

Thank you to all of our contributors. Please continue to forward your letters and article submissions.

Merci à tout ceux qui ont contribué. Veuillez continuer à nous faire parvenir vos commentaires, ainsi que les articles que vous aimeriez voir publiés.

June 2007 / juin 2007  
Vol. 7, No. 2 / vol. 7, n° 2

PROMOTING ETHICS THROUGH  
DIALOGUE  
PROMOUVOIR L'ÉTHIQUE PAR  
LE DIALOGUE

Inside this Issue/  
Dans ce numéro

- 1 EDITORIAL / ÉDITORIAL
- 2 DIALOGUE ON ETHICS MAKES  
A DIFFERENCE
- 7 LE DIALOGUE SUR L'ÉTHIQUE  
PRODUIT UN CHANGEMENT
- 10 PROMOTING DIALOGUE  
THROUGH SELF-AWARENESS  
IN FUTURE BUSINESS  
LEADERS
- 12 PROMOUVOIR LE DIALOGUE  
PAR LA CONSCIENCE DE SOI  
CHEZ LES CHEFS
- 12 ESTABLISHING A CLIMATE OF  
TRUST
- 15 ÉTABLIR UN CLIMAT DE  
CONTIANCE
- 15 MESSAGE FROM THE CHAIR
- 16 LA MESSAGE DE LA  
PRÉSIDENTE D'APEC
- 16 ETHICAL INTENT AND  
DIALOGUE IN STRATEGIC  
PLANNING AND MANAGEMENT
- 18 L'INTENTION ET LE DIALOGUE  
ÉTHIQUES DANS LA  
PLANIFICATION STRATÉGIQUE  
ET LA GESTION



# Magazine

## MESSAGE FROM THE EDITOR By Julee Moroz

I am happy to say that this has been a positive year of growth and evolution for EPAC, what with implementing its new strategic direction and having an almost entirely new Board of Directors. The same spirit of renewal extends to EPAC Magazine. For your Spring 2007 Issue of EPAC Magazine, I have been fortunate to have the publishing and subject matter expertise of a new member of EPAC, Sheldene Simola. Sheldene has been enthusiastic in her offer to contribute to EPAC this year, as have many of our volunteers, and I want to thank Sheldene formally for her excellent work and welcome assistance in editing and producing this issue of EPAC Magazine.

As for this issue of the magazine, we went with a similar theme of renewal: Ethics 2.0 - taking organizational ethics to the next level. Many of the submissions focused on the use of *dialogue* in organizational ethics programs, as well as its relation to *leadership*, as forming an essential part of working effectively with the plurality of values present in the workplace. These views, accompanied with other thoughts on *trust* and the dynamics of *group-think*, provide a mature and fundamental reflection on the direction of ethics programs befitting the call for submissions. More than just a rhetorical platitude that "we adhere to the highest standards of ethics and professional conduct", the articles submitted suggest that a true interaction of ideas is taking place, or is perhaps being influenced, in a way that was hoped for when the various versions of "Ethics 1.0" came out. Advanced communication skills are pivotal, it seems, in taking ethics to the next level.

What do you think? We'd love to hear from you. Please forward your thoughts and comments on EPAC Magazine:

[Editor@epac-apec.ca](mailto:Editor@epac-apec.ca)

Best wishes for a safe and happy summer!

## ÉDITORIAL

Par Julee Moroz

C'est avec joie que je puis affirmer que l'APEC vient de connaître une année positive de croissance et d'évolution : elle a mis en œuvre sa nouvelle orientation stratégique et renouvelé presque entièrement son conseil d'administration. Le même élan de renouveau s'étend aussi au Magazine APEC. Dans le numéro du printemps 2007 du Magazine APEC, une nouvelle membre de l'APEC, madame Sheldene Simola, nous fait profiter de son expertise touchant l'édition et son domaine de spécialité. Cette année, comme l'ont fait de nombreux autres bénévoles, M<sup>me</sup> Simola nous a offert sa contribution avec enthousiasme, et je souhaite la remercier publiquement de son excellent travail et de son aide fort appréciée dans l'édition et la production de ce numéro du Magazine APEC.

Le présent numéro planche aussi sur le thème du renouveau : Éthique 2.0 — faire passer l'éthique organisationnelle à une autre étape. Bon nombre des articles soumis portaient sur le recours au *dialogue* dans les programmes d'éthique organisationnelle, ainsi que sur le lien qu'il entretient avec le *leadership*, en tant que partie intégrante d'une conciliation réussie de la pluralité des valeurs dans le milieu du travail. Ces points de vue, de même que d'autres observations sur la *confiance* et sur la dynamique de la *pensée de groupe*, forment une réflexion avisée et fondamentale sur l'orientation des programmes d'éthique qui correspond tout à fait à l'appel d'articles. Loin de se cantonner à la rhétorique banale du « Nous-respectons-les-normes-les-plus-élevées-d'éthique-et-de-conduite-professionnelle », les articles qui nous ont été soumis donnent à penser qu'une véritable interaction d'idées se produit — ou est-elle suscitée? — de la façon souhaitée lors de l'introduction des diverses versions d'« Éthique 1.0 ». Il semble que des aptitudes poussées à la communication soient essentielles en vue de faire passer l'éthique à une autre étape.

Qu'en pensez-vous? Faites-nous part de votre point de vue et de vos commentaires à propos du Magazine APEC : [Editor@epac-apec.ca](mailto:Editor@epac-apec.ca)

Je vous souhaite de passer un été merveilleux en toute sûreté!

*The positions articulated by all individuals who publish in the EPAC Magazine are not meant to be representative of the official position of EPAC, nor are they meant to be advocacy on the part of EPAC in any way.*

*Les opinions personnelles publiées dans le Magazine APEC ne visent pas à représenter la position officielle de l'APEC, pas plus qu'elles ne constituent une prise de position quelconque de la part de l'APEC.*

---

## Dialogue on Ethics Makes a Difference

By Charmaine Rand

---

In the early 1990s, there was heightened awareness of the need for ethical decision-making and integrity within government. During the mid-1990s the Department of National Defence (DND) and the Canadian Forces (CF) responded by becoming the first large and complex federal organization to initiate a values-based ethics program encouraging the highest standard of ethical behaviour in the workplace.

Although endorsed by senior defence leaders in 1994, the Defence Ethics Program (DEP) was formally authorized in December 1997. It was at that time that the DND and the CF produced the DEP integrity framework.

The integrity framework consists of seven core components that assist in creating a more ethical organization. One of the core components is dialogue because it is seen as an integral part of guiding DND and CF personnel toward improving their ethical conduct.

"Today's need for dialogue on ethics is not because we are less ethical than we were in the past, but rather because we live in a time characterized by continuous and rapid change," said Colonel Yvon Desjardins, the Director of the Defence Ethics Program. "Societal, technological, governmental and organizational changes have created an environment where choosing and making decisions has become more complex."

The environment in which we operate, the rate at which change occurs, and the associated risks only highlights the need for people to share their views on ethical issues. But does dialogue on ethics really make a difference?

The DEP encourages DND employees and CF members to take time to talk about the various work-related ethical dilemmas they encounter in their day-to-day activities.

"We can explain dialogue as structured or unstructured communication between individuals or groups where beliefs and opinions on values or ethics are shared openly, honestly and without fear of reprisal," said Colonel Desjardins. "For example, dialogue can occur through planned leadership initiatives where managers and their staff take time to identify and discuss ethical issues that pertain directly to what they observe in their workplace."

Dialogue can also occur through examining ethical case studies as a group, or through more informal, private discussion among colleagues of actual ethical situations occurring in daily life. In all of this, it is important to remember that dialogue is as much about

listening as it is about talking.

There are a number of reasons for which dialogue on ethics is an important component of the DEP. It affords personnel the opportunity to identify and share views about values and beliefs. John Rawls, an American philosopher and professor at Harvard University, reminds us that "in everyday life the exchange of opinions with others checks our partiality and widens our perspective; we are made to see things from their standpoint and the limits of our vision are brought home to us."<sup>1</sup>

"Dialogue creates a forum in which to practice the decision-making process," explains Retired Major Denis Beauchamp, PhD, one of the DEP's architects. "When the decision-making process is combined with the analysis of cases that contain varying degrees of ethical dilemma difficulties, dialogue provides a means of enriching the learning experience."

