

MAX H.BAZERMAN
ANN E. TENBRUNSEL
Phạm Linh dịch

• • •



ĐIỂM MỤC



PandaBooks
Tặng kèm bộ sưu tập



NHÀ XUẤT BẢN THANH NIÊN

Mục lục

- LỜI NÓI ĐẦU
- Chương 1
- KHOẢNG CÁCH GIỮA HÀNH VI ĐẠO ĐỨC MONG MUỐN VÀ HÀNH VI THỰC TẾ
- Chương 2
- VÌ SAO NHỮNG CÁCH TIẾP CẬN ĐẠO ĐỨC TRUYỀN THÔNG KHÔNG CÒN HỮU DUNG?
- Chương 3
- KHI CHÚNG TA HÀNH ĐỘNG NGƯỢC LẠI VỚI NHỮNG GIÁ TRI ĐẠO ĐỨC CỦA CHÍNH MÌNH
- Chương 4
- TẠI SAO CHÚNG TA KHÔNG CÓ ĐẠO ĐỨC NHƯ MÌNH NGHĨ?
- Chương 5
- KHI CHÚNG TA PHỚT LỜ CÁCH CỦ XỬ VÔ ĐẠO ĐỨC
- Chương 6
- ĐẶT NHÀM HY VỌNG VÀO “TỔ CHỨC ĐẠO ĐỨC”
- Chương 7
- VÌ SAO CHÚNG TA LẠI THẤT BẠI TRONG VIỆC SỬA ĐỔI CÁC SAI LỆCH CỦA CHÍNH SÁCH NHÀ NƯỚC?
- Chương 8
- RÚT NGẮN KHOẢNG CÁCH
- KẾT

LỜI NÓI ĐẦU

Chúng tôi đã dành hai mươi năm cho việc chiêm nghiệm và hoàn thiện cuốn sách này – một khoảng thời gian khá dài mà chính chúng tôi cũng không nhận ra. Năm 1991, Ann bắt đầu khóa học tiến sĩ tại Trường quản lý Kellogg của Đại học Northwestern và dành hầu hết thời gian của mình để thực hiện một số nghiên cứu bước đầu mang tâm lý học vào lĩnh vực đạo đức kinh doanh. Trọng tâm của nghiên cứu này là sự hợp tác giữa Ann và David Messick – một Giáo sư lỗi lạc của chương trình Kaplan về Đạo đức học tại trường Kellogg. Công trình nghiên cứu của họ khảo sát sự suy giảm đạo đức, tức là xu hướng những người có đạo đức đưa ra những quyết định thiếu đạo đức vì những yếu tố đạo đức đã dần không còn đóng vai trò quan trọng trong quyết định của họ. Max có liên hệ với Ann và Dave trong một vài phần của nghiên cứu nhưng phần lớn ông đóng vai trò người quan sát và cổ vũ cho công trình này.

Năm 2000, Max tham gia cùng với một nhóm sinh viên của Đại học Harvard và bắt đầu thực hiện nghiên cứu với những người đồng sự mới là Mahzarin Banaji và Dolly Chugh về đạo đức giới hạn (bounded ethicality), hay nói cách khác là cách con người thực hiện một cách có hệ thống những hành vi thiếu đạo đức trong vô thức. Ý tưởng rút ra từ nghiên cứu này cùng với những nghiên cứu của Dave và Ann sẽ được diễn giải trong quyển sách này.

Cùng khoảng thời gian này, tập đoàn năng lượng Enron sụp đổ, các tổ chức và các trường dạy kinh doanh bắt đầu bị thúc ép phải có hành động cụ thể để giải quyết sự suy thoái đạo đức đang xảy ra trong xã hội. Vì vậy, lĩnh vực đạo đức kinh doanh bắt đầu có những chuyển biến mà chúng tôi sẽ miêu tả trong quyển sách. Một trong những chuyển đổi quan trọng là sự phát triển của lĩnh vực đạo đức hành vi – tập trung vào việc tâm lý con người sẽ hoạt động như thế nào trong những tình huống đạo đức. Sự quan tâm về đạo đức hành vi đã tăng theo cấp số nhân trong khoảng 10 năm trở lại đây và sự bùng nổ này đã khơi nguồn cho chúng tôi tập hợp những quan điểm về đạo đức hành vi của mình vào cuốn sách.

Các nghiên cứu về đạo đức này chịu ảnh hưởng từ những mối quan hệ và hợp tác của chúng tôi với rất nhiều học giả. Trong số đó có Modupe Akinola, Mahzarin Banaji, Iris Bohnet, Art Brief, Day- lian

Cain, Eugene Caruso, Suzanne Chan-Serafin, Dolly Chugh, Luke Coffman, John Darley, David de Cremer, Tina Diekmann, Nick Epley, Francesca Gino, Josh Greene, Jennifer Jordan, Ka-rim Kassam, Rod Kramer, Marijke Leliveld, George Loewenstein, Kathleen McGinn, David Messick, Katy Milkman, Celia Moore, Don Moore, Charles Naquin, Maggie Neale, Greg Northcraft, Nee-ru Paharia, Madan Pillutla, Todd Rogers, Lisa Shu, Kristin Smith-Crowe, Phil Tetlock, Chia-Jung Tsay, Elizabeth Umphress, Erik van Dijk, Kimberly Wade-Benzoni cùng với những đồng tác giả và bạn bè khác mà chúng tôi sẽ đề cập đến sau đây.

Trong suốt quá trình viết sách, Art Brief, Dolly Chugh, Kristina Diekmann, Francesca Gino, Josh Greene, Dave Messick, Madan Pillutla, Todd Rogers và Kristin Smith-Crowe đã đọc và cung cấp cho chúng tôi những ý kiến phản hồi thẳng thắn đóng góp cho nội dung và việc trình bày các ý tưởng trong tác phẩm này. Chúng tôi cũng đã nhận được sự giúp đỡ rất nhiệt tình trong mảng biên tập. Katie Shonk, trợ lý nghiên cứu lâu năm của Max, đồng tác giả và là biên tập viên đã chỉnh sửa câu chữ để cuốn sách trở nên đặc sắc hơn, (nếu bạn thích viết lách, hãy tìm đọc tiểu thuyết mới của Katie tên là Happy Now?)sự giúp đỡ của cô ấy là vô giá. Sarah Oliver Johnson đã đem đến những hình minh họa tuyệt vời cho trường hợp chiếc xe đầy và cây cầu vượt trong cuốn sách. Ranjan Ahuja đã đọc lại, sửa lỗi sai và hiệu chỉnh toàn bộ cuốn sách. Những biên tập viên của chúng tôi tại Nhà xuất bản Đại học Princeton là Eric Schwar , Beth Clevenger và Janie Chan đã cung cấp những chỉ dẫn tổng thể tuyệt vời và rất có giá trị. Cuối cùng, chúng tôi muốn gửi lời cảm ơn đến gia đình mình, là Marla - vợ của Max; Dante - chồng của Ann; những người con của cô ấy- Dante, Lina, và Michel cùng cha của cô ấy – bác Don vì sự ủng hộ của họ trong khi chúng tôi viết quyển sách này.

