть попытки сформулировать такую модель и одна из них предложена Линдой Тревино и Катрин Нельсон в книге «Управление бизнес-этикой: прямой разговор о том, как это делать правильно». Автор данной статьи взял ее за основу, немного изменив ее на основе личного опыта и собственных размышлений по этому

поводу и в рамках подготовки собственного авторского курса для студентов Московского Государственного университета по землеустройству предложил к всестороннему обсуждению такую модель как вариант того, как можно подходить к решению проблемы, где существует этическая составляющая. Получив позитивный отклик от студентов и от коллег-преподавателей, хотелось бы рассказать о данной методике бизнес-сообществу и предложить использовать данный подход в их практике.

Однако прежде всего, менеджер должен понять, что проблема, которая перед ним стоит, имеет этическое измерение. У него должна включиться «этическая лампочка». Если менеджер с самого начала осознает, что перед ним стоит этическая дилемма, то он будет думать совсем по-другому и будет использовать этические конструкции, а не только стандартную логику бизнеса. Исследования показывают, что люди легче распознают этическую природу вопроса, если:

- они верят, что их коллеги тоже будут рассматривать вопрос как имеющий этическую проблематику,
- решение рассматривается как имеющее потенциальные серьезные последствия для других (в частности возможность нанесения вреда кому-либо или нарушения чьих то прав),
- во время представления вопроса лицу, принимающему решение, используется этическая терминология.

Каждый из указанных факторов важен, но если первые два вполне очевидны, то особенно стоит остановиться на последнем, связанным с использованием лексики, имеющей отношение к теме морали и нравственности. К сожалению, в бизнес-среде поголовно используется нейтральный язык, а слов из этического лексикона, таких как честность, справедливость, а также обман, ложь, воровство, старательно избегают. Это помогает маскировать неэтичное поведение, делает его менее проблематичным, вообще исключает этический контекст, что приводит к

довольно печальным последствиям. Само по себе использование эвфемизмов неэтичным не является, но оно неизбежно снижает нашу чувствительность к тому, что происходит.

Показательным примером использования нейтрального языка и последствий этого является случай компании Hewlett-Packard (HP). В 2006 году председатель совета директоров компании Патриция Данн была расстроена утечкой в прессу чувствительной информации о стратегии компании. Для того, чтобы определить источник утечки, компания наняла частных детективов, которым было позволено выдать себя за других людей (членов совета директоров, сотрудников, журналистов), чтобы получить доступ к записям телефонных переговоров настоящих директоров и сотрудников компании с журналистами. Детективы назвали свое поведение «pretexting». Это термин и стал наименованием этого скандала. Словарь определяет его как «использование предлога для получения информации». Относительно нейтральное значение, не вызывающее сильных эмоций. Когда пресса узнала все подробности дела, журналисты использовали более эмоционально окрашенный термин – «шпионаж». Разгорелся скандал. Патриция Данн и еще два члена совета директоров, отвечавшие за этическую сторону жизни в HP и знавшие о «внутреннем расследовании», были уволены. По делу HP прошли слушания в Конгрессе, и потом еще долго название компании ассоциировалось с нарушением тайны личной жизни, шпионажем за сотрудниками и другими подобными вещами. Репутация HP сильно пострадала. Но этого, возможно, удалось бы избежать, если бы с самого начала вещи назывались своими именами. Тогда участники событий могли бы сразу предположить, к каким последствиям это может привести и не использовать данные методы.

Таких примеров языковой подмены множество: военные называют жертвы среди гражданского населения во время военных операций сопутствующими потерями; спецслужбы, в свою очередь, называют пытки

заклученных усиленными техниками допросов, а те, кого поймали на обмане, называют свою ложь ошибками, или неправильно понятыми высказываниями. Все это делается для того, чтобы снизить моральный накал проблемы, убрать моральную лексику из обсуждения.