Dialogue also serves to communicate and reinforce organizational values as well as to identify areas for improvement.

"Engaging all levels of the organization in dialogue provides valuable feedback on the health of our ethical climate," says Major Rick Walker, PhD, the Army Ethics Officer. "We use and promote dialogue so as to provide a genuine mechanism of voice for the soldier".

Dialogue is also an important vehicle for risk management. Periodically, DND and CF managers meet with their staff to discuss relevant ethical issues. These sessions present the opportunity for personnel to discuss real or potential ethical risks, which allow them to plan for ways to manage these risks.

The DEP expects that the more DND and CF personnel talk about ethics at work, such as in meetings, in discussions, or as rationale for decisions, the more likely that personnel's understanding of the organization's ethical expectations will increase, positively affecting ethical behaviour.

Major (Ret'd) Denis Beauchamp, believes that social science research in ethical decision making supports the claim that there are important benefits to dialogue in ethics. For example, he points out that "research on group decision making shows that there are situations where groups will nearly always outperform an individual". He further explains that "these situations usually involve the need for completeness, accuracy, creativity, and a high degree of acceptance by group members of the final solution".

Major (Ret'd) Denis Beauchamp also considers these findings to be consistent with research done by James Kouzes and Barry Posner who found that "a manager's level of moral reasoning was higher following a discussion with others than if the manager did not consult others and resolved the dilemma alone."<sup>2,3</sup> However, he acknowledges that when time is of the essence and resources are scarce, then the individual in a leadership or managerial role will often have to make the best with what he or she has at hand.

Again, although these observations are limited with respect to guaranteeing ethical conduct of personnel, they suggest that dialogue both contributes to better decision making and increases a manager's level of moral reasoning, which are positive steps toward increasing the

likelihood that a decision maker will implement an ethical course of action.

One of the many DEP initiatives also lends support to the argument that dialogue on ethics really does make a difference. In 1999, the Directorate of the DEP initiated the first of a series of DND/CF-wide surveys that would make it possible to assess the ethical climate of the organization over time. In 2003, The Directorate conducted a second survey. Among other aspects, it explored how the intensity of certain situational factors could influence the ethical decision-making process. These situational factors included social consensus, magnitude of consequences, probability of effect, temporal immediacy, and proximity. The survey results indicated that social consensus was the strongest of all situational factors when it came to predicting ethical judgment and ethical intent.<sup>4</sup> This basically means that DND/CF personnel are more likely to make ethical judgements and decide upon an ethical course of action if there has already been some sort of social consensus or agreement that has been built around the issue as to whether a particular situation or issue is ethical or not. The survey report further recommended that “the CF and DND must continue in their efforts to build a social consensus on the ethical values to be practiced in a variety of complex and stressful defence situations.” The 2007 Defence Ethics Survey is currently underway and more information will be available in the near future with respect to possible factors affecting ethical climate.

Although there are certainly other aspects that could be explored on this topic, the research results briefly outlined above provide a sample of the potential benefits of dialogue on ethics.

Further, although the results cannot ensure that dialogue guarantees ethical conduct, they do suggest support in three areas. First, it suggests that dialogue on ethics contributes to better decision making. Second, it suggests that dialogue increases moral reasoning in decision-making. Third, given that social consensus relies on understanding and sharing others’ points of view, continuing dialogue on ethics appears to be an important step toward creating the conditions necessary for building social consensus.

Since these three areas are essential components for ethical behaviour, dialogue should remain a central feature in any ethics initiative. “Dialogue will remain a key pillar of the DEP,” concluded Colonel Desjardins. “We need to encourage and facilitate dialogue among our personnel so that it can positively affect their decisions and their actions.”

*Charmaine Rand is a Program Development Officer at the Directorate of the Defence Ethics Program. She may be reached at [RAND.C@forces.gc.ca](mailto:RAND.C@forces.gc.ca)*

**End Notes**

- <sup>1</sup> Rawls, J. (1971). *Theory of justice*. Boston, MA: Harvard University Press. (pp. 358-59).
- <sup>2</sup> James Kouzes and Barry Posner refer to “levels of moral reasoning” and link their claim to Lawrence Kohlberg’s theory of stages of moral reasoning. One need not accept Kohlberg’s theory to agree with their general claim that dialogue will improve the quality of a manager’s ethical decision making.
- <sup>3</sup> Kouzes, J.M. & B.Z. Posner (2003). *Credibility*. New York: Jossey-Bass, p. 68.
- <sup>4</sup> Dursun, S, Morrow, Maj R.O. & Beauchamp, Maj D.L.J. (2003). *Defence ethics survey report*. Sponsor research report 2004-18. Ottawa, Ontario: National Defence Headquarters, Director Human Resources Research and Evaluation, 2004), p. 5.



Dialogue on ethics makes a difference...



#### AS2006-0895a

In the Kandahar Province in Afghanistan, on 29 December 2006, Combat Team Commanders are assembled for orders for the continuation of OPERATION BAAZ TSUKA. At times, military commanders may use formal meetings to engage a dialogue on ethics. (Photo by: Sgt Dennis Power)

Dans la province de Kandahar en Afghanistan, le 29 décembre 2006, des commandants d'équipes de combat reçoivent des ordres pour la poursuite de l'OPÉRATION BAAZ TSUKA. Les commandants militaires utilisent parfois des réunions formelles afin d'amorcer le dialogue sur l'éthique. (Photo: Sgt Dennis Power)

Le dialogue sur l'éthique produit un changement...



### AS2006-0901a

Un rassemblement informel tel qu'un dîner constitue pour des collègues un bon forum de discussion sur les dilemmes éthiques. Dans la province de Kandahar en Afghanistan, le 28 décembre 2006, l'indicatif d'appel Tango deux-un Charlie prend un repas sur le pouce pendant une pause lors d'opérations dans le désert à Zhari. (Photo: Sgt Dennis Power)

An informal gathering such as lunch is a good forum for co-workers to discuss ethical dilemmas. In the Kandahar Province in Afghanistan, on 28 December 2006, Call sign Tango Two-One Charlie having a quick meal of rations while on a break in operations in the desert in Zhari. (Photo by: Sgt Dennis Power)

---

## Le dialogue sur l'éthique produit un changement

Par Charmaine Rand

---

C'est au début des années 90 qu'on a pris conscience du besoin d'intégrité et de processus décisionnels éthiques au sein du gouvernement. Au milieu des années 90, le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC) ont réagi en devenant les premiers grands organismes fédéraux complexes à mettre en œuvre un programme d'éthique fondé sur les valeurs et qui encourageait des normes rigoureuses en matière de comportement éthique au travail.

Sanctionné par la haute direction de la Défense en 1994, le Programme d'éthique de la défense fut autorisé officiellement en décembre 1997. C'est alors que le MDN et les FC ont produit le cadre d'intégrité de la défense.

Le cadre d'intégrité est composé de sept éléments centraux qui favorisent la création d'un organisme plus éthique. L'un des éléments centraux est le dialogue, puisqu'il est considéré comme partie intégrante de la démarche du personnel du MDN et des FC vers une conduite plus éthique.

« Aujourd'hui, nous devons entretenir un dialogue sur l'éthique non pas parce que nous sommes moins éthiques que par le passé, mais plutôt parce que nous vivons des changements rapides et continuels, précise le colonel Yvon Desjardins, directeur du Programme d'éthique

de la Défense. Les changements sociétaux, technologiques, gouvernementaux et organisationnels ont créé un environnement dans lequel il est plus difficile de choisir et de prendre des décisions. »

L'environnement dans lequel nous évoluons, l'ampleur des changements et les risques connexes ne font que mettre en évidence l'importance d'échanger ses opinions touchant les questions éthiques. Mais le dialogue sur l'éthique produit-il vraiment un changement?