Chương 1

KHOẢNG CÁCH GIỮA HÀNH VI ĐẠO ĐỨC MONG MUỐN VÀ HÀNH VI THỰC TẾ

“Vì lí do nào đó không thể giải thích, tôi biết thánh Peter sẽ không gọi tên tôi”

_ “Viva La Vida”, Coldplay_

Nếu đặt trong thế so sánh với những độc giả khác của cuốn sách này, bạn nghĩ mức độ cư xử đạo đức của mình như thế nào? Thang điểm được xét là từ 0 - 100. Nếu bạn tin rằng mình là người có đạo đức nhất trong nhóm này, hãy tự cho mình 100 điểm. Còn nếu nghĩ rằng mình là người có đạo đức kém nhất trong nhóm, hãy tự cho mình điểm 0. Và 50 là mức điểm trung bình. Vậy giờ, nếu bạn là một thành viên trong một tổ chức, hãy đánh giá tổ chức của bạn như sau: Dựa vào thang điểm từ 0 đến 100, tổ chức của bạn ở mức độ nào khi đặt trong tương quan so sánh với các tổ chức khác?

Bạn và tổ chức của bạn đã làm việc thế nào? Nếu bạn cũng giống hầu hết những người chúng tôi đã hỏi, số điểm của bạn sẽ cao hơn 50. Nếu tính trung bình số điểm của những người đang đọc cuốn sách này, chúng tôi đoán số điểm có thể khoảng 75. Tuy nhiên đây không phải là vấn đề chính; như đã nói ở trên, số điểm trung bình có thể là 50. Vài người trong số bạn đang đánh giá chỉ số đạo đức của mình cao hơn so với những người khác.^[1] Rất có thể hầu hết chúng ta đã đánh giá quá cao đạo đức của mình trên một phương diện nhất định nào đó. Trong thực tế, chúng ta chưa nhận thức được khoảng cách giữa mức độ cư xử đạo đức chúng ta nghĩ mình sẽ có được với cách hành xử của chúng ta trong thực tế.

Cuốn sách bạn đang cầm trên tay có mục đích cảnh báo về những điểm mù trong đạo đức để giúp bạn có thể nhận thức được sự khác biệt giữa con người bạn muốn trở thành và con người thật sự của

bạn. Ngoài ra, bằng việc xóa đi những điểm mù về tổ chức và xã hội, bạn có thể thu hẹp khoảng cách giữa tổ chức bạn thực sự thuộc về và tổ chức trong lý tưởng của bạn. Những việc này sẽ lần lượt giúp tất cả chúng ta thu hẹp sự cách biệt giữa một xã hội chúng ta muốn được sống với một xã hội mà ở đó chúng ta tìm được bản thân mình. Nhờ vào sự phát triển của khái niệm đạo đức hành vi - một khái niệm mới dùng để xác định cách thức và nguyên nhân con người hành xử khi đối mặt với những tình huống tiên thoái lưỡng nan, chúng tôi sẽ giúp bạn nhận ra được những điểm mù trong đạo đức và gợi ý những phương pháp để loại bỏ chúng.

Đạo đức hành vi: Một cách thức mới để hiểu biết hành vi phi đạo đức

Chúng ta hãy cùng xem xét hai ý kiến liên quan đến trách nhiệm đối với cuộc khủng hoảng tài chính bắt đầu từ năm 2008:

Tình trạng suy thoái này không phải là hệ quả của thời kỳ suy thoái bình thường trong chu kỳ kinh doanh. Nó xảy ra bởi sự thiếu trách nhiệm và các quyết định yếu kém kéo dài từ Wall Street đến Washington cho đến tận Main Street^[2].

Tổng thống Barack Obama

Đây là những sai lầm mang tính hệ thống, là sản phẩm tự nhiên của ngành ngân hàng trong một môi trường được hình thành từ lãi suất thấp và bối rối quy định hơn là từ những trò hề của những kẻ lừa đảo và ngốc nghếch.

Richard Posner

Cùng đối tượng là cuộc khủng hoảng tài chính nhưng hai công dân nổi tiếng của thành phố lại có hai cách lý giải khác nhau. Người đầu tiên đổ lỗi cho “những kẻ xấu” – những người đang hoạt động trong hệ thống tài chính của chúng ta, người thứ hai cho rằng lỗi là ở hệ thống mà “những kẻ xấu” này đang hoạt động. Ai đúng? Cả hai đều đúng nhưng thậm chí nếu kết hợp hai ý kiến lại thì vẫn không phải câu trả lời hoàn chỉnh.

Phải chăng một vài cá nhân tham lam hoặc có ý đồ xấu đã góp phần vào cuộc khủng hoảng? Chắc chắn là như vậy! Như Tổng thống

Obama đã nói, những người tư lợi cá nhân có dính líu đến hành vi bất hợp pháp đã gây ra cuộc khủng hoảng và những kẻ phạm tội này phải bị bắt. Phải chăng bất kỳ một hệ thống tài chính nào cũng được dự liệu sẵn là sẽ sản sinh ra hành động như vậy? Một lần nữa, điều đó là chắc chắn! Nhiều thể chế, luật lệ và những quy tắc cần được sửa đổi hơn bao giờ hết.

Điều còn thiếu trong những lời phân tích này là thực tế có hàng nghìn người đang thò ơ một cách đáng trách. Họ nghĩ rằng những việc họ làm có vẻ như vô hại, họ không ý thức được sai trái của mình: người cho vay thế chấp chỉ mơ hồ hiểu rằng khách hàng không có đủ điều kiện tài chính để chi trả cho những ngôi nhà họ mong muốn, các nhà phân tích thì tạo ra những chứng chỉ bảo lãnh mà không hiểu hết phản ứng dây chuyền của sản phẩm, các thương nhân bán chứng khoán trong khi không nắm bắt được sự phức tạp của chứng khoán, các chủ ngân hàng cho vay quá nhiều và các nhà quản lý vì chịu ảnh hưởng từ những nỗ lực vận động hành lang và đóng góp cho chiến dịch của các ngân hàng đầu tư mà đưa ra các quyết định mang tính thiên vị. Cuộc khủng hoảng cũng liên quan đến vô số người đã nhận thức được hành vi phi đạo đức của người khác tuy nhiên có rất ít hoặc không có bất kì sự phản ứng nào vì cho rằng “Ai đó thông minh hơn mình hẳn đã hiểu mọi việc diễn ra như thế nào”, như Business Week suy đoán.^[3]