Итак, шаг номер ноль – выявление этической составляющей в предстоящем решении. А дальше, как и в любой ситуации, требующей решения, шаг 1 – сбор фактов. Вы удивитесь, но очень много людей приходят к выводам, не имея под рукой всех необходимых данных. Спросите себя: Что происходит на самом деле? Что я должен знать о ситуации? Какие факты мне уже известны? Что еще нужно узнать? Будьте любопытны и осмотрительны – представьте, что это ваша компания и ваши собственные деньги на кону в данной конкретной ситуации – что бы вы тогда еще попытались разузнать прежде чем принять решение? На самом деле это и есть проявление ответственности в бизнесе на личном уровне – относитесь к компании как к своей собственной, и тогда скорее всего вам захочется побольше собрать данных и получше понять ситуацию. Часто решение принять очень сложно из-за того, что информация недоступна или неочевидна. А иногда – это просто следствие халатного отношения к делу либо интеллектуальная лень. Во время финансового кризиса 2008 года многие банкиры и аналитики не то что не позаботились о получении достаточной информации в отношении финансовых инструментов, которые они покупали или продавали, но и просто напросто избегали выявления и анализа некоторых фактов. К примеру, специалисты по ипотеке в США выдавали кредиты безработным, получали вознаграждение и продавали займы на вторичном рынке, где они вместе с другими ипотечными кредитами предлагались инвесторам. И никто не хотел задумываться о том, какой риск лежал в основе этих сделок. То же самое происходило и в России, что привело некоторые банки к банкротству. Ответственные менеджеры и руководители крупнейших банков и корпораций просто делегировали

рациональную часть своей работы рейтинговым агентствам, конкурентам, прессе, говоря себе фактически следующее – все ведь так делают, значит все нормально, можно не переживать. Часто это явление называют FOMO – аббревиатура английской фразы «Fear of missing out», которую можно расшифровать как «страх упустить выгоду» - иррациональный страх, овладевающий человеком, когда его разум практически заглушается жадной наживы и повышенным уровнем адреналина.

Шаг 2 – необходимо выявить и сформулировать этические вопросы. Если в самом начале пути стало понятно присутствие этической составляющей в ситуации, то, собрав все возможные факты, теперь нужно понять, какие ценностные конфликты присутствуют в данной ситуации. Их зачастую может быть несколько, и не все из них могут быть очевидны с первого взгляда. Сформулируйте их четко. Не поняв и не назвав проблему четкими однозначными формулировками, не стоит приступать к ее решению.

Шаг 3 - определите всех заинтересованных лиц. Основные этические школы (консеквенциалисты и деонтологи) при решении этических дилемм предполагают, что необходимо выявить всех, кого затронет будущее решение. Основные вопросы, на которые надо найти ответы на данном этапе таковы: Кто получит выгоду? Кому будет нанесен ущерб? Кто будет самым пострадавшим и насколько приемлем его ущерб? Чьи права будут нарушены? На ком лежат обязанности действовать тем или иным способом в данной ситуации? Возможность увидеть ситуацию глазами другого – ключевой навык в решении этических вопросов. Это важнейшая роль эмпатии в этическом выборе - способность поставить себя на место другого и быть чувствительным к его точке зрения, интересам и потребностям.

Шаг 4 - определите все ваши варианты. Думайте творчески. Обычно люди останавливаются на двух самых очевидных вариантах и выбирают из них. А правда ли их всегда два? На самом деле сложно вспомнить ситуацию, когда мы оказывались бы в ситуации выбора только между А и Б. Всегда есть

С, а чаще и еще пара других вариантов, которые не лежат на поверхности. Стандартная и довольно несложная этическая ситуация в бизнесе: важный деловой партнер предложил вам дорогой подарок в ходе коммерческих переговоров. Очень просто свести ситуацию к А или Б: принять подарок и нарушить правила этического кодекса компании или отказаться и понимать, что это может испортить отношения с партнером. Ведь это может быть важный иностранный поставщик или клиент, в культуре которого принято делать деловые подарки. Может ли быть какое-то другое решение? Может быть стоит принять подарок, но не лично для себя. Пусть он находится в публичном месте в офисе компании, или им будут пользоваться все. И это должно быть обязательно согласовано внутри компании, а решение озвучено публично.

