

К.О. Литвиненко

к. е. н., доц.

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЕТИЧНОЇ СЛІПОТИ

Сучасне суспільство, переважно, плюралістичне і неоднорідне. Правила гри до певної міри незрозумілі. Крім того, ми переживаємо час швидкісних змін, високошвидкісного перетворення. Ми стикаємося з інноваціями в інформаційних технологіях та глобалізацією. Ми тонемо в інформації і маємо проблеми з вирішенням наших питань. Тому кейси, які вивчаємо про минулий досвід, більше не допомагають нам у вирішенні нагальних питань. Ми знаходимося в середині кризи орієнтації. Це стосується і організацій. У однорідних суспільствах існує чітка межа між правдою і брехнею. У неоднорідному суспільстві питання добра і зла залишається відкритим. Тому ці поняття знаходяться в царстві сірого кольору.

Рішення часто приймаються на автопілоті. Вони несвідомі, іноді безглузді приймаються без вагань. І в результаті організації можуть зіткнутися з етичною сліпотою, можуть втратити здатність бачити етичний вимір прийнятого рішення.

Метою даної роботи є характеристика моделі етичної сліпоти та рекомендації щодо прийняття рішень в умовах етичної дилеми.

Коли звертаємося до етики, дізнаємося, що більшість рішень приймаються в сірій площині. Тобто вони майже хороші і майже погані, як правильні, так і неправильні, тому що знаходяться в просторі невизначеності. І до кінця незрозуміло, які рішення правильні, доки ми не продумаємо їх ретельно.

У таких випадках рішення називають дилемами – це ситуації, які мають два і більше рішень, кожне з яких виглядає як правильне і неправильне. Але, тим не менш, рішення має бути прийнято. Що б ми не вирішили, ми повинні враховувати і наші власні цінності, і цінності та інтереси інших. Чим більша дилема, тим більшою є відповідальність особи, що приймає рішення (ОПР) у розумінні ситуації, у використанні свого розуму для прийняття обґрунтованого рішення. У деяких ситуаціях здається, що люди поводяться неетично не усвідомлюючи цього. Етична сліпота має три ключові аспекти [3, с. 327]:

- В ситуації етичної сліпоти актори відхиляються від власних цінностей та принципів. Приймаючи рішення, вони не можуть отримати доступ до цих цінностей.

- Етична сліпота пов'язана з контекстом і, таким чином, є тимчасовим станом. Коли ситуація зміниться, актори, ймовірно, повернуться до практики своїх первісних цінностей та принципів.

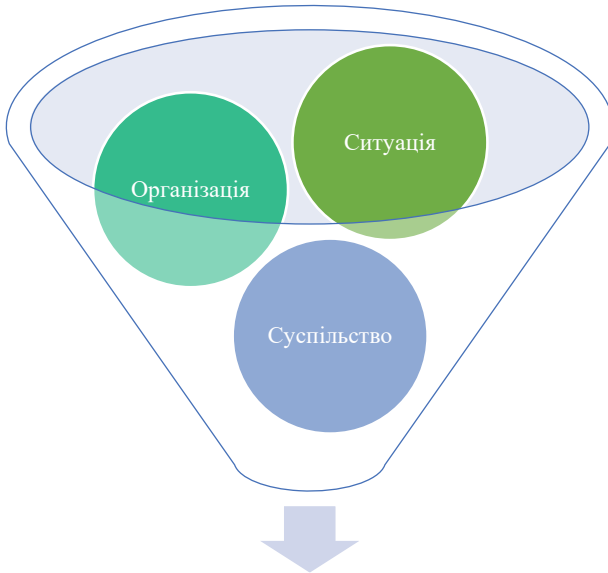
- Етична сліпота несвідома. Актори не знають про відхилення від правил гри під час прийняття рішення.