Nhiều vụ bê bối diễn ra trong thiên niên kỷ mới đã làm sụp đổ lòng tin của chúng ta về những nhà lãnh đạo và cả việc kinh doanh. Dưới áp lực sống có đạo đức hơn, các tổ chức và các cơ quan tài chính đã cam kết những nỗ lực nhằm cải thiện và thực thi các hành vi đạo đức trong khuôn khổ của họ. Họ tiêu tốn hàng triệu đô-la vào các quy tắc ứng xử tập thể, các báo cáo nhiệm vụ dựa trên giá trị, thanh tra viên có đạo đức để đặt tên cho một vài kiểu đạo đức và chiến lược tuân thủ quản lý. Những nỗ lực khác có tính áp đặt hơn trong thực tế bao gồm cả Luật Sarbanes - Oxley được thông qua bởi Quốc hội Mỹ; những thay đổi về điều lệ để xác định Thị trường chứng khoán New York chỉ phối các công ty thành viên và những thay đổi trong cách thức các công ty kinh doanh tư nhân kết hợp và truyền tải tiêu chuẩn đạo đức đến cách ứng xử của nhân viên, cán bộ cũng như trừng phạt những hành vi thiếu đạo đức.

Mặc dù chúng ta ra sức ủng hộ mọi nỗ lực nhằm gia tăng các quyết định mang tính đạo đức cao hơn trong một tổ chức nhưng kết

quả của chuỗi nỗ lực này hiển nhiên vẫn chưa đồng nhất. Một nghiên cứu có sức thuyết phục về việc đa dạng hóa chương trình đã chỉ ra rằng việc tạo ra các chương trình đa dạng – một sự cố gắng mang tính tổ chức để hướng tới những hành động đúng đắn – có tác động tiêu cực đến sự đa dạng của các tổ chức sau này.^[4] Hơn nữa, những biện pháp can thiệp như vậy không có gì mới. Trong quá khứ, nhiều thay đổi tương tự đã được thực hiện để giải quyết sự vô ý thức về đạo đức. Bất chấp việc các hình thức can thiệp này đã tiêu tốn tới hàng nghìn đô-la, các vụ bê bối đạo đức mới vẫn tiếp tục diễn ra.

Tương tự, các chương trình cung cấp đạo đức đã phát triển nhanh chóng tại các trường kinh doanh ở khắp nơi trên thế giới và xếp hạng của các trường kinh doanh hiện nay thường đánh giá một cách rõ ràng độ phổ biến của việc rèn luyện đạo đức trong chương trình giảng dạy. Tuy nhiên tác dụng của các khóa học về đạo đức thường không lâu dài và các quy tắc danh dự của MBA (thường là một phần của chương trình học) trong một số trường hợp đã được chứng minh là không đem lại bất kì cải thiện rõ rệt nào trong các hành vi đạo đức. Thực tế, theo một khảo sát vào năm 2008 được chỉ đạo bởi viện Aspen, các sinh viên ngành quản trị kinh doanh càng cảm thấy ít được chuẩn bị để giải quyết các giá trị xung đột nếu thời gian họ ở trong trường càng lâu.^[5]

Liệu việc tập hợp các cá nhân tham gia vào chương trình đào tạo đạo đức nghề nghiệp có giúp giải quyết được việc phát sinh các cuộc khủng hoảng tài chính đã và đang diễn ra hay không? Nếu chương trình đào tạo đạo đức được nhắc tới giống như những gì được dạy từ trước đến nay thì câu trả lời là không. Những nỗ lực can thiệp về đạo đức từ trước đến nay đã thất bại và sẽ tiếp tục thất bại bởi vì chúng được xây dựng trên một giả thiết sai lầm rằng mỗi cá nhân có thể nhận ra tình huống tiến thoái lưỡng nan về đạo đức khi nó xảy đến với họ. Việc rèn luyện đạo đức cho rằng nhấn mạnh tính đạo đức của các quyết định sẽ khuyến khích các nhà hành pháp chọn lựa đường lối có đạo đức. Nhưng giả định chung rằng các nhà hành pháp thi hành một cách rõ ràng việc cân bằng hai yếu tố: cư xử đạo đức và thu lợi nhuận cho tổ chức của họ lại chưa hoàn thiện. Mô hình này không nhìn nhận được những phản ứng tâm lý bẩm sinh của chúng ta khi đối mặt với một tình thế đạo đức khó xử.

Những phát hiện từ lĩnh vực đạo đức hành vi – một lĩnh vực tìm

hiểu thực tế cách thức con người cư xử khi đối mặt với những tình huống khó xử về đạo đức – cung cấp những hiểu biết bổ sung vào lý giải của chúng ta về lý do tại sao con người thường hành động trái ngược với những ý định đạo đức tốt nhất của mình. Hành vi đạo đức của chúng ta thường mâu thuẫn, thậm chí đôi khi được cho là đạo đức giả. Trên thực tế, con người có khả năng bẩm sinh duy trì một niềm tin trong khi hành động thì ngược lại.^[6] Hành động đạo đức giả xảy ra khi con người đánh giá về sự vượt quá giới hạn đạo đức của bản thân khác biệt đáng kể với những đánh giá về những vi phạm tương tự được gây ra bởi người khác. Trong một nghiên cứu, những người tham gia được chia thành hai nhóm với cùng một điều kiện, người tham gia được yêu cầu phân phối một nguồn tài nguyên (như là thời gian hay năng lượng) cho bản thân và cho người khác và có thể phân bổ một cách công bằng hoặc không công bằng. Những “người phân phối” sau đó đã được hỏi về việc đánh giá tính phù hợp với đạo đức về hành động của họ. Trong một điều kiện khác, người tham gia được xem những người khác hành động một cách không công bằng và sau đó đánh giá tính phù hợp về đạo đức của hành động này. Những cá nhân đã thực hiện sự phân phối không công bằng phản đối hành vi này ít hơn so với những người đã nhìn thấy người khác phạm phải vi phạm tương tự.^[7] Tiêu chuẩn đôi phổ biến này – một quy tắc cho chính mình, quy tắc còn lại cho những người khác – phù hợp với khoảng trống thường tồn tại giữa việc chúng ta là ai và việc chúng ta nghĩ mình nên trở thành ai.