Шаг 5 - определите последствия. После того как выявлены все заинтересованные стороны и варианты, нужно понять, каковы будут последствия каждого варианта для всех них. Самым рискованным на данном этапе будет пренебрежение наиболее негативными последствиями, вероятность которых кажется небольшой. Наш мозг устроен так, что у подавляющего большинства вероятность таких вариантов будет преуменьшаться просто потому, что их результаты кажутся слишком негативными. Подумайте о том, кто пострадает от конкретного решения, какое решение принесет наименьший вред и наибольшую пользу для всех? Кроме того, думайте не только о краткосрочных, но и о долгосрочных последствиях. Уверены ли вы в том, что решение будет рассматриваться как этическое в течение длительного времени, даже если обстоятельства изменятся? Покажется ли данное решение хорошей идеей через год? Это может оказаться очень непросто в тех условиях, в которых работают сегодня крупные публичные компании, которые живут от квартальной отчетности к квартальной отчетности и думают только о рекомендациях аналитиков. Такой подход очень часто приносит в жертву долгосрочные интересы

бизнеса, что часто заканчивается крахом. Таких примеров в мире бизнеса множество: Kodak, IBM, General Electric, Nokia и многие другие.

Шаг 6 - определите обязательства каждого из участников ситуации. Чего ждут от вас, чего ждут от других. Какие есть негласные договоренности? Вопрос не в юридических обязательствах, а в этических, культурных ожиданиях. К примеру, наша вера в финансовую систему в какой-то мере зависит от ожидания, что аудиторы будут добросовестно выполнять свою работу и говорить правду о финансовых проблемах компании. А наша вера в науку зависит от достоверности научных данных и от того, как именно ученые их преподносят. Мы обычно все-таки ждем от людей того, что они будут говорить правду, а они ждут того же от нас. Надо помнить, что, как правило, бизнес-решение имеет не только практическое значение, оно также несет в себе некое сообщение. Сотрудники, клиенты, поставщики, наблюдая решения

топ-менеджеров компании, смотрят на них еще и как на сигнал. Например, руководитель компании из лучших побуждений и, как он считает, исключительно для пользы дела, нарушает им же установленные этические правила. Но работники компании могут воспринять это как сигнал: правила можно нарушать и вся эта мораль – это просто ничего не значащие слова.

Шаг 7 - проверьте теперь каждый вариант, задавая себе 3 вопроса: Это законно? Это правильно? Это полезно? На этом этапе, кстати, вы должны также почувствовать, насколько вы автономны в своем решении, не действуете ли вы под влиянием извне, в каком состоянии вы находитесь, уравновешены ли вы, нет ли у вас конфликта интересов. Если вдруг вы поймете, что действительно находитесь в ситуации конфликта интересов или что в данный момент вы слишком эмоциональны, то может быть это решение лучше передать коллеге, или посоветоваться с кем-то, кто находится вне этих эмоций, или даже отложить решение, если есть такая возможность

Шаг 8 – сконцентрируйтесь на своих положительных личных качествах. Думайте о себе, как о личности, поступающей честно и нравственно. Что сделал бы на вашем месте порядочный человек, которого вы знаете, или уважаемый профессиональный коллега? Как бы они отреагировали на ваше решение? Очень часто этические решения принимаются в ситуации нехватки времени и под давлением. Можно также спросить себя, что будут помнить о вас, когда вы уйдете? Большинство людей не думают об этом, но это важно не только в онтологическом аспекте, но и в самом что ни на есть практическом. Несмотря на то, что вы можете сменить несколько компаний и даже отрасль экономики, вы формируете свою репутацию, информация о вас будет передаваться через сообщества и социальные сети. А честность и хорошая репутация – это открытые двери для новых возможностей. Нужно вести дела так, чтобы не испытывать дискомфорта за свои решения.

Шаг 9 - прислушайтесь к своей интуиции. Она нередко является источником хороших бизнес-решений. Она подсказывает нам, как надо или как не надо поступать еще до того, как мы осмыслим ситуацию. С годами и с опытом хороший профессионал становится более чувствительным к ситуациям, в которых «что-то не так». Если интуиция посылает вам сигналы, то возьмите дополнительное время на обдумывание и используйте все инструменты анализа, которые есть в вашем арсенале.