Le Programme d'éthique de la défense encourage les employés du MDN et les membres des FC à prendre le temps de parler des différents dilemmes éthiques liés au travail auxquels ils font face dans leurs activités quotidiennes.

« On peut considérer le dialogue comme une forme de communication, structurée ou non, entre des personnes ou des groupes où les convictions et les opinions touchant les valeurs ou l'éthique sont discutées ouvertement, honnêtement et sans craintes de représailles, poursuit le colonel Desjardins. Le dialogue peut par exemple s'établir par des initiatives planifiées de leadership où les gestionnaires et les membres de leur personnel prennent le temps de définir les questions d'éthique qui ont un lien direct avec ce qu'ils observent au travail, et d'en parler. »

Le dialogue peut également s'engager par l'examen d'études de cas éthiques en groupe, ou encore par des discussions informelles et privées entre collègues sur des situations éthiques réelles qui surviennent dans la vie de

tous les jours. Soulignons qu'il importe avant tout de garder à l'esprit que le dialogue consiste autant à écouter qu'à parler.

Plusieurs raisons font du dialogue sur l'éthique un élément important du Programme d'éthique de la défense. Il permet au personnel de définir et de partager ses opinions sur les valeurs et les convictions. John Rawls, philosophe américain et professeur à l'Université Harvard, rappelle que « dans la vie de tous les jours, l'échange d'opinions avec autrui déracine nos préjugés et élargit notre perspective; nous devons considérer les choses de leur point de vue et les limites de notre vision nous sont révélées<sup>1</sup>. »

« Le dialogue crée un forum dans lequel on peut participer au processus décisionnel, explique le major retraité Denis Beauchamp, Ph. D., l'un des artisans du Programme d'éthique de la défense. Lorsque le processus décisionnel est combiné à l'analyse de cas qui présentent des difficultés éthiques à divers degrés, le dialogue permet d'enrichir l'expérience d'apprentissage. »

Le dialogue sert également à communiquer et à renforcer les valeurs organisationnelles, de même qu'à mettre en évidence les points à améliorer.

« En étendant le dialogue à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, nous recueillons une rétroaction qui nous permet d'en évaluer la santé sur le plan éthique, souligne le major Rick Walker, Ph. D., officier d'éthique de l'Armée de terre. Nous utilisons le dialogue et en faisons la promotion afin de donner à chaque soldat l'occasion de se faire entendre. »

Le dialogue est aussi un important outil pour la gestion du risque. Les gestionnaires du MDN et des FC invitent périodiquement les membres de leur personnel à des discussions sur des questions éthiques. Ces séances permettent au personnel de discuter de risques éthiques réels ou potentiels et ainsi de planifier des stratégies de gestion de ces risques.

Selon le Programme d'éthique de la défense, plus les membres du personnel du MDN et des FC parleront d'éthique au travail — dans les réunions et les discussions ou encore dans la prise de décisions —, mieux ils comprendront les attentes de l'organisation quant à l'éthique, ce qui favorisera le comportement éthique.

Le major (retraité) Denis Beauchamp estime que la recherche en sciences sociales sur la prise de décisions éthique confirme l'opinion selon laquelle le dialogue comporte d'importants avantages. Il soutient par exemple que « la recherche sur la prise de décisions en groupe démontre qu'il existe des situations où les groupes auront presque toujours de meilleurs résultats que les individus. Ces situations présentent habituellement un besoin d'exhaustivité, de précision, de créativité et un degré élevé d'acceptation de la solution définitive par les membres du groupe », poursuit-il.

Le major (retraité) Denis Beauchamp considère en outre que ces résultats vont dans le sens de la recherche menée par James Kouzes et Barry Posner, qui ont conclu que « le niveau de raisonnement moral d'un gestionnaire se trouvait rehaussé davantage à la suite d'une discussion que s'il ne consultait personne et

qu'il résolvait seul le dilemme »<sup>2,3</sup>. Il reconnaît cependant que lorsque le temps presse et que les ressources se font rares, la personne qui agit à titre de leader ou de gestionnaire devra souvent faire de son mieux compte tenu des circonstances.

Soulignons que si ces observations ne peuvent à elles seules garantir la conduite éthique du personnel, elles permettent néanmoins de penser que le dialogue favorise une meilleure prise de décisions et fait hausser le niveau de raisonnement moral d'un gestionnaire, deux étapes positives qui augmentent la probabilité qu'un décisionnaire mette en œuvre des mesures éthiques.

L'une des nombreuses initiatives du Programme d'éthique de la défense milite également en faveur de la thèse selon laquelle le dialogue sur l'éthique produit réellement un changement. En 1999, la Direction du Programme d'éthique de la Défense procédait au premier d'une série de sondages à l'échelle du MDN et des FC, qui rendit possible l'évaluation du climat éthique de l'organisation au fil du temps. En 2003, la Direction menait un deuxième sondage, qui étudiait notamment dans quelle mesure l'intensité de certains facteurs situationnels pouvait influencer sur le processus décisionnel éthique. Ces facteurs situationnels comprenaient le consensus social, l'ampleur des conséquences, la probabilité de l'effet, l'imminence et la proximité. Les résultats du sondage indiquaient que, de tous les facteurs situationnels, le consensus social était le plus fort en ce qui a trait à la prédiction du jugement et de l'intention éthiques<sup>4</sup>. En principe, on peut en conclure que les membres du personnel du MDN et des FC seront plus susceptibles d'établir des jugements éthiques et

de prendre des mesures éthiques s'ils sont déjà parvenus à une sorte de consensus social ou d'entente à savoir si une situation ou une question en particulier est éthique ou non. Le rapport sur le sondage recommandait de plus que le MDN et les FC continuent leurs efforts en vue d'établir un consensus social quant aux valeurs éthiques devant être promulguées dans diverses situations complexes et stressantes sur le plan de la défense. Le Sondage sur l'éthique de la Défense de 2007 bat son plein, et nous en saurons bientôt plus sur les facteurs qui pourraient affecter le climat éthique.

Bien que d'autres aspects sur le sujet pourraient certainement être abordés, les résultats de la recherche décrits à grands traits précédemment sont indicatifs des avantages potentiels que présente le dialogue sur l'éthique. De plus, si les résultats ne peuvent nous assurer que le dialogue garantit une conduite éthique, ils indiquent à tout le moins trois points positifs. D'abord, ils laissent à penser que le dialogue sur l'éthique favorise la prise de décisions. Ensuite, ils indiquent que le dialogue améliore le raisonnement moral dans la prise de décisions. Enfin, étant donné que le consensus social repose sur la compréhension et l'échange de points de vue, la poursuite du dialogue sur l'éthique semble être une étape importante dans la création des conditions nécessaires à l'établissement d'un consensus social.

Compte tenu que ces trois points sont des éléments essentiels du comportement éthique, le dialogue devrait demeurer au centre de toute initiative touchant l'éthique.

« Le dialogue restera un des piliers du Programme d'éthique de la défense, conclut le

colonel Desjardins. Nous devons encourager et faciliter le dialogue au sein de notre personnel afin que ses décisions et ses actions en soient influencées de façon positive. »

*Charmaine Rand est responsable de l'élaboration des programmes à la Direction du Programme d'éthique de la Défense. On peut joindre C. Rand à [RAND.C@forces.gc.ca](mailto:RAND.C@forces.gc.ca)*

**Notes en fin de texte**

<sup>1</sup> Rawls, J. (1971), *Theory of justice*, Boston, MA, Harvard University Press, (p. 358-59).

<sup>2</sup> James Kouzes et Barry Posner évoquent les « niveaux de raisonnement moral » et appuient leur affirmation sur la théorie des stades du raisonnement moral de Lawrence Kohlberg. Il n'est pas nécessaire d'épouser la théorie de M. Kohlberg pour accepter son affirmation générale à l'effet que le dialogue améliorera la qualité de la prise de décisions éthiques d'un gestionnaire.

<sup>3</sup> Kouzes, J.M. et B.Z. Posner (2003), *Credibility*, New York, Jossey-Bass, p. 68.