Những phương pháp truyền thống tiếp cận vấn đề đạo đức và những cách thức rèn luyện truyền thống đi kèm với những phương pháp này thiếu sự hiểu biết về các khuôn mẫu đạo đức dù không chủ ý nhưng có thể đoán trước sẽ dẫn đến hành vi phi đạo đức. Ngược lại, nghiên cứu của chúng tôi về tính phù hợp với đạo đức giới hạn tập trung vào các quá trình tâm lý khiến cho những người tốt tham gia vào hành vi gây tranh cãi về đạo đức, thậm chí là những hành vi trái ngược với quan điểm đạo đức tiêu chuẩn của họ. Các giới hạn đạo đức sẽ xuất hiện khi một cá nhân đưa ra quyết định có thể gây tổn hại cho người khác hoặc khi sự tổn hại đó mâu thuẫn với niềm tin và ý thức của những người đưa ra quyết định. Nếu việc rèn luyện đạo đức là để thực sự thay đổi và cải thiện việc đưa ra quyết định có đạo đức thì cần phải kết hợp hành động này với đạo đức hành vi và đặc biệt là những phương pháp tinh vi đặt đạo đức của chúng ta nằm trong khuôn khổ. Cách tiếp cận đó đòi hỏi sự hiểu biết về những cách tâ

trí chúng ta có thể tiếp cận các tình huống đạo đức khó xử và các phương thức khác nhau trong việc ra quyết định.

Bằng góc nhìn cá nhân, chúng tôi không thể chắc chắn rằng liệu bạn có phải là người có đạo đức hay không nhưng mục đích của chúng tôi là cảnh báo bạn về các điểm mù ngăn chặn bạn nhìn thấy khoảng cách giữa hành vi thực tế và hành vi bạn mong muốn. Trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ cung cấp những bằng chứng quan trọng cho thấy sự đánh giá đạo đức của chúng ta được dựa trên các yếu tố ngoài nhận thức. Chúng tôi nghiên cứu các quá trình tâm lý tiềm ẩn đã tạo ra khoảng trống giữa mục đích và hành động cũng như vai trò của các tổ chức và môi trường chính trị trong việc mở rộng ranh giới này. Chúng tôi cũng cung cấp công cụ giúp hỗ trợ những quyết định đạo đức quan trọng với sự phản ánh nhiều hơn và ít thiên vị hơn ở cấp độ cá nhân, cấp độ tổ chức và cấp độ xã hội. Sau đó chúng tôi đưa ra những biện pháp can thiệp hiệu quả hơn có thể cải thiện đạo đức trong việc đưa ra quyết định ở một trong ba cấp độ này.

Bạn thì sao? Những ảnh hưởng của đạo đức Khoảng trống cho các cá nhân

Trong một cuộc khảo sát gần đây, hầu hết các nhà báo địa phương và trung ương bày tỏ sự tin tưởng mạnh mẽ rằng đa phần các phóng viên có đạo đức tốt hơn các chính trị gia họ nhầm vào. Ngược lại, hầu hết thành viên chính phủ và các nhà lãnh đạo kinh doanh khi được khảo sát, kể cả các thành viên trong Quốc hội lại cho rằng phóng viên cũng không có đạo đức hơn những đối tượng trong câu chuyện của họ. Vậy thì ai đúng? Tuy gần như không thể đi đến một kết luận khách quan nhưng rất nhiều các tài liệu nghiên cứu cách chúng ta quan niệm về bản thân đưa ra giả thuyết rằng cả hai nhóm trên đã quá đề cao quan điểm về lý tưởng đạo đức của riêng họ.

Một câu hỏi khác được đặt ra: CỰU NHÂN VIÊN tổng thống George W.Bush đã hành động một cách có đạo đức hay phi đạo đức khi ông quyết định xâm lược Iraq? Bạn đã trả lời câu hỏi này thế nào trong suốt những ngày đầu của cuộc chiến, khi sự việc trông như thế Mỹ đã “thắng”? Sự ưu tiên chính trị có thể tạo ra tính thiên vị cho câu trả lời này đến mức độ nào? Hầu hết mọi người tin rằng họ tương đối công bằng khi đánh giá hành vi của các viên chức dân cử. Tuy nhiên, ngay cả khi họ cố gắng nhớ lại quan điểm của mình vào thời điểm đưa ra quyết định, hầu hết họ đều bị ảnh hưởng bởi những điều họ đã

biết về việc quyết định đã được đưa ra như thế nào. Sở thích và quan điểm của chúng ta ảnh hưởng đến cách chúng ta đánh giá các tình huống khó xử về mặt đạo đức nhưng chúng ta lại không nhận ra điều này.

Ở điểm này, chúng tôi có thể đưa ra những dẫn chứng thuyết phục cho việc nhận định rằng những người khác đã quá đề cao quan điểm về lý tưởng đạo đức của riêng họ cũng như không hoàn toàn hiểu hết sự vận hành của chính tâm trí mình. Tuy vậy, bạn có thể vẫn còn hoài nghi liệu thông tin này có phù hợp với mình hay không. Thực tế, bạn có thể chắc chắn mình có đạo đức tốt như bạn vẫn luôn tin tưởng ở bản thân. Để kiểm chứng giả thiết này, hãy tưởng tượng bạn đã tình nguyện tham gia vào một thí nghiệm đòi hỏi bạn phải trả lời một số câu hỏi. Với mỗi câu trả lời đúng, bạn sẽ được thưởng một số tiền. Người thử nghiệm vô tình cho bạn biết rằng chương trình nghiên cứu có một nguồn tài trợ lớn và giải thích thêm một khi bạn hoàn thành công việc, bạn chỉ cần kiểm tra câu trả lời dựa theo một bảng đáp án, đếm số câu hỏi bạn trả lời đúng, hủy phiếu trả lời, báo cáo số câu hỏi bạn giải đáp chính xác cho người thử nghiệm và nhận lấy số tiền thưởng tương ứng với số câu trả lời bạn đã báo cáo.

Bạn sẽ trung thực báo cáo đúng số lượng câu đố giải quyết được cho người thử nghiệm hay bạn sẽ báo cáo một con số cao hơn? [\[8\]](#) Cần lưu ý rằng người thử nghiệm không có cách nào phát hiện ra nếu bạn đã gian lận. Mặc dù chúng tôi không biết liệu cá nhân bạn có gian lận trong việc này hay không nhưng chúng tôi chắc chắn rằng rất nhiều người có vẻ đàng hoàng đều gian lận – dù chỉ một chút. So với một nhóm các cá nhân không được phép hủy câu trả lời, những người được phép hủy báo lại số câu họ trả lời được nhiều hơn đáng kể so với những người đã không hủy. Những người gian lận có thể bỏ qua những câu bị lỗi do bất cẩn và vẫn tính đó là câu trả lời đúng nếu đáp án trùng khớp với suy nghĩ của họ hoặc họ cho rằng mình có thể giải quyết tốt hơn nhiều câu hỏi đó nếu có thêm 10 giây. Và khả năng họ gian lận sẽ tỉ lệ thuận với số tiền – giả sử là có – đặt trên mặt bàn vào thời điểm đó. Nghĩa là càng thấy nhiều tiền, họ sẽ càng có động cơ gian lận. [\[9\]](#) Trong trường hợp này, người tham gia có thể biện minh cho việc gian lận với lý do những người thử nghiệm có lầm tiền nhiều của. Nhiều bằng chứng cho thấy những người, trên lý thuyết, tin rằng họ trung thực và không bao giờ gian lận thì thực tế đã gian lận khi được trao một cơ hội để làm việc đó dễ dàng mà không sợ bị phát

hiện. Những người này không bao giờ thừa nhận sự gian lận của mình, thay vào đó, họ rời cuộc thí nghiệm mà vẫn giữ được hình ảnh trong sạch.