Шаг 10 - примите решение и проверьте его еще один раз, задав себе два вопроса: Как я себя буду чувствовать, если моя семья узнает о моем решении?

Как я себя буду чувствовать, если о моем решении завтра выйдет статья в печати?

Используя эту модель искренне и внимательно, в большинстве ситуаций будет не трудно прийти к выводу о том, какое решение является правильным с этической точки зрения. Но это только пол-дела. После этого важно не поступить иначе. Люди часто выбирают неэтичное поведение, даже если они

знают, что это неэтично. Такова ведь на самом деле сущностная природа зла: знать, что что-то не так, но все равно принимать решение это сделать. Об этом писал римлянам еще апостол Павел: «Ибо не понимаю, что делаю: потому что не то делаю, что хочу, а что ненавижу, то делаю». В религии это именуют грехом, а в теории этики это получило название нравственной слабости. Это дистанция между тем, как поступать должно и тем, как на самом деле поступает человек. На такое поведение влияет ряд факторов, среди которых важнейшим является влияние окружения.

Моральный климат в коллективе и этическая культура организации подспудно, но неуклонно формируют очень многие решения и действия сотрудников, которые быстро начинают понимать, какое от них ожидают поведение. В организациях с “эгоистичным” климатом сотрудники чувствуют, что от них ожидают своекорыстия, и так оно и есть. Вряд ли в инвестбанке долго продержится человек альтруистического и морально чувствительного толка. В организациях с “доброжелательным” климатом сотрудники чувствуют, что от них ожидают, что они будут относиться к окружающим с эмпатией и поддержкой. Неудивительно, что членам организаций с «эгоистичным» климатом труднее совершить невыгодное, но моральное действие, чем членам организаций с доброжелательным климатом. Их просто не поймут.

Этическая культура в компании создается не лозунгами и кодексами, а прежде всего личным примером поведения руководства компании внутри коллектива и тех сигналов, которые руководство посылает сотрудникам – какие виды поведения организация поощряет или не поощряет. Что еще может сделать менеджмент для того, чтобы корпоративная культура была этически заряженной? Инструментов много: многократно использовать примеры надлежащего поведения, ввести денежные и неденежные стимулы к этическому поведению, постараться помочь сотрудникам получить нравственные ориентиры путем формулирования четких правил и кодекса

этики, пропагандировать реальные истории о выдающихся этических действиях и, наоборот, открыто рассказывать об аморальных поступках и показывать, что они в компании не одобряются. Автор статьи получил сильнейшее впечатление в этой связи в своей профессиональной практике, когда в течение нескольких часов был уволен его коллега, один из топ-менеджеров организации, когда стало известно, что он отдал указание совершить подлог при оформлении страхового случая, чтобы компания не понесла убытков в размере пары сотен тысяч долларов. Единственным основанием для того увольнения было нарушение морально-этических норм поведения, провозглашаемых компанией. После того случая, сталкиваясь со сложным моральным выбором, любой топ-менеджер данной организации каждый раз вспоминал об этой ситуации и ему сразу становилось гораздо легче принимать решение. И это был не страх наказания, а радость осознания возможности поступать правильно.

Другим явлением, о котором стоит поговорить, является моральное соблазнение – это тонкое давление, которое может постепенно привести этического человека к решению сделать то, что по его собственному мнению неэтично. Такое моральное соблазнение происходит постепенно, шаг за шагом. В качестве примера можно взять практически любую скандальную ситуацию, участником которой была аудиторская компания. В ходе аудиторской проверки аудитор ради сохранения отношений с клиентом и получения контракта на следующий год может отказаться требовать от клиента изменения какого-то бухгалтерского подхода, который еще нельзя назвать незаконным, но он явно находится где-то на грани возможного. В следующем году аудитор уже будет чувствовать необходимость обосновать и защитить свое решение предыдущего года и может закрыть глаза, если клиент сдвинул грань дозволенного еще немного дальше. Так на третий год аудитор может одобрить бухгалтерский подход, который уже явно нарушает правила учета, чтобы избежать признания ошибок последних двух лет и в