Етичні та неетичні рішення в організаціях мають менше зв'язку з людиною, яка приймає рішення, і більше з контекстом, в якому вони приймають рішення. Людина інтерпретує те, що бачить, будує свою власну реальність. Соціологи створили термін «когнітивні рамки» для позначення цього процесу – це психічні структури, які використовуються людьми для побудови реальності. Люди використовують ці рамки, щоб ладнати зі складністю нашого світу, проте цей сприятливий ефект має ціну: на рамках є сліпі плями, вони можуть висвітлювати одні сторони і затьмарювати інші. Ми вбудовані в контекст, який впливає на те, як ми формуємо світ. Існують три шари контексту, які можуть засліпити етичний аспект рішення, що приймається, – це безпосередня ситуація, організаційний контекст та інституційний або соціальний контекст (рис. 1).

У моделі етичної сліпоти [3, с. 329] існує взаємодія між рамками, всередині людини і тиском, що надходить ззовні, контекстним тиском. І вони взаємно зміцнюють один одного. Це може призвести до того, що нормальні люди з високим рівнем чеснот будуть поводитися неетично. Рішення або оборонні стратегії проти етичної сліпоти повинні бути проаналізовані на всіх рівнях: людина/ситуація, організація, суспільство/інститути.

Отже, якщо вузький вигляд є проблемою, то гнучка рамка повинна бути частиною рішення. Перша стратегія – усвідомлення власних рамок, їх розміру та ступіню гнучкості. Гнучка рамка – це можливість застосувати цілісний, більш широкий погляд на рішення, що розглядається. Головною зброєю проти етичної сліпоти є дотримання правил, навіть якщо здається, що гріх (відхилення від правил) нешкідливий. Крім того, важливо розуміти, яку перспективу нав'язує рамка, що неможливо побачити, якщо дивитися лише з одного ракурсу. Наприклад, якщо менеджер приймає рішення щодо

аутсорсингу виробничої діяльності десь в іншій країні, він зазвичай проведе економічний аналіз цього рішення, але розглядаючи це як суто економічне рішення, може не побачити інших ризиків. Наприклад, що в країні, де планується виробництво є проблеми з захистом прав людини, низький рівень захисту працівників на виробництвах.



Складний контекст, що стримує менеджерів від прийняття етичних рішень

Рис. 1. Три шари контексту

Джерело: розроблено автором

Другою лінією оборони є можливість представити більш широкий набір варіантів, коли приймається рішення – моральна уява. Повертаючись до прикладу про аутсорсинг, ОПР, можливо захоче все ж таки прийняти рішення через моральну призму. Наприклад, подивитися на інші компанії, які приймали подібні рішення в минулому, або налагодити діалог з неурядовими організаціями, які спеціалізуються на таких викликах чи приєднатися до ініціативи багатьох зацікавлених сторін, неурядових організацій, корпорацій, профспілок, іноді урядів, які займаються проблемами, що можуть виникати, наприклад, коли ви передаєте виробництво на аутсорсинг

у країну, де права людини не захищені так само, як у материнській країні. Також можна застосувати більш широкий часовий горизонт до аналізу, що також може суттєво розширити рамку.

Отже, варто мати на увазі, коли ОПР представляє рішення як чисто економічне, або як чисто інженерне, чи-то чисто юридичне рішення, він потрапляє в пастку етичної сліпоти. Варто бути уважними до своєї рамки, що керує процедурами та паттернами поведінки менеджера. Так є шанс її зламати. Для цього ОПР необхідно створити навколо себе культуру, яка робить це можливим. Арендт, філософ [2], назвала цю здатність «здатністю мати моральну увагу», тобто представляти якомога ширше, що ми збираємося вирішити.