Có ý kiến cho rằng việc chúng ta cảm nhận được khoảng cách giữa việc chúng ta là ai và chúng ta thực sự là ai có liên quan đến vấn đề giới hạn nhận thức. Giới hạn nhận thức đề cập đến xu hướng bỏ qua các thông tin quan trọng và cần thiết khi đưa ra quyết định của con người, thay vào đó là tùy tiện đặt ra các giới hạn làm rối khả năng nhận thức vấn đề của bản thân.^[10] Giới hạn nhận thức dẫn đến thất bại có hệ thống trong việc xem xét thông tin liên quan đến đời sống cá nhân và trách nhiệm của chúng ta.

Hãy nhìn vào bức tranh 1. Bạn nhìn thấy gì? Bây giờ hãy chú ý vào con chó đốm đang đánh hơi trên mặt đất. Hầu hết mọi người không thấy con chó đốm khi nhìn lần đầu tiên. Tuy nhiên, một khi họ biết nó ở đó, họ dễ dàng nhìn thấy nó và sự thật là họ không thể nhìn vào bức tranh mà không chú ý đến sự hiện diện của nó.

Bối cảnh nền đen trắng của bức tranh làm chúng ta không chú ý đến con chó đốm cũng như môi trường làm việc tập trung vào lợi nhuận có thể ngăn cản chúng ta nhìn thấy những giá trị liên đến đạo đức trong hành động.



Hình 1: Ảnh thuộc bản quyền của Ronald C. James

Như những gì bức tranh về con chó đốm biểu hiện, chúng ta bị “giới hạn nhận thức”: nhận thức và việc đưa ra quyết định bị hạn chế theo những cách mà chúng ta không nhận ra. Ngoài việc là nạn nhân của sự giới hạn nhận thức, các nghiên cứu gần đây cho thấy chúng ta cũng bị lệ thuộc vào sự giới hạn đạo đức hoặc những hạn chế có hệ thống về đạo đức giúp chúng ta đem lại lợi ích cho bản thân từ quyền lợi của người khác. Ví dụ, một đồng nghiệp của Ann có lần nói rằng cô quyết định không tiêm ngừa cho con của mình vì nhận thấy có mối liên kết tiềm tàng giữa vắc-xin và bệnh tự kỉ. Hiểu rằng người đồng nghiệp có quyền thực hiện quyết định này, Ann chỉ gợi ý rằng người đồng nghiệp có thể đang đặt quá nặng vấn đề rủi ro của vắc-xin nếu so sánh với các nguy cơ bệnh tật nghiêm trọng khác. Ann cũng đưa ra khả năng đồng nghiệp của cô đã chưa cân nhắc kỹ ảnh hưởng từ quyết định của mình lên người khác, đặc biệt là các trẻ em khác có thể bị tổn thương miễn dịch dẫn đến tử vong nếu mắc phải một căn bệnh phổ biến như bệnh đậu mùa từ những trẻ em chưa tiêm chủng. Vài ngày sau, đồng nghiệp của Ann nói rằng cô ấy đang cân nhắc lại quyết định không tiêm chủng cho con vì từ trước đến nay cô ấy chưa bao giờ nghĩ đến việc những đứa trẻ khác có thể bị ảnh hưởng bởi quyết định của mình. Nghiên cứu tâm lý về những sai lầm của trí óc giúp giải thích tại sao cha mẹ có thể đặt nặng vấn đề rủi ro khi tiêm phòng vắc-xin khi so sánh với các nguy cơ bệnh tật khác nếu là vì lợi ích của con cái họ. Hiểu rộng hơn, giới hạn đạo đức có thể giải thích vì sao các bậc phụ huynh lại xem nhẹ yếu tố đạo đức trong hành động của mình – như việc đặt những đứa trẻ khác vào nguy hiểm – mà không hề nhận ra. Chúng ta sẽ tìm hiểu bằng cách nào những xu hướng tâm lý này lại tạo ra kiểu hành vi thiếu đạo đức một cách ngẫu nhiên.

Cuốn sách của triết gia Peter Singer Cứu lấy cuộc sống: Hành động bây giờ để chấm dứt đói nghèo cung cấp tài liệu phong phú về việc giới hạn nhận thức ngăn cản lòng từ thiện và thậm chí cả sự tự nguyện nghĩ về những vấn đề liên quan đến đạo đức.^[11] Ông mở đầu cuốn sách bằng vấn đề sau:

Trên đường đến nơi làm việc, bạn đi ngang qua một cái ao nhỏ. Thỉnh thoảng, vào những ngày nóng nực, trẻ em vẫn đến chơi ở ao vì mực nước của ao chỉ đến bắp chân chúng. Hôm nay thời tiết mát mẻ, tuy nhiên, trời vẫn còn khá sớm, vì vậy bạn ngạc nhiên khi thấy một

đứa trẻ đang nghịch nước trong hồ. Khi đến gần hơn, bạn thấy đó chỉ là một đứa bé mới biết đi, đang vùng vẫy và không thể đứng thẳng hoặc bước ra khỏi hồ. Bạn tìm kiếm cha mẹ hoặc người giữ trẻ nhưng không có ai xung quanh. Cùng lúc đó đứa bé cũng không thể cố giữ đầu cao hơn mực nước được nữa. Nếu bạn không lội xuống và kéo đứa bé ra, nó rất có thể sẽ chết đuối. Lội xuống rất dễ dàng và an toàn nhưng bạn sẽ làm hỏng đôi giày mới mua vài ngày trước đó và làm cho quần áo ướt và lấm bẩn. Nếu bạn cứu đứa bé, đem nó về với người thân của nó rồi về thay quần áo, bạn sẽ bị trễ giờ làm. Bạn nên làm gì?