надежде, что клиент устранит проблему до аудита следующего года и как-то все рассосется. К четвертому году аудитор и клиент возможно вместе уже будут активно заниматься сокрытием улик и фальсификацией документов для оправдания своих прошлых практик. В организации, в которой происходит вот такое моральное соблазнение, нового сотрудника можно постепенно втянуть в принятие неэтичных практик. Сначала его могут попросить сделать что-то, вызывающее лишь небольшие сомнения, возможно в качестве небольшого одолжения или объясняя, как важно быть «командным игроком». Затем сотрудника могут попросить согласиться на что-то чуть более серьезное. Наконец, человек может оказаться глубоко вовлеченным в порочную практику организации, почувствовав, что уже достаточно сильно скомпрометирован своими прошлыми действиями.

Принстонский психолог Джон Дарли как то сказал, что корпоративный мир требует от тысяч людей не замечать моральных последствий своего труда: «Мы становимся слепыми к самому себе, к своему лучшему “я”». Термин «умышленная слепота» родился у него во время чтения судебных стенограмм по делу компании Enron и ее руководителей. Умышленная слепота – это фильтр, который используют люди, чтобы не замечать чего-то важного в личной и профессиональной жизни. Люди по своей воле становятся слепцами,

испытывая нежелание вовлекаться в конфликтные ситуации, не желая замечать того, что не соответствует нашему мировоззрению. Люди в компаниях выбирают «страусиное поведение»: не верят в то, что их мнение может что-то изменить, и молчат. В то же время психологи считают, что нравственное сознание вовсе не является сознанием, присущим нам «по умолчанию». В высококонкурентной среде, где на людей оказывается сильное давление, они могут не разглядеть этическую основу той или иной проблемы. И очень часто они просто пропускают этические моменты, не замечая их. Например, существуют даже изыскания, говорящие о том, что

большинство фактов коррупции — это скорее импульсивные действия, чем преднамеренные. Если есть такая проблема, то надо задуматься о внутренней интеллектуальной дисциплине и роли нашего «внутреннего критического мыслителя», который помогает нам действовать самостоятельно, а не в угоду другим. Очень важно задавать простые уточняющие вопросы: «Я вас правильно понял?», «Мы действительно имеем в виду это?» И самый тяжелый для многих вопрос: «А что, если я не прав?».

Когда мы говорили выше о важности осознания наличия этической составляющей в разбираемой ситуации, то мы упомянули использование нейтрального языка с избеганием этически заряженных слов как способ представить ситуацию как-будто бы менее морально сомнительной. Такой подход является одним из видов «морального освобождения» человека. И если вы видите наличие таких эвфемизмов, то скорее всего здесь что-то не так. Но есть и другие сигналы попытки такого «освобождения» - если вы видите их проявление в самом себе или в словах коллеги или партнера, необходимо понимать, что за этим скорее всего стоит что-то не очень хорошее:

- нравственное оправдание, с помощью которого поведение рассматривается как нормальное, потому что дает некий опосредованный положительный социальный результат.
- выгодное сравнение – «а другие делают хуже, так что я не такой уж и плохой» или «Все же так делают!»
- искажение последствий – преуменьшение серьезности последствий вашего решения: «Подумаешь, велика беда!»
- снижение личной ответственности – перекладывание на другого или размывание ответственности (особенно часто это проявляется в ситуации командной работы и коллективного принятия решения)

– снижение личной идентификации с жертвой безнравственного поведения, дегуманизация: «Он сам виноват», «Да ведь он же...»