<sup>4</sup> Dursun, S, Morrow, Maj R.O. et Beauchamp, Maj D.L.J. (2003), Rapport sur le Sondage sur l'éthique de la Défense. Rapport de recherche 2004-18. (Quartier général de la Défense nationale, Ottawa, Ontario : Directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines, 2004), p. 5.

---

**Promoting Dialogue through Self-Awareness in Future Business Leaders**

By Geoffrey W. Smith

---

Corporations in North America have increasingly begun to discover the power of developing self-awareness among managers. Diversity among leaders in terms of their values, interpersonal orientation, cognitive style and approach to change can often be associated with breakdowns in trust, misunderstandings, and interpersonal conflicts. However, to the extent to which self-awareness improves communication, some of these difficult and costly situations can be avoided.

Improved self-awareness not only assists individuals to understand and thereby manage themselves, but it also helps individuals to understand and manage interpersonal differences. Most people will regularly encounter individuals who possess different management styles, different values sets, different perspectives, and different ethical problem solving orientations than they do. In fact, most work forces are becoming more, not less, diverse. Self-awareness exercises can therefore be valuable tools in helping individuals develop empathy and understanding for the expanding diversity that they will encounter in both work and social settings. This, in turn, can enhance the quality of dialogue and decision making that can occur among individuals from diverse backgrounds and stakeholder groups.

The perspective I bring to this topic is based on my experiences teaching undergraduate business students from a variety of majors, including hospitality and tourism management, human resources management, marketing, and, housing and real estate.

My role in helping to prepare students to become business leaders of tomorrow is not so much to inculcate them with a particular set of values that have been deemed to be the "correct" ones, but rather, to enhance their understanding of the diversity in values and needs among themselves and those they will encounter throughout their careers. I try to provide an environment in which students can both begin to explore their own values and beliefs, as well as begin to develop skills for initiating and maintaining dialogue with others.



To the extent to which students can understand not only their own perspective, but also, truly hear and understand the perspectives of others, they will be well positioned to engage in a creative problem solving process. I see this as an important part of resolving ethical dilemmas. I describe here *one* particular tool that students have found useful for enhancing their own self-awareness, and their ability to have effective dialogue with others.

Throughout the course, students use an interactive CD-ROM containing a "Self-Assessment Library."<sup>1</sup> This tool contains a number of self-assessment quizzes that can be completed at one's own leisure. Included among the self-assessment quizzes are ones related to dominant behavioural style based on basic personality types, personal values, motivation, and leadership style.

For example, the first quiz asks "What do I value?" and asks participants to rank order lists of values in terms of their personal importance. The lists include terminal (outcome) values such as knowledge and wisdom, prosperity and wealth, self-respect, and recognition from peers. They also contain instrumental (or method) values such as truthfulness and honesty, independence, open-mindedness, and hard work.<sup>2</sup>

One can then compare the rank orderings among different people for the two lists of values. One individual might rank most highly the terminal values of prosperity and wealth, along with the instrumental values of hard work and achievement. A second individual might rank happiness through truthfulness and honesty as the most important. It is not hard to imagine how these two individuals might have a

very different approach to problem solving.

In terms of the practical use of this CD-ROM tool, students are asked to complete a number of the exercises throughout the term, and to write a detailed assessment of their own characteristics, tendencies, skills, and interests. They can then compare the individual feedback scores they receive with a data set comprising mostly North American adults. The purpose of completing the exercises is to have the participants start to think about ways they might modify their own behaviour to more effectively work with others. Participants are also encouraged to think about how these changes might translate into improved interpersonal functioning in tricky workplace situations including ethical decision-making.

An important part of the exercise is self-reflection. As part of the self-reflection process, students are asked to identify specific experiences and behaviours that support their own self assessment. Importantly, participants are also asked to identify an action plan for themselves in which they identify their own strengths, as well as areas they would like to improve or change. They go on to identify some practical steps as to how they might accomplish this.

Although I have devoted a fair amount of this discussion to a specific set of exercises students can use to enhance their self awareness in order to promote ethical dialogue skills, there is one additional area that is an important factor in the success of such an initiative. Specifically, participants are asked to try to be honest and open in completing the surveys, and assessing their own personal values and dialogue skills. This will only be

possible to the extent to which a climate conducive to self-honesty and openness is created by those in leadership positions. The microcosm of the classroom may parallel the situation in a corporation in terms of the importance of a creating a climate in which individuals feel genuinely comfortable engaging in self-reflection, assessment of personal strengths, areas for improvement, and authentic dialogue with others. Those in leadership positions at various levels of the organization therefore have an important role to play in terms of establishing a climate of trust and respect in which the learning and development process can occur.

*Geoffrey Smith is a Certified Human Resources Professional. He is the Assistant Dean of Executive Graduate Programs in the College of Management and Economics at the University of Guelph.*  
[gwsmith@uoguelph.ca](mailto:gwsmith@uoguelph.ca)

**End Notes**

<sup>1</sup> The CD-ROM is today available through Pearson Prentice Hall Canada and is included with the textbook "Organizational Behaviour, Concepts, Controversies and Application" 4th edition, written by Nancy Langton and Stephen P. Robbins. ISBN 0-13-197110-7. The CD is now the 3.0 version and has been expanded to 51 questions.

<sup>2</sup> The distinction between "terminal" and "instrumental" values is associated with the research on values conducted by Rokeach, and found in the Rokeach Values Survey. See Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.

---

**Promouvoir le dialogue par la conscience de soi chez les chefs d'entreprise**

Par Geoffrey W. Smith

---

Les entreprises nord-américaines découvrent de plus en plus l'avantage de développer la

conscience de soi chez les gestionnaires. Bien

*ESTABLISHING A CLIMATE OF TRUST*

Trust is an important component of honest self-reflection and dialogue with others. Yet, little has been written about how to establish trusting relationships in the workplace. Here are some ideas based on the work of Cloke & Goldsmith (2005):

- Recognize that when others engage in self-reflection and dialogue, they are making themselves vulnerable to those around them—honour their vulnerability with care
- Show respect
- Follow through on your commitments to others, including commitments to confidentiality
- Be consistent and reliable in your actions generally, and how you treat others
- Recognize that trust requires time and patience
- Show concern for the well-being of others
- Focus on the thing you can affect—your own actions
- Acknowledge your mistakes
- Be honest about current challenges
- Try to be flexible and creative when problem solving

Remember that once trust is broken in a relationship, it can be extremely difficult to fix. Be proactive about acting to maintain trust.

Cloke, K., & Goldsmith, J. (2003). *The art of waking people up: Cultivating awareness and authenticity at work*. San Francisco: Jossey-Bass.

souvent chez les dirigeants, la diversité sur le

plan des valeurs, de l'orientation



interpersonnelle, du style cognitif et de l'approche envers le changement est associée à un manque de confiance, à des malentendus et à des conflits interpersonnels. Toutefois, dans la mesure où la conscience de soi améliore la communication, il est possible d'éviter certaines situations problématiques et coûteuses.

Non seulement une meilleure conscience de soi aide-t-elle les individus à mieux se comprendre et donc à mieux s'autogérer, mais elle les aide également à comprendre et à gérer les différences interpersonnelles. La plupart des gens seront régulièrement en contact avec des individus aux styles de gestion, aux valeurs, aux perspectives et aux méthodes de résolution de problèmes éthiques qui diffèrent des leurs. En fait, au sein de la plupart des organisations, la diversité de la main-d'œuvre s'intensifie plutôt que de diminuer. Par conséquent, des exercices de conscience de soi peuvent être de précieux outils afin d'aider à susciter chez les individus une empathie et une compréhension de la diversité croissante qu'ils sont appelés à côtoyer dans leurs milieux tant professionnels que sociaux. En outre, la qualité du dialogue et de la prise de décisions entre personnes d'extractions et de groupes divers peut s'en trouver améliorée.

La perspective avec laquelle j'aborde ce sujet repose sur mes expériences d'enseignement auprès d'étudiants de premier cycle en administration des affaires spécialisés dans divers domaines, dont la gestion hôtelière et touristique, la gestion des ressources humaines, le marketing ainsi que l'habitation et l'immobilier.