Singer lưu ý rằng hầu hết mọi người coi đây là một vấn đề dễ giải quyết. Rõ ràng, bất cứ ai cũng nên nhảy vào và cứu đứa bé bởi nếu không làm như vậy sẽ là không có lương tâm. Sau đó Singer tiếp tục diễn tả một thử thách được một người đàn ông ở Ghana kể lại:

Lấy cái chết của cậu bé sáng nay làm ví dụ. Cậu bé đã chết vì bệnh sởi. Chúng ta đều biết cậu bé có thể được chữa trị tại bệnh viện. Nhưng cha mẹ cậu bé không có tiền và vì vậy cậu bé đã phải chịu rất nhiều đau đớn và chết dần chết mòn không phải vì bệnh sởi mà là vì nghèo khổ. Hãy nghĩ đến việc một ngày có tới 270.000 trường hợp tương tự. Một số trẻ em chết vì thiếu thức ăn. Một số khác như cậu bé ở Ghana chết vì bệnh sởi, sốt rét, tiêu chảy và viêm phổi, tình trạng đó không tồn tại ở những nước phát triển hoặc nếu có, chúng cũng hầu như không bao giờ gây tử vong. Trẻ em dễ bị tổn thương bởi những căn bệnh này là do chúng không có nước sạch để uống hoặc không có nơi ở hợp vệ sinh và khi chúng mắc bệnh, cha mẹ chúng không thể chi trả cho việc điều trị y tế. UNICEF, Oxfam và nhiều tổ chức khác đang hoạt động để giảm bớt nghèo đói, cung cấp nước sạch và các chương trình chăm sóc y tế cơ bản và những nỗ lực này đang cải thiện tình hình một cách rõ rệt. Nếu các tổ chức cứu trợ có nhiều tiền hơn, họ có thể làm nhiều hơn và cứu được nhiều sinh mạng hơn.

Nhiều người nói rằng không thể so sánh hai chuyện hoàn toàn khác nhau như vậy nhưng hầu hết mọi người cảm thấy không thoải mái khi đọc câu chuyện thứ hai. Thực tế, hai câu chuyện này khá giống nhau ngoại trừ một khác biệt. Trong câu chuyện thứ nhất, bạn có khả năng nhận ra khoảng cách giữa những gì bạn nên làm và những gì bạn thật sự làm: bạn nên cứu cậu bé, và nếu không làm, rõ ràng là bạn sẽ cắn rút lương tâm. Trong ví dụ thứ hai, những điểm mù đạo đức chắc chắn xuất hiện. Hầu hết mọi người cảm thấy xấu hổ

nếu họ biết họ đã thất bại trong việc cứu một mạng sống mà chỉ cần một số tiền tương đối nhỏ nhưng đa phần chúng ta đều làm đúng như vậy. Chúng tôi sẽ tìm hiểu khuynh hướng tâm lý tạo ra những điểm mù này và đề xuất những phương pháp loại bỏ chúng.

Một ví dụ khác, lấy trường hợp của Bernard Madoff^[12]. Trong suốt ba thập kỷ qua, kế hoạch Ponzi^[13] của Madoff đã tạo ra những tổn thất to lớn: hơn 15000 yêu cầu bồi thường thiệt hại trị giá gần 300 triệu đô-la và 64,8 tỷ đô-la lợi nhuận bị xóa sổ. Madoff bán hầu hết các khoản đầu tư của mình thông qua trung chuyển vốn, trong khi các quỹ trung chuyển không làm gì khác hơn là chuyển càng nhiều tiền thu được sang Madoff. Những người trung gian thường kiếm được một khoản hậu hĩnh nhờ phần trăm trích từ những quỹ đã đầu tư cộng với 20% từ bất kỳ lợi nhuận đầu tư nào thu được. Vì vậy, cũng như Madoff tuyên bố về mức độ thành công của mình, các quỹ trung chuyển ngày càng giàu có.

Rõ ràng Madoff là một kẻ lừa đảo và hành vi gian dối có mục đích của ông ta không liên quan đến chủ đề (hành vi thiếu đạo đức không chủ đích) của cuốn sách này. Tuy nhiên, chúng ta vẫn bị thu hút bởi những hành vi gây hại của người khác trong câu chuyện - những người không có ý định làm tổn hại những nạn nhân ngẫu nhiên của Madoff. Nhiều nhà phân tích giờ đây đã kết luận rằng việc cải thiện tất cả thị trường như Madoff đã từng là không thể thống kê. Các nhà quản lý của các quỹ trung chuyển có biết rằng Madoff đang thực hiện kế hoạch Ponzi hay họ chỉ đơn giản không nhận ra rằng để việc làm của Madoff đạt được mức ban đầu và ổn định là điều không thể? Nhiều bằng chứng cho thấy nhiều quỹ trung chuyển có những dấu hiệu sai phạm nhưng nhà quản lý lại thiếu động lực để điều tra bằng chứng có sẵn. Ví dụ, Rene-Thierry Magon de la Villehuchet, một hậu duệ của giới quý tộc Châu Âu và là giám đốc điều hành của Access International Advisors và Marketers đã đầu tư tiền của mình, tiền của gia đình và tiền của các khách hàng châu Âu giàu có cho Madoff. Ông đã được cảnh báo nhiều lần về Madoff và nhận được nhiều bằng chứng cho thấy việc thu được lợi nhuận từ Madoff là không thể nhưng ông vẫn làm ngơ. Hai tuần sau Madoff đầu hàng chính quyền, để lại Villehuchet đã tự sát trong văn phòng của mình tại New York.

Đây là ví dụ cuối cùng của dạng điểm mù tâm lý có ảnh hưởng đến chúng ta. Trong thí nghiệm có lẽ là nổi tiếng nhất về tâm lý học,

Stanley Milgram đã chứng minh rằng con người có thể tham gia vào hành vi thiếu đạo đức để hoàn thành nghĩa vụ của mình với chính quyền. Mỗi người tham gia trong nghiên cứu của Milgram đóng vai trò là “giáo viên”, trong khi một người hợp tác nghiên cứu (đã được đào tạo bởi người thử nghiệm) đóng vai là “học trò”. Người học trò đóng vai một kế toán 47 tuổi. Giáo viên và học trò được cách ly, chẳng hạn giáo viên không thể nhìn thấy học trò. Giáo viên được nói rằng công việc của ông ta là điều chỉnh những cú sốc điện có cường độ tăng dần, dao động từ 15 vôn đến 450 vôn khi người học trò mắc sai lầm.

Người học trò đã mắc sai sót trong công việc và người hợp tác cần điều chỉnh những cú sốc điện. Lên đến gần 150 vôn, những tiếng lẩm bẩm thỉnh thoảng phát ra từ phía bên kia bức tường nơi người học trò đứng (trên thực tế, người học trò không bị sốc điện, anh ta chỉ diễn như vậy). Đến 150 vôn, người học trò hét lên đau đớn và yêu cầu muốn dừng thí nghiệm lại. Nếu giáo viên từ chối tiếp tục thí nghiệm, người điều hành sẽ khẳng khăng rằng phải tiến hành thí nghiệm đến phút cuối cùng. Từ 150 đến 300 vôn, giáo viên nghe người học trò cầu xin được thả ra và than phiền về tình trạng tim của mình. Ở 300 vôn, người học trò đập mạnh vào tường và yêu cầu được thả ra. Trên 300 vôn, người học trò đã hoàn toàn im lặng.