Посмотрим, как в конкретных ситуациях действуют эти примеры «морального освобождения». Несколько лет назад автору статьи довелось работать с активно развивающимся финтех-проектом. Его флагманский продукт, под который создавалась компания, неожиданно для акционеров столкнулся с серьезной конкуренцией на рынке и они решили запустить на базе существующей инфраструктуры кредитование до зарплаты с процентными ставками, приближающимися к трехзначным числам, которое могло бы помочь продержаться на плаву, пока компания решала бы проблемы со своим основным продуктом. Все началось с нравственного оправдания кредитов до зарплаты, когда на собрании с сотрудниками акционеры говорили о важной социальной функции таких финансовых продуктов, позволяющих получить денежные средства тем людям, которые не могут получить кредит в банке из-за отсутствия документов, подтверждающих их доходы. Увидев не очень позитивную реакцию команды и услышав опасения о том, что компании придется вовлекаться в мягко говоря недобросовестные практики, которыми славились в то время микрофинансовые организации и коллекторские агентства, акционеры перешли к тактике «выгодного сравнения». Они говорили, что в работе с неплательщиками будут применяться только этические средства, а если они не принесут результата, то кредиты таких клиентов будут передаваться коллекторским агентствам, в договорах с которыми будут прописаны механизмы взимания задолженности. Ну а если те переусердствуют, то это будет на их совести.

Примером тактики «искажения последствий» может быть мужчина, арестованный в США несколько лет назад за обман страховых компаний с помощью инсценированных автомобильных аварий. Когда журналисты брали у него интервью после ареста, он заявил: “Это же никому не

причинило вреда. Страховые компании могут себе это позволить”. Вторая часть этого заявления точна. Страховые компании могут себе это позволить — но не без затрат для кого-то другого. Такое мошенничество наносит вред другим клиентам страховых компаний, потому что они (мы!) должны платить более высокие страховые взносы, чтобы позволить страховщикам покрыть ухудшение статистики по рискам из-за мошеннических претензий.

Эффект размывания ответственности часто наблюдается в ситуациях с коллегиальным принятием решений, в результате чего ни один из тех, кто его принимал, не берет ответственность на себя полностью, а значит, с большей легкостью голосует «за». Помимо этого в бизнесе часто звучит требование «подчинения общей цели». И зачастую получается так, что хорошие сами по себе люди, которые хотят изменить мир к лучшему и верят в то, что их работа как раз этому и способствует, оказываются перед моральным выбором и должны ставить во главу угла интересы корпорации. В одной из книг о бизнесе, например, есть цитата бывшего главного исполнительного директора компании Goodyear Сэма Гибару, который делает искреннее и страшное признание, что «если бы можно было действовать сообразно собственным идеям и ценностям, все было бы по-другому. Однако, будучи главным исполнительным директором, вы не имеете на это права». В современной литературе стало довольно распространенным такое понятие как «корпоративная психопатия» — подчинение ценностей финансовому благополучию компании и ее должностных лиц. Еще очень частая разновидность снижения личной ответственности - это сказать себе: «если я этого не сделаю, то это все-равно сделает кто-то другой». Или другая фраза — «да так всегда все делают». После одного из ураганов в американской прессе появилась статья, в которой рассказывалось, что после подобного рода стихийных бедствий страховые компании сталкиваются с огромным количеством страховых случаев — снесло крышу дома или сильно ее повредило. Бригады монтажников, которые приходят по вызову владельца

дома, сталкиваются с просьбой владельца жилья написать в отчете, что все повреждения в доме вызваны ураганом, хотя значительная их часть к природной стихии явно никак не относится. И такие монтажники зачастую соглашаются, думая, что если они это не сделают, они не получат контракт, а другая бригада приедет, все подпишет и заработает вместо них. Казалось бы, что в этом такого. Но это значит, что страховые компании, сталкиваясь с такими убытками, еще сильнее поднимают свои премии, и страховка дома где-нибудь на побережье Флориды становится баснословно дорогой и не по карману представителю среднего класса.

Этические решения – самые сложные из тех, с которыми нам приходится сталкиваться. Они становятся особенно сложными, когда несколько этических принципов вступают в противоречие или когда существует серьезная неопределенность в отношении результатов. Такие ситуации требуют тщательного обдумывания, включения механизма сопереживания и стремления действовать морально ответственно. В повседневной жизни мы очень часто принимаем решения на основе чувств, руководствуясь интуицией и не отдаем себе отчета в том, что они могут сыграть с нами злую шутку. Мозг человека устроен так, что старается затрачивать как можно меньше энергии и упрощать картину мира. В реакции на окружающий мир и на ситуации, которые нам подкидывает жизнь, мы прежде всего начинаем пользоваться стереотипами, трафаретами, шаблонами, потому что так проще и менее энергозатратно. В психологии известно очень много так называемых «когнитивных ловушек», когда мозг подкидывает нам решение, основываясь на первом впечатлении или на облегченном алгоритме. Модель принятия этического решения, которую мы рассмотрели в данной статье, дает хорошую основу для более вдумчивого подхода к разрешению таких ситуаций, позволяет остановиться и проанализировать моральную дилемму с разных сторон. Кроме того, понимание работы механизмов морального освобождения поможет снизить