Le rôle que j'exerce dans la préparation des

chefs d'entreprise de demain ne consiste pas tant à leur inculquer des valeurs en particulier — les soi-disant « vraies » valeurs — qu'à enrichir leur compréhension de la diversité de leurs propres valeurs et besoins ainsi que de ceux des gens qu'ils côtoieront au cours de leur carrière. J'essaie de susciter un climat dans lequel les étudiants pourront commencer à la fois à contempler leurs propres valeurs et croyances et à développer une capacité à amorcer et à poursuivre le dialogue avec les autres. Dans la mesure où les étudiants pourront non seulement comprendre leur propre perspective, mais aussi écouter et comprendre vraiment la perspective d'autrui, ils seront à même d'entamer un processus créatif de solution de problèmes. Je crois qu'il s'agit là d'une étape importante dans la résolution de dilemmes éthiques. Je décris ici *un* outil en particulier que les étudiants trouvent utile dans le développement de leur propre conscience de soi et de leur capacité à maintenir un dialogue efficace avec les autres.

Dans le cadre du cours, les étudiants utilisent un CD-ROM interactif sur lequel se trouve une « bibliothèque d'autoévaluation »<sup>1</sup>, qui contient plusieurs questionnaires d'autoévaluation que chacun peut remplir à son rythme. Parmi ces questionnaires d'autoévaluation, certains sont axés sur des styles comportementaux dominants en fonction du type de personnalité de base, des valeurs personnelles, de la motivation et du style de leadership.

Par exemple, dans le premier questionnaire, l'étudiant doit répondre à la question « À quoi suis-je attaché? » et classer des listes de valeurs selon l'importance qu'il leur accorde personnellement. Les listes comprennent des valeurs finales (résultat) telles que la

connaissance et la sagesse, la prospérité et la richesse, le respect de soi, et la reconnaissance des pairs. Elles comprennent également des valeurs instrumentales (méthode) telles que la sincérité et l'honnêteté, l'indépendance, l'ouverture d'esprit et l'ardeur au travail<sup>2</sup>.

On peut ensuite comparer l'ordre des valeurs de diverses personnes pour les deux listes de valeurs. Un étudiant classera peut-être en tête de liste les valeurs finales de la prospérité et de la richesse, ainsi que les valeurs instrumentales de l'ardeur au travail et de l'accomplissement, alors qu'un autre étudiant privilégiera plutôt le bonheur par la sincérité et l'honnêteté. Il est facile d'imaginer que ces deux personnes puissent avoir une vision très différente de la résolution de problèmes.

Le CD-ROM est aussi un outil pratique : au cours de la session, les étudiants doivent exécuter certains des exercices et rédiger une évaluation détaillée de leurs propres caractéristiques, tendances, habiletés et intérêts. Ils peuvent ensuite comparer la note respective qu'ils reçoivent avec un ensemble de données provenant surtout de Nord-Américains d'âge adulte. Le but de ces exercices est d'encourager les participants à commencer à considérer de quelle façon ils pourraient modifier leur propre comportement afin de mieux travailler avec les autres. Les participants sont également invités à réfléchir sur la manière dont ces changements pourraient améliorer la dynamique interpersonnelle lors de situations délicates au travail, notamment sur le plan de la prise de décisions éthiques.

Un aspect important de l'exercice touche l'autoréflexion. Dans le cadre du processus d'autoréflexion, les étudiants doivent définir des

expériences et des comportements précis qui étayaient leur autoévaluation. Précisons que les participants doivent également déterminer leur propre plan d'action et y préciser leurs propres forces, de même que les points qu'ils aimeraient améliorer ou changer. Ils établissent ensuite une marche à suivre pratique afin d'y parvenir.

Bien que j'aie réservé une bonne partie de cette discussion à un ensemble précis d'exercices par lesquels les étudiants peuvent élever leur conscience de soi en vue de favoriser leurs aptitudes au dialogue sur l'éthique, un autre aspect constitue un facteur important du succès d'une telle initiative. En effet, les étudiants sont priés d'essayer de faire preuve d'honnêteté et d'ouverture lorsqu'ils répondent aux questionnaires et lorsqu'ils examinent leurs valeurs personnelles et leurs aptitudes pour le dialogue. Il est possible d'y parvenir pour autant que les personnes en position d'autorité créent un climat favorable à l'intégrité et à l'ouverture. Le microcosme de la salle de cours peut reproduire une situation d'entreprise quant à l'évaluation des forces personnelles, aux points à améliorer, au dialogue authentique avec autrui de même qu'à l'importance de créer un climat dans lequel chacun se sent vraiment à l'aise de poursuivre l'autoréflexion. Les personnes en position d'autorité à divers échelons de l'organisation ont donc un rôle important à jouer, à savoir établir un climat de confiance et de respect dans lequel le processus d'apprentissage et de développement peut avoir libre cours.

*Geoffrey Smith est professionnel des ressources humaines agréé. Il est vice-doyen des Executive Graduate Programs au College of Management and Economics de l'Université de Guelph [gwsmith@uoguelph.ca](mailto:gwsmith@uoguelph.ca)*

### Notes en fin de texte

<sup>1</sup> Le CD-ROM est aujourd'hui disponible chez Pearson Prentice Hall Canada et fourni avec le livre *Organizational Behaviour, Concepts, Controversies and Application*, 4<sup>e</sup> édition, écrit par Nancy Langton et Stephen P. Robbins. ISBN 0-13-197110-7. Le CD (version 3.0) comprend maintenant 51 questions.

<sup>2</sup> La distinction entre les valeurs « finales » et « instrumentales » est liée à la recherche sur les valeurs menée par Rokeach, in *Rokeach Values Survey*. Voir Rokeach, M. (1973), *The nature of human values*, New York, Free Press.

### ÉTABLIR UN CLIMAT DE CONFIANCE

Si la confiance fait partie intégrante d'une autoréflexion franche et du dialogue avec autrui, bien peu a cependant été écrit sur les façons d'établir au travail des relations dans la confiance. Voici des idées basées sur les travaux de Cloke et Goldsmith (2005) :

- Reconnaissez que lorsque les gens se prêtent à l'autoréflexion et au dialogue, ils se rendent vulnérables à ceux qui les entourent, et veillez à honorer cette vulnérabilité.
- Faites montre de respect.
- Honorez vos engagements envers les autres, y compris la confidentialité.
- Soyez constant et crédible dans vos actions comme dans la manière dont vous traitez les autres.
- Reconnaissez que la confiance requiert temps et patience.
- Démontrez un intérêt pour le bien-être des autres.
- Concentrez-vous sur ce que vous pouvez déterminer : vos propres actions.
- Reconnaissez vos erreurs.
- Soyez franc à propos des difficultés du moment.
- Faites preuve de souplesse et de créativité dans la résolution de problèmes.

Rappelez-vous que lorsqu'un lien de confiance est brisé, il peut être extrêmement difficile à rétablir. Soyez proactif dans vos actions visant à maintenir la confiance.

Cloke, K., et Goldsmith, J. (2003), *The art of waking people up: Cultivating awareness and authenticity at work*, San Francisco, Jossey-Bass.



### MESSAGE FROM THE PRESIDENT OF EPAC

On behalf of the Board of Directors, I would like to take this opportunity to wish all of our EPAC members a very enjoyable and relaxing summer holiday. I hope you enjoy this edition of our Magazine and once again thanks to all of those who made it possible.

I would encourage as many members as possible to attend our Annual General Meeting which is being held on 20 June here in Ottawa. It is very important to EPAC to have participation from as broad a cross section in order to ensure we are heading in the right direction and that the service we are or should be providing is what you want and need.

There have been several people coming forward to express an interest in serving on the Board and I believe this interest is critical in the ongoing future of EPAC as a national association. We will soon be opening a Chapter in Victoria, BC and there will soon be other chapters opening.

Please do not hesitate to communicate with any Board member about issues you are concerned about in EPAC. It is only through your participation that we can work to improve the Association.