Milgram đã khảo sát các nhà tâm thần học, nghiên cứu sinh, các giảng viên môn khoa học hành vi, sinh viên năm hai và những người thuộc tầng lớp trung lưu về kỳ vọng của họ trong việc những người tham gia nghiên cứu đóng vai trò là giáo viên sẽ phản ứng thế nào trong cuộc nghiên cứu. Những người trả lời khảo sát đã dự đoán rằng gần như tất cả giáo viên sẽ từ chối vượt quá mức 150 vôn và chỉ có một trong hàng nghìn người tham gia sẽ đi đến mức 450 vôn. Tuy nhiên, trong thí nghiệm thực tế, 65% số người đóng vai “giáo viên” đẩy cường độ dòng điện lên 450 vôn.^[14] Những kết quả gây ấn tượng mạnh mẽ này cho thấy hành vi đạo đức thực tế của chúng ta khác biệt rõ ràng với mong đợi của chúng ta về hành vi của mình. Nhiều giáo thừa nhận rằng mặc dù họ thấy khó chịu và tức giận trong suốt quá trình nghiên cứu, họ vẫn báo cáo kết quả lên các chuyên gia của cuộc thử nghiệm.

Nghiên cứu của Milgram được nhân rộng lên nhiều lần với hơn 1000 người tham gia. Mặc dù ngày nay thí nghiệm đầy đủ không được nhân rộng đã đưa đến những quy định nghiêm ngặt hơn rất nhiều về việc xử lý đối tượng thí nghiệm nhưng một bản sao gần đây

cho thấy 70% những người tham gia nghiên cứu hiện thời vẫn sẵn sàng đẩy mức sốc điện lên tới 150 volt.^[15] Ngoài ra, vào năm 2010, các nhà sản xuất bộ phim tài liệu của Pháp đã mời mọi người tham gia một trò chơi thử nghiệm trên truyền hình có tên Trò chơi của cái chết – một chương trình giả tưởng. Không ai biết những người tham gia. Trước khi bắt đầu, 80 người tham gia ký kết hợp đồng đồng ý gây sốc điện lên các thí sinh khác. Với những camera ghi hình cùng sự khuyến khích của đám đông và người dẫn chương trình, 46 trong số 80 người tham gia đã gây ra những cú sốc điện nghiêm trọng đủ để một người đàn ông (thật ra là một diễn viên) trông như đã chết. Sau đó, một trong số những người tham gia thừa nhận rằng cô đã làm theo chỉ thị mặc dù ông bà của cô đã từng là nạn nhân của nạn tàn sát hàng loạt người Do Thái.^[16]

Một phân tích mới đây của Pat Werhane, Laura Hartman, Budhan Parmar và Dennis Moberg xem xét lại những thí nghiệm của Milgram đã sử dụng một thấu kính tương tự như cái chúng ta sử dụng trong cuốn sách này.^[17] Thay vì tin rằng những người tham gia nghiên cứu đã đưa ra một quyết định có nguy cơ làm tổn hại đến người học viên chỉ vì tuân theo chỉ thị của người điều hành, nhóm nghiên cứu này lập luận rằng các giáo viên trong thí nghiệm có hệ thần kinh không bình thường. Quá tập trung làm theo các hướng dẫn của người thử nghiệm, nhiều người tham gia nghiên cứu đã không nhận thức được đây là tình huống khó xử về mặt đạo đức.

Nhằm giúp bạn khám phá ra những khoảng trống về đạo đức, chúng tôi sẽ đặt bạn vào các quy trình tâm lý tạo ra điểm mù. Quan trọng hơn, chúng tôi xác định những chiến lược hiệu quả giải thích cho các quá trình tâm lý – bao gồm những ảnh hưởng của sự thúc đẩy và học cách đánh giá cũng như rút ra bài học chính xác từ hành vi trước đó. Bằng việc loại bỏ các điểm mù thông thường, bạn có thể học cách làm những gì bạn nghĩ là đúng với sự suy xét cẩn thận hơn.

Còn về tổ chức của bạn? Những ảnh hưởng của kẽ hở đạo đức đối với những tổ chức

Vì những thảm họa tiềm tàng trên diện rộng, những kẽ hở đạo đức ở cấp độ cá nhân trở nên phức tạp hơn khi xem xét ở cấp độ tổ chức. Một ví dụ thuyết phục là vụ nổ năm 1986 của tàu con thoi Challenger sau khi nó được phóng ở mức nhiệt thấp nhất trong lịch

sử.^[18] Những phân tích postcrash trên phạm vi rộng ghi nhận vụ nổ xảy ra bởi vì một vòng đệm của một trong những tên lửa đẩy đã không được đóng kín ở nhiệt độ thấp.

Ngày 27 tháng 1 năm 1986, đêm trước khi phóng tàu con thoi, các kỹ sư, quản lý của NASA và của nhà thầu sản xuất tàu con thoi Morton Thiokol đã gặp mặt để thảo luận về độ an toàn khi phóng tàu Challenger ở nhiệt độ thấp. Trong bảy trường hợp trên tổng số hai mươi bốn chương trình phóng tàu con thoi trước đây, vấn đề với vòng đệm đã được phát hiện. Giờ đây, dưới áp lực thời gian khắc nghiệt, các kỹ sư của Morton Thiokol đã khẩn trương cùng nhau lắp ráp con tàu. Họ đã khuyên cấp trên và nhân viên của NASA không được phóng tàu con thoi ở nhiệt độ thấp vì vòng đệm có vấn đề.

“Nhân viên NASA đã phản đối khuyến cáo không được khởi động của chúng tôi.” Roger Boisjoly, một kỹ sư của Morton Thiokol đã tham gia cuộc họp kể lại.^[19] Đáp lại thái độ phản ứng tiêu cực của NASA với lời kiến nghị không được phóng tàu, giám đốc của Morton Thiokol yêu cầu tổ chức một buổi họp kín. “Như [giám đốc NASA] Larry Mulloy đưa ra kết luận”, Boisjoly, giám đốc Morton Thiokol viết, “Joe Kilminster yêu cầu một cuộc họp kín 5 phút để đánh giá lại các dữ liệu và tổng giám đốc của chúng ta, Jerry Ma- son, nói với giọng nhẹ nhàng: “Chúng ta phải đưa ra quyết định khôn ngoan.”

Trong phiên họp kín sau đó, “Không ai trong ban quản trị muốn bàn luận về sự thật”, Boisjoly nổi giận viết.^[20] Theo ông, cấp trên chủ yếu tập trung vào việc làm hài lòng khách hàng, NASA vốn đã đặt Morton Thiokol vào tình thế phải chứng minh việc phóng tàu con thoi là không an toàn chứ không phải là đưa ra những lý do điển hình để không phóng tàu cho tới khi có bằng chứng rõ ràng về mức độ an toàn.^[21] “Các giám đốc đang nỗ lực để lập một danh sách dữ liệu để hỗ trợ quyết định vận hành”, Boisjoly viết, “nhưng không may cho họ, dữ liệu đã nghiêng về quyết định không vận hành.”^[22] Chống lại sự phản đối từ các kỹ sư của mình, bốn quản lý thâm niên của Morton Thiokol hiện thời đã bỏ phiếu đề xuất vận hành. Họ đã đưa đề xuất cho NASA và nhanh chóng được chấp nhận.