риск того, что, даже приняв правильное этическое решение, мы ему затем не последуем. Смиренное признание наших собственных предубеждений и искажений, преданность истине и непоколебимый моральный компас являются незаменимыми атрибутами данного процесса. Поэтому вполне возможно, что наставник или эксперт по этике может стать одной из актуальных нарождающихся профессий, и она вряд ли окажется вытесненной искусственным интеллектом. Мораль скорее всего навсегда останется одной из немногих прерогатив настоящего человека.

Список источников

1. Гулиус Н.С. Этика деловых отношений. Учебно-методическое пособие - Томск, издательство Томского государственного университета, 2012
2. Завьялова Е.Б. Корпоративная социальная ответственность: эволюция подходов и идей / Е.Б.Завьялова // Финансовый бизнес. — 2018. — №2 (193). — С. 26-31.
3. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. – М., АСТ, 2017
4. Матвеев П.Е. Этика. Основы общей теории морали. Курс лекций. - Владимир, 2006 [Электронный ресурс] – URL: <https://dspace.www1.vlsu.ru/bitstream/123456789/1294/3/00325.pdf> (дата обращения: 01.12.2023)
5. Модель принятия этических решений PMI (EDMF) [Электронный ресурс] – URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/ethical-decision-making-framework.pdf?rev=f1cd0adaeaae485998a2a5df39dbfc6f&sc_lang_temp=ru-RU (дата обращения: 01.12.2023)
6. Наступил ли момент истины для этики и социальной ответственности бизнеса? Глобальное исследование в области соблюдения принципов деловой этики. 2020 год. EY Форензик. [Электронный ресурс] – URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/topics/forensic-integrity-services/ey-global-integrity-report-rus.pdf (дата обращения: 01.12.2023)

7. Сарна А. Я. Технологии воздействия на аудиторию в современном медиа-пространстве // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2020. Т. 13. Вып. 2. С. 218–235. <https://doi.org/10.21638/spbu12.2020.207>
8. Сторчевой М.А. Нормативная этика бизнеса: проблемы теории//Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер.8 Вып.2 , 2009 – С.142-163
9. Чичовачки П. Призрачное здание «истинной морали» Канта//Этическая мысль. Выпуск 7. РАН, Институт Философии – М., 2006.
10. Этика бизнеса: Учебное пособие для вузов и бизнес-школ./ Под общ. ред. П.А. Кальницкой – М., 2012
11. Bowen S. A Practical Model for Ethical Decision Making in Issues Management and Public Relations//Journal of Public Relations July 2005 [Электронный ресурс] – URL: https://www.researchgate.net/publication/287216766_A_Practical_Model_for_Ethical_Decision_Making_in_Issues_Management_and_Public_Relations (дата обращения: 01.12.2023)
12. Business ethics//OpenStax, Rice University, 2018 [Электронный ресурс] – URL: <https://openstax.org/details/books/business-ethics> (дата обращения: 01.12.2023)
13. Carrol A. A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices//The Oxford handbook of Corporate Social Responsibility (pp.19-46). [Электронный ресурс] – URL: https://www.researchgate.net/publication/282746355_A_History_of_Corporate_Social_Responsibility_Concepts_and_Practices (дата обращения: 01.12.2023)
14. Enderle G. Business Ethics in the Intercultural and Global Context: A Conceptual Framework [Электронный ресурс] – URL: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/34728/ssoar-zfwu-2000-3-enderle-Business_ethics_in_the_intercultural.pdf?sequence=1 (дата обращения: 01.12.2023)
15. Etzioni A. The Moral Dimension. Toward A New Economy. – Free press, 1990