I look forward to seeing some of you at the AGM on the 20<sup>th</sup> and for those of you who cannot make it to the meeting, do not forget to send in your proxy vote.

Bill Maxwell  
Chair,  
EPAC, Ottawa

---

## Ethical Intent and Dialogue in Strategic Planning and Management

---

By Art Williams

---

### LE MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DE L'APEC

Au nom du Conseil d'administration, j'aimerais souhaiter à tous les membres de l'APEC des vacances d'été agréables et reposantes. J'espère que vous apprécierez ce numéro de notre magazine, et encore une fois, je remercie tous ceux qui ont rendu possible sa publication.

J'encourage tous les membres à participer à notre assemblée générale annuelle, qui aura lieu à Ottawa le 20 juin. Il est très important pour l'APEC d'obtenir la participation d'un éventail aussi large que possible afin de nous assurer que nous progressons dans la bonne direction et que le service que nous offrons ou devrions offrir répond à vos attentes et à vos besoins.

Plusieurs personnes ont exprimé le désir de siéger au Conseil, et j'estime que ce désir est essentiel pour assurer l'avenir de l'APEC en tant qu'association nationale. Nous inaugurerons bientôt une nouvelle section à Victoria (C.-B.), et d'autres suivront sous peu.

N'hésitez surtout pas à faire part aux membres du Conseil des questions qui vous préoccupent à l'APEC. C'est grâce à votre participation que nous pourrions améliorer notre association.

J'espère donc vous rencontrer en grand nombre lors de l'assemblée annuelle le 20 juin, et je rappelle à tous ceux et à toutes celles qui ne pourrez y être de nous faire parvenir votre vote par procuration.

Le président,  
Bill Maxwell  
APEC, Ottawa

Corporations may be broadly understood as entities that are both intentional and systemic. Corporations are intentional in that they dynamically move toward satisfying their purpose. They are systemic in that while moving toward their purpose, they reciprocally influence a range of immediate (e.g., shareholders, members, customers, suppliers) and more remote (e.g. communities, nations, and geographies within which the organizations operate) stakeholders. I argue that in order to *truly* fulfill both their intentional and systemic natures, corporations must engage in a form of strategic planning that includes an intention toward ethical alignment with both their immediate and remote stakeholders. Moreover, ethical dialogue within organizations must be of a form that supports and enhances this alignment.

Consider first the intentional nature of organizations. During strategic planning, corporations define themselves and their *intent* through vision and mission statements as well as statements of values. By creating and pursuing a mission through an embraced set of values, the corporation demonstrates its intentional nature. For example, one common mission of corporations is value creation. Corporations take inputs of goods or services, add value to them, and create outputs of greater value than the inputs. It seems then that if one focused *only* on the intentional nature of

organizations, such as pursuing a mission, then moral responsibility might be seen as unnecessary. Fittingly, it could be argued that as long as firms create value for their shareholders, then they are fulfilling their mandate.

However, according to systems thinking, corporations are systems that are embedded at one level within larger systems (e.g., community). Corporations also have embedded within them smaller

systems (e.g., work units). Because of the nature of multiple, interacting sub-systems at various levels, the far reaching causes, effects, and associations

within and among systems at different levels hold great importance for the organization. Accordingly, in order to both maximize value and be sustainable, a business organization must also work towards maximizing the value and sustainability of the larger systems within which it operates and of the systems with which it co-operates. This then widens the scope of stakeholders to which the business organization is beholding. For example, Michael Porter and Richard Kramer (2006) argued that for sustainability as well as their own self interest, companies should operate in ways that secure long-term economic performance by avoiding short-term behavior that is socially detrimental or environmentally wasteful.

However, in order to achieve a form of sustainability that is characterized by concern not just for positive economic outcomes, but also positive social and environmental outcomes across a range of stakeholders, then corporations need to work with ethical intention

to align their values with those of a broader range of stakeholders. This is consistent with emergent trends toward sustainable global enterprise in which corporations are recognizing the need to both respect and support the culture, social needs, and natural resources of the communities in which they operate.

As noted above, ethical alignment among the firm and its immediate and remote stakeholders is critical to the long-term survival of

organizations and communities in which they are embedded. However, how can ethical dialogue within organizations best support this goal? What

are some important characteristics of effective ethical dialogue?

Moral decisions within corporations are made at personal, managerial, and organizational levels, and each decision is interdependent with others as decisions made at any one level affect the others. For example, Laura Hartman (2001) noted that when identifying factors related to unethical work decisions, managers cited both the actions of their superiors as well as the nature of corporate policy on ethical issues (p.73). Similarly, Nancy Adler (2002) stated that "Managers' attitudes influence their own behavior, which in turn influences their employees' attitudes and behavior, which then reinforce the managers' original attitudes and behavior" (p. 47). Adler further noted where high levels of diffusion exist in organizational and/or societal culture; the scope of managerial influence can be very broad. For example, in cultures characterized by high levels of diffusion, managerial attitudes and actions may

*...corporations need to work with ethical intention to align their values with those of a broader range of stakeholders*



have a strong downward influence onto individual employees and also a strong upward influence on the community as a whole.

These observations suggest not only the interdependence of personal, managerial, and organizational ethics, but also, the need for effective dialogue among those at different levels within an organization. In order to promote ethical behavior, the organization must promote and reinforce behaviors that it and the society in which it operates both deem to be ethical.

The achievement of ethical alignment requires that organizations provide ethics training to members at all levels so that they have the skills, abilities, and knowledge to perform ethically. Training should include topics related to "content" issues (e.g., conflict of interest, diversity, trade secrets), that could pit the interests of the individual against those of the company and the community. However, training should also include topics related to "process" issues such as how to communicate effectively with others. Moreover, strategic moral responsibility needs to be communicated throughout the business organization. This can occur through conventional channels such as posting and promoting the vision, organizational value statements, and codes of conduct. However, less well known channels should also be used. For example, cross-functional work teams, introduced through continuous improvement models such as Total Quality Management, Lean Management, and Six Sigma, are appearing in workplaces throughout Canada and the world. Cross-functional teams allow workers on the front-line and throughout the organization the opportunity to affect organizational change. The inclusion of

strategic goals and values in cross-functional team training provides a new opportunity for organizations to infuse ethical intent into their systems by way of their continuous improvement models. Similarly, participation in ethically sensitive and proactive occupational health and safety programs presents another, often-missed, opportunity for achieving ethical alignment throughout the organization's operating systems.

*Art Williams is a Human Resource and Organizational Behaviour professional focused on the challenges and opportunities of diversity and integrity management. Art can be reached at [ethisyst@gmail.com](mailto:ethisyst@gmail.com)*

#### References

- Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behavior* (2<sup>nd</sup> Ed.), South-Western.
- Hartman, L.P. (2001). *Perspectives in business ethics*. New York: Irwin/McGraw Hill.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92. Retrieved Sunday, April 15, 2007 from the Business Source Complete database.

---

## L'intention et le dialogue éthiques dans la planification stratégique et la gestion

Par Art Williams

---

Globalement, on peut définir les entreprises comme des entités à la fois intentionnelles et systémiques. Elles sont intentionnelles en ce qu'elles s'orientent dynamiquement vers leur objectif. Elles sont aussi systémiques puisque, tout en s'orientant vers leur objectif, elles influencent réciproquement une variété d'intervenants immédiats (p. ex. actionnaires,

membres, clients, fournisseurs) et plus éloignés (p. ex. collectivités, nations, et territoires dans lesquels les organisations sont actives). Je soutiens qu'afin de *vraiment* réaliser leur nature à la fois intentionnelle et systémique, les entreprises doivent s'adonner à une forme de planification stratégique qui comprend l'intention de s'aligner éthiquement avec ses intervenants immédiats et éloignés. En outre, le dialogue éthique au sein des organisations doit tendre vers cet alignement et le favoriser.