Có lẽ điểm đáng chú ý nhất của câu chuyện là dữ liệu mà các kỹ sư phân tích khi cố gắng xác định xem liệu nhiệt độ có liên quan đến lỗi vòng đệm hay không. Các kỹ sư của NASA và Morton Thiokol tranh

cãi về vai trò của nhiệt độ dựa trên thực tế là tình trạng nhiệt độ thấp đã xảy ra nhiều lần trong bảy lần phóng khi có vấn đề về vòng đệm. Nhiều người trong số các kỹ sư của cả hai bên đều không thấy được dấu hiệu có thể quan sát rõ ràng nào liên quan đến vòng đệm. Đây là những kỹ sư giàu kinh nghiệm được đào tạo về phân tích một cách nghiêm ngặt. Họ đủ năng lực để tìm hiểu liệu nhiệt độ bên ngoài có liên quan đến việc hỏng động cơ hay không, họ nên kiểm tra mức nhiệt độ ở cả trường hợp an toàn và không an toàn. Tuy nhiên không ai ở NASA hay Morton Thiokol hỏi về nhiệt độ trong mười bảy lần phóng trước đó, những lần mà lỗi về vòng đệm không xảy ra. Một cuộc kiểm tra tất cả dữ liệu cho thấy mối liên hệ rõ ràng giữa nhiệt độ và lỗi vòng đệm cao su và rằng tàu Challenger có đến 99% khả năng sẽ thất bại. Nhưng vì các kỹ sư bị gượng ép trong suy nghĩ, họ chỉ nhìn vào các dữ liệu có sẵn và không hề chú ý tới mối liên quan này.

Sự thất bại của các kỹ sư NASA và Morton Thiokol trong việc nhìn ra ngoài ranh giới dữ liệu trong phòng là một sai sót dẫn đến việc bảy phi hành gia phải mất mạng và gây cho chương trình không gian tổn thất nghiêm trọng. Việc những người đưa ra quyết định mắc sai lầm bởi hạn chế trong phân tích của họ - chỉ bó hẹp với các dữ liệu trong phòng hơn là yêu cầu dữ liệu nào sẽ giải đáp tốt nhất câu hỏi được đặt ra là khá phổ biến. Những người đưa ra quyết định đã mắc sai lầm phổ biến trong việc giới hạn đạo đức: tiến về phía trước quá nhanh với thông tin có sẵn hơn là ưu tiên đặt câu hỏi dữ liệu nào liên quan đến việc trả lời câu hỏi được đặt ra và cân nhắc xem liệu quyết định sẽ ảnh hưởng đến tình huống hoặc những người liên quan như thế nào.

Khoảng trống đạo đức của một tổ chức không chỉ là tổng thể những khoảng trống đạo đức cá nhân của nhân viên. Làm việc theo nhóm hoặc theo liên minh các tổ chức tạo ra thêm những kẽ hở đạo đức. Tư duy tập thể - xu hướng để các nhóm liên kết tránh được một sự đánh giá thực tế về đạo đức thay vì hành động có lợi cho tập thể - có thể ngăn ngừa việc các nhóm đối mặt với những quyết định không chắc chắn như trường hợp quyết định phóng tàu Challenger của NASA.[\[23\]](#)

Ngoài ra, ranh giới chức năng ngăn cản các cá nhân nhìn nhận vấn đề như một người có đạo đức. Các tổ chức thường phân đoạn các quyết định trong các nhóm cụ thể hoặc phân tán các khía cạnh khác nhau của một quyết định đến các bộ phận khác nhau trong tổ chức.

Kết quả là tình trạng khó xử điển hình về đạo đức có xu hướng được nhìn nhận như một vấn đề về kỹ thuật, tiếp thị hoặc tài chính, ngay cả khi mối liên hệ đạo đức là hiển nhiên đối với các nhóm khác. Tổng giám đốc Morton Thiokol, Jerry Mason đã quyết định xem xét câu hỏi liệu khởi động tàu Challenger có là một “quyết định khôn khéo”. Quan điểm này cho phép ông ta và những người khác tại cuộc họp cuối cùng chuẩn bị cho việc phóng tàu và xem nhẹ các khía cạnh đạo đức của vấn đề như có thể bỏ qua việc mạng sống của con người bị đe dọa. Việc xem nhẹ này khiến nhân viên đưa ra các quyết định có vẻ vô hại không nhận ra quyết định của mình có ảnh hưởng tới người khác nhiều như thế nào. Chỉ khi ranh giới được loại bỏ, tầm quan trọng của đạo đức trong các quyết định mới trở nên rõ ràng. Trang bị hiểu biết về lý do tại sao có sự suy đồi đạo đức, nhân viên có thể khám phá những giá trị quyền lực có thể ảnh hưởng đến hành vi của bản thân và chẩn đoán hiệu quả những “hố” lương tâm trong tổ chức của họ.

Còn về xã hội? Những hệ lụy của kẽ hở đạo đức đối với xã hội

Quyết định chính sách có thể là tập hợp các quyết định quan trọng nhất của chúng ta trong xã hội. Tuy nhiên, trong lĩnh vực này, những điểm mù có thể đóng vai trò chủ động, bất thường mà chính ta cũng không có nhận thức rõ ràng về chúng.^[24] Ví dụ, xem xét trường hợp hiến nội tạng mà Max đã viết phỏng lại với các đồng nghiệp:^[25]

Bạn thích lựa chọn nào hơn?

A. Nếu bạn chết trong một tai nạn, tim và những bộ phận khác của bạn sẽ được sử dụng để cứu những mạng sống khác. Ngoài ra, nếu bạn cần cấy ghép nội tạng thì sẽ có 90% cơ hội bạn nhận được nội tạng.

B. Nếu bạn chết trong một tai nạn, bạn sẽ được chôn với tim và những bộ phận khác trên người bạn. Ngoài ra, nếu bạn cần cấy ghép nội tạng, bạn sẽ có 45% cơ hội nhận được nội tạng.

Hầu hết chúng ta có phản xạ ưu tiên cho lựa chọn A. Đó là một lựa chọn tốt, bởi vì nếu hệ thống hiến tặng Mỹ có một lựa chọn tương tự như A thì có thể cứu đến 6000 mạng người mỗi năm chỉ riêng ở Mỹ - gần gấp đôi số người thiệt mạng trong vụ tấn công 11/9. Tuy