16. Pohl R. F. (ed.) Cognitive illusions: Intriguing phenomena in judgement, thinking and memory. Psychology Press, 2016
17. Trevino L., Nelson K. Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right. – Wiley, 6th edition, 2013
18. Velasquez M. Business Ethics: Concepts and Cases – Pearson, 8th edition, 2017

References

1. Gulius N.S. E`tika delovy`x otnoshenij. Uchebno-metodicheskoe posobie - Tomsk, izdatel`stvo Tomskogo gosudarstvennogo universiteta, 2012
2. Zav`yalova E.B. Korporativnaya social`naya otvetstvennost`: evolyuciya podxodov i idej / E.B.Zav`yalova // Finansovy`j biznes. — 2018. — №2 (193). — P. 26-31.
3. Kaneman D. Dumaj medlenno... reshaj bystro. – M., AST., 2017
4. Matveev P.E. E`tika. Osnovy obshhej teorii morali. Kurs lekcij. - Vladimir 2006 [Electronic resource] – URL: <https://dspace.www1.vlsu.ru/bitstream/123456789/1294/3/00325.pdf> (last access: 01.12.2023)
5. Model` prinyatiya e`ticheskix reshenij PMI (EDMF) [Electronic resource] – URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/ethical-decision-making-framework.pdf?rev=f1cd0adaeaae485998a2a5df39dbfc6f&sc_lang_temp=ru-RU (last access: 01.12.2023)
6. Nastupil li moment istiny` dlya etiki i social`noj otvetsvennosti biznesa? Global`noe issledovanie v oblasti soblyudeniya principov delovoj etiki. 2020. EY Forensic [Electronic resource] – URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/topics/forensic-integrity-services/ey-global-integrity-report-rus.pdf (last access: 01.12.2023)

7. Sarna A. Ya. *Technologii vozdeystviya na auditoriyu v sovremennom media-prostranstve* // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Sociologiya. 2020. V. 13. Issue. 2. P. 218–235. , <https://doi.org/10.21638/spbu12.2020.207>
8. Storchevoj M.A. *Normativnaya e`tika biznesa: problemy` teorii*//Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ser.8 Issue.2 , 2009 – P.142-163
9. Chichovachki P. *Prizrachnoe zdanie «istinnoj morali» Kanta*//Eticheskaya mysl`. Vypusk 7. RAN, Institut Filosofii – M., 2006.
10. *Etika biznesa: Uchebnoe posobie dlya vuzov i biznes-shkol.*/ Pod obshh. red. P.A. Kal`niczkoy – M., 2012
11. Bowen S. *A Practical Model for Ethical Decision Making in Issues Management and Public Relations*//Journal of Public Relations July 2005 [Electronic resource] – URL: https://www.researchgate.net/publication/287216766_A_Practical_Model_for_Ethical_Decision_Making_in_Issues_Management_and_Public_Relations (last access: 01.12.2023)
12. *Business ethics*//OpenStax, Rice University, 2018 [Electronic resource] – URL: <https://openstax.org/details/books/business-ethics> (last access: 01.12.2023)
13. Carrol A. *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*//The Oxford handbook of Corporate Social Responsibility (pp.19-46). [Electronic resource] – URL: https://www.researchgate.net/publication/282746355_A_History_of_Corporate_Social_Responsibility_Concepts_and_Practices (last access: 01.12.2023)
14. Enderle G. *Business Ethics in the Intercultural and Global Context: A Conceptual Framework* [Electronic resource] – URL: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/34728/ssoar-zfwu-2000-3-enderle-Business_ethics_in_the_intercultural.pdf?sequence=1 (last access: 01.12.2023)
15. Etzioni A. *The Moral Dimension. Toward A New Economy.* – Free press, 1990

16. Pohl R. F. (ed.) Cognitive illusions: Intriguing phenomena in judgement, thinking and memory. Psychology Press, 2016
17. Trevino L., Nelson K. Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right. – Wiley, 6th edition, 2013
18. Velasquez M. Business Ethics: Concepts and Cases – Pearson, 8th edition, 2017

© Гунин А.И., 2024. *Московский экономический журнал, 2024, № 4.*