Considérons d'abord la nature intentionnelle des organisations. Dans leur planification stratégique, les entreprises se définissent et définissent leur *intention* par des

énoncés de vision et de mission ainsi que par des énoncés de valeurs. En créant et en poursuivant une mission au moyen de valeurs promulguées, l'entreprise manifeste sa nature intentionnelle. Par exemple, bon nombre d'entreprises ont entre autres pour mission de créer de la valeur. Elles partent d'intrants — biens ou services —, auxquels elles greffent de la valeur, et créent des extrants de plus grande valeur que les intrants. Il semble alors que si l'on s'arrêtait *seulement* à la nature intentionnelle des organisations, telle que la poursuite d'une mission, la responsabilité morale pourrait être perçue comme superflue. On pourrait alors conclure que tant que les sociétés créent de la valeur pour leurs actionnaires, elles remplissent leur mandat.

Toutefois, selon la pensée systémique, les entreprises sont des systèmes englobés par de plus grands systèmes (p. ex. la collectivité) et qui elles-mêmes englobent également de plus

petits systèmes (p. ex. des unités de travail). Étant donné la nature des multiples sous-systèmes qui interagissent à divers niveaux, les causes, les incidences et les associations profondes dans et entre les systèmes à tous les niveaux revêtent une grande importance aux yeux de l'organisation. Ainsi, pour à la fois maximiser la valeur et être durable, une entreprise doit aussi s'efforcer de maximiser la valeur et la durabilité des systèmes à l'intérieur desquels elle évolue et de ceux avec lesquels elle coopère. Par conséquent, l'éventail des

intervenants auxquels l'entreprise est redevable s'en trouve élargi. Par exemple, Michael Porter et Richard Kramer (2006) soutiennent qu'aux fins de durabilité et pour leurs

propres intérêts, les entreprises devraient mener leurs activités de façon à garantir le rendement économique à long terme en évitant de se livrer à des comportements à court terme qui sont nuisibles du point de vue social ou environnemental.

Cependant, afin de réaliser une forme de durabilité caractérisée par les préoccupations visant des résultats positifs non seulement sur le plan économique, mais également sur le plan social et environnemental pour divers intervenants, les entreprises doivent travailler dans l'intention éthique d'aligner leurs valeurs sur celles d'un plus large éventail d'intervenants. Cela correspond aux nouvelles philosophies de durabilité de l'entreprise mondiale, qui reconnaît la nécessité de respecter et de soutenir la culture, les besoins sociaux et les ressources naturelles des collectivités dans lesquelles elle est active.

*...les entreprises doivent travailler dans l'intention éthique d'aligner leurs valeurs sur celles d'un plus large éventail d'intervenants*

Comme il a été mentionné précédemment, l'alignement éthique entre l'entreprise et ses intervenants immédiats et éloignés est essentielle à la survie à long terme des organisations et des collectivités qui les englobent. Mais comment le dialogue éthique au sein des organisations peut-il le mieux appuyer cet objectif? Quels seraient des caractéristiques importantes du dialogue éthique efficace?

Au sein des entreprises, des décisions morales sont prises aux niveaux des individus, de la direction et de l'organisation, et chacune de ces décisions dépend également des autres, puisque les décisions prises à n'importe quel niveau ont des incidences sur les autres. Laura Hartman (2001) précise par exemple que lorsqu'ils doivent déterminer les facteurs liés à des décisions contraires à l'éthique au travail, les gestionnaires évoquent à la fois les actions de leurs supérieurs et la nature de la politique de l'entreprise à l'égard des questions éthiques (p.73). De même, Nancy Adler (2002) estime que les « attitudes des gestionnaires influencent leur propre comportement, qui à son tour influence l'attitude et le comportement de leurs employés, ce qui renforce finalement les attitudes et le comportement que le gestionnaire avait au départ » (p. 47). Adler poursuit en soulignant que lorsqu'une large diffusion se produit dans la culture organisationnelle ou sociétale, l'influence des dirigeants peut être considérable. Par exemple, dans les cultures où on trouve une large diffusion, les attitudes et les actions des dirigeants peuvent exercer une forte influence autant en amont sur chaque employé qu'en aval sur l'ensemble de la collectivité.

Ces observations démontrent non seulement l'interdépendance de l'éthique aux niveaux des individus, de la direction et de l'organisation, mais aussi la nécessité d'un dialogue efficace entre les divers paliers de l'organisation. Si elle veut promouvoir les comportements éthiques, l'organisation doit promouvoir et renforcer les comportements qu'elle-même et la société dans laquelle elle évolue jugent éthiques.

Afin de parvenir à l'alignement éthique, les organisations doivent fournir une formation sur l'éthique à leurs membres à tous les niveaux afin qu'ils aient les compétences, les habiletés et la connaissance nécessaires pour travailler éthiquement. La formation devrait comprendre des sujets touchant des questions de « contenu » (p. ex. conflit d'intérêts, diversité, secret commercial) pouvant mettre en opposition les intérêts des individus et ceux de l'entreprise et de la collectivité. Cependant, la formation devrait aussi intégrer des sujets touchant des questions de « procédé » telles que la communication efficace avec autrui. Par ailleurs, la responsabilité morale stratégique doit être communiquée à l'échelle de l'entreprise, au moyen par exemple de canaux conventionnels tels que l'affichage et la promotion de la vision, des énoncés de valeurs de l'entreprise et des codes de conduite. Il ne faudrait cependant pas rejeter d'autres canaux moins connus. Par exemple, on assiste dans les milieux de travail au Canada et dans le monde à l'émergence d'équipes de travail interfonctionnelles, formées au moyen de modèles d'amélioration continue tels que la gestion de la qualité totale, la gestion allégée et l'approche six sigma. Les équipes interfonctionnelles permettent tant aux travailleurs de première ligne qu'à ceux du reste

de l'organisation de produire un changement organisationnel. L'inclusion d'objectifs et de valeurs stratégiques dans la formation des équipes interfonctionnelles donne aux organisations une nouvelle occasion d'imprimer une intention éthique dans leurs systèmes au moyen de leurs modèles d'amélioration continue. De même, la participation à des programmes de santé et de sécurité au travail adéquats et proactifs sur le plan de l'éthique constitue une autre occasion — souvent manquée — de produire un alignement éthique dans tous les systèmes opérationnels de l'entreprise.

*Art Williams, professionnel des ressources humaines et du comportement organisationnel, s'intéresse aux difficultés et aux possibilités de la gestion de la diversité et de l'intégrité. On peut joindre A. Williams à [ethisyst@gmail.com](mailto:ethisyst@gmail.com).*

#### Références

- Adler, N. J. (2002), *International dimensions of organizational behaviour* (2<sup>e</sup> édition.), South-Western.
- Hartman, L.P. (2001), *Perspectives in business ethics*, New York, Irwin/McGraw Hill.
- Porter, M., et Kramer, M. (2006), « Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92. Consulté le 15 avril 2007 dans la base de données Business Source Complete.

---

## Counteracting Potentially Negative Consequences of Group Dialogue

By Sheldene Simola

---

Group cohesion and dialogue are often cited as desirable characteristics for organizational work teams or units. It is argued that some degree of cohesiveness allows groups to work toward shared goals. Similarly, dialogue among members is thought to promote consideration of a broader range of viewpoints and more effective group decision-making. However, are group cohesion and dialogue always beneficial? And will they always result in more ethical decision-making?

In what has become a classic work in the field of organizational studies, Janis (1971/2001; 1972) identified a phenomenon which he termed "groupthink." In his studies of senior-level governmental decision-makers, Janis noted that sometimes the psychological drive for consensus in cohesive groups ends up precluding discussion or evaluation of a diverse range of perspectives in decision making. Therefore, cohesive groups with a drive for consensus may end up making a poor decision, despite initially good intentions.

Consider, for example, the January, 1986 explosion of the space shuttle Challenger in which all seven astronauts lost their lives. Although one cannot definitively state that groupthink led to the ill-fated decision to launch Challenger, even a cursory search provides many examples of practitioners and scholars who remain concerned about the role that groupthink may have played.