Третя стратегія – це самопізнання. Наші цінності – це наш моральний компас, навіть несвідомо. Одним з аспектів, який зміцнює цінності при прийнятті рішень – це їх знання. ОПР треба проаналізувати варіанти в ситуації прийняття рішень на тлі важливих для нього цінностей. Для цього варто проаналізувати свої рішення у минулому:

- які мої цінності?
- що для мене важливо в моєму житті?
- де я готовий піти на компроміс?
- де я б хотів зупинитися?
- чи задоволений я тим, що вирішив в минулому. Якщо так, то чому? Якщо ні, то чому? В якій ситуації я б прийняв інше рішення, якщо міг?

- які рішення були критичними для мене?
- коли прийняття рішення було комфортним для мене?

Або подивитися на власну біографію в тому напрямку, в якому вона пішла. Чи задоволені ви тим, що вирішили в минулому? Якщо так, то чому? Якщо ні, то чому ні? В яких моментах ви б прийняли інше рішення, якби могли зробити це? Інший спосіб дістатися до цінностей – це думати про ситуацію, в якій ви були занадто слабкі, щоб дійсно зробити те, що вважали правильним рішенням. Адже дуже часто людина уникає робити те, що вважає за правильне, тому що боїться: щось втратити; бути приниженими; бути маргіналом; не виправдати очікувань інших людей; іноді боїться насильства. Головний двигун етичної сліпоти – це страх. Згадайте ситуацію, де ви прийняли рішення, керуючись страхом і запитайтеся: як би я вирішив, якщо я не боявся?

Таким чином, саме наші цінності будують матеріал для морального обрамлення наших рішень. Це наш власний характер, особистість. У давньогрецькому суспільстві, в храмі Аполлона в Дельфах, був напис: «Пізнай себе».

Менеджери повинні розуміти, що іноді вони можуть бути тільки слабкими акторами в сильному контексті. Вони також повинні розуміти, як контекст може перемогти добрі наміри. Керівництво повинно знати свої власні слабкості, щоб краще боротися з ними і захистити себе від сильного контексту. Таким чином, якщо ми краще знаємо наші цінності, якщо у нас є чітке уявлення про наші ідеали, якщо ми знаємо, який шлях ми хочемо вибрати для своєї компанії, ми можемо адекватно захистити себе від сильного контексту.

Нарешті, ОПР треба мислити про побудову своєї оборонної лінії проти етичної сліпоти як про постійну діяльність. Давньогрецький філософ Аристотель [1] розумів мораль не як набір цінностей, не як щось, що можна вкласти в кодекс поведінки, а потім прочитати. Для нього це було глибше: про тренування свого характеру. Ми можемо втратити мораль, якщо перестанемо практикувати. Філософ Гюнтер Андерс [4] назвав це моральною розтяжкою. Таким чином, менеджери повинні розтягувати свої моральні м'язи весь час, щоб тримати себе у формі в контексті, де вони можуть їм знадобитися. Це четверта оборонна стратегія проти етичної сліпоти. Якщо менеджер не тренує свої моральні м'язи, вони слабшають.

Отже, бездумність – це проблема. Обережність – частина рішення. Менеджери здатні захистити себе, створивши принаймні острівці уважності: острови розумних рішень в океані бездумних процедур. Для посилення своїх навичок прийняття правильних управлінських рішень в умовах етичної сліпоти менеджерам варто діяти у чотирьох напрямках: усвідомленість, моральна уява, самопізнання та моральна розтяжка.

Список використаної літератури

1. Аристотель. Сочинения в 4 томах. Т. 4. М. : Мысль, 1984. 832 с.
2. Arendt H. Eichman in Jerusalem: A report on the banality of evil. New York : The Vinking Press. 1963.
3. Palazzo G., Krings F., Hoffrage U. Ethical Blindness. *Journal of Business Ethics*. 2013. P. 323–338. DOI: 10.2139/ssrn.2212617

4. Solonnet D.E. Chapter 20 Literature and Modernity: Günther Anders, Hannah Arendt, and Theodor W. Adorno – Interpreters of Kafka. *Bourdieu in Question: New Directions in French Sociology of Art*. Brill, 2018. P. 426–441.