For example, the symptoms of groupthink articulated by Janis (1971/2001; 1972) include:

- an illusion of invulnerability among group members

- the development and use of collective rationalizations in order to dismiss or minimize the seriousness of warnings or negative feedback
- a belief in the inherent morality of the group that reduces the likelihood that members will consider the ethical or moral consequences of their decisions
- stereotyped and negative views of out-group leaders
- the application of direct pressure to anyone who raises doubts or questions about the illusions or decisions occurring in the group
- self-censorship and trivializing of misgivings
- an illusion of unanimity
- the presence of “mindguards”—i.e., group members who protect the leader and other group members from information that could reduce or erode their support of past decisions

*...cohesive groups with a drive for consensus may end up making a poor decision, despite initially good intentions*

In addition to the symptoms cited above, there is evidence that groups in which dialogue occurs might not only display groupthink, but also, might engage in what has been termed “group polarization” (Moscovici & Zavalloni, 1969). Group polarization occurs when decisions made within a group are more extreme than those that would have been made

by the individuals comprising the group if they had acted on their own. If the individuals comprising the group tend to be cautious, polarization may occur in the form of a “cautious shift” wherein the group decision is even more cautious than which would have been made by constituent individuals

prior to group discussion. However, if the individuals comprising the group have relatively high risk propensities, then polarization may occur in the form of a “risky shift” in which group decisions are even more risky than those that would have been normally made by the individuals in the absence of group dialogue (for review of early research, see Minnix, 1982).

In the Challenger tragedy, a relatively high proportion of groupthink symptoms appeared to be present. Griffin (1997) offered a detailed discussion of these as they pertain to the Challenger decision. For example, there have been reports of pressures on various personnel to self-silence dissenting opinions or doubts about the decision to launch, as well as the use of rationalizations against information supporting a no-launch decision.

Given concerns that groupthink can both occur in cohesive and consensus seeking groups, and also, raise the possibility of making a truly disastrous decision, what can be done to mitigate the potentially negative influence of dialogue in cohesive and consensus seeking groups? Janis (1971/2001; 1972) offered a number of recommendations for counteracting tendencies toward groupthink. These included:

- making use of outside experts to prevent insulation of the group
- requirements to consider different scenarios from alternative viewpoints
- the explicit use of critical evaluation during planning, including assigning the role of “devil’s advocate” to different members at each meeting
- making use of “second chance” meetings at which each members expresses any residual doubts
- having groups leaders or senior personnel refrain from expressing their opinion(s) to work groups at the outset

Although the phenomenon of groupthink as initially articulated may not be validated through formal scientific testing (Baron, 2005), it may still be a useful heuristic in terms of sensitizing us to potential risks in group decision making, as well as identifying some helpful suggestions for prevention of poor group decisions.

*Sheldene Simola teaches and researches in the area of business ethics and corporate crisis prevention and management. She can be reached at [ssimola@trentu.ca](mailto:ssimola@trentu.ca)*

#### References / Références

- Baron, R. S. (2005). “So right it’s wrong: Group think and the ubiquitous nature of polarized group decision-making.” In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 37, pp. 219-253). San Diego: Elsevier Academic Press.
- Griffin, E. (1997). “Groupthink of Irving Janis.” In E. Griffin (Ed.), *A first look at communication theory*. Toronto: McGraw-Hill.
- Janis, I. L. (2001). Groupthink. In W. E. Nate-Meyer & J. T. McMahon (Eds.), *classics of organizational*

*behavior* (3rd ed.; pp. 197-207). Prospect Heights, IL: Waveland Press. (Original work published 1971)

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.

Minix, D.A. (1982). *Small groups and foreign policy decision-making*. Washington, D.C.: University Press of America.

MMoscovici, S., & Zavalloni, M. (1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, 125-135.

MERCI À NOTRE TRADUCTEUR,  
JEAN-FRANÇOIS PELLECUER /  
THANK YOU TO OUR TRANSLATOR,  
JEAN-FRANÇOIS PELLECUER

## Contrer les effets potentiellement négatifs du dialogue de groupe

Par Sheldene Simola

La cohésion et le dialogue au sein du groupe sont souvent considérés comme des caractéristiques souhaitables dans les équipes ou les unités de travail organisationnelles. Certains soutiennent qu’un certain degré de cohésion permet aux groupes de travailler à des buts communs. Dans un même ordre d’idées, le dialogue entre membres est vu comme favorisant la prise en compte d’un plus large éventail de points de vue et une meilleure prise de décision en groupe. Toutefois, la cohésion et le dialogue à l’intérieur d’un groupe sont-ils toujours bénéfiques? Et donneront-ils toujours lieu à des décisions plus éthiques?

Dans ce qui est considéré comme un ouvrage classique dans le domaine des études organisationnelles, Janis (1971/2001; 1972) décrit un phénomène qu'il appelle la « pensée de groupe ». Au cours de ses travaux sur les décideurs gouvernementaux de niveau supérieur, Janis a remarqué que parfois, la volonté psychologique de consensus dans les groupes cohésifs finit par entraver la discussion ou l'évaluation d'un large éventail de perspectives dans la prise de décisions. Par conséquent, les groupes cohésifs qui tendent vers le consensus peuvent, en bout de ligne, prendre une mauvaise décision, malgré leurs bonnes intentions au départ.

*...les groupes cohésifs qui tendent vers le consensus peuvent, en bout de ligne, prendre une mauvaise décision, malgré leurs bonnes intentions au départ.*

Considérons par exemple l'explosion, en janvier 1986, de la navette spatiale Challenger, dans laquelle les sept occupants ont trouvé la mort. Bien qu'on ne puisse affirmer avec certitude que la pensée de groupe a mené à la décision malheureuse de lancer Challenger, même une brève recherche produit de nombreux exemples de praticiens et de savants qui se posent toujours des questions sur le rôle que la pensée de groupe peut avoir joué.

Par exemple, les symptômes de la pensée de groupe décrits par Janis (1971/2001; 1972) comprennent :

- une illusion d'invulnérabilité parmi les membres du groupe;
- le développement et l'utilisation de rationalisations collectives afin de rejeter ou de minimiser la gravité des

avertissements ou de la rétroaction négative;

- la croyance en l'existence d'une moralité de groupe inhérente qui réduit la probabilité que les membres réfléchiront aux conséquences éthiques ou morales de leurs décisions;
- des opinions stéréotypées et négatives à propos des leaders en dehors du groupe;
- l'application d'une pression directe sur quiconque soulève des doutes ou des questions à propos des illusions ou des décisions qui se produisent dans le groupe;
- une autocensure et une minimisation des doutes;
- une illusion d'unanimité;
- la présence de « gardiens de la pensée », soit des membres du groupe qui tiennent le chef et d'autres membres du groupe à l'écart d'information qui pourrait réduire ou effriter leur soutien de décisions antérieures.

En plus des symptômes cités précédemment, il apparaît évident que les groupes qui font appel au dialogue peuvent non seulement manifester la pensée de groupe, mais aussi s'adonner à ce qu'on appelle la « polarisation de groupe » (Moscovici et Zavalloni, 1969). La polarisation

de groupe se produit lorsque les décisions prises par le groupe sont plus extrêmes que celles qui auraient été prises par les individus qui forment le groupe s'ils avaient agi seuls. Si les individus formant le groupe sont portés vers la prudence, la polarisation peut se manifester sous la forme d'un « mouvement vers la prudence » où la décision du groupe est encore plus prudente que celle qui aurait été prise par chaque membre avant la discussion de groupe. Par contre, si les individus qui forment le groupe sont plutôt ouverts au risque, une polarisation peut en résulter et se traduire par un « mouvement vers le risque » où les décisions du groupe sont encore plus risquées que si chaque membre du groupe avait agi individuellement sans dialogue de groupe (revue de la recherche initiale : consulter Minnix, 1982).

Dans la tragédie de Challenger, une proportion relativement élevée de symptômes de la pensée de groupe semblaient être présents. Griffin (1997) en discute en détail dans le contexte de la décision de procéder au lancement de Challenger. Plusieurs ont par exemple fait état de pressions exercées sur divers membres du personnel afin qu'ils passent sous silence leurs opinions divergentes ou leurs doutes à propos de la décision de procéder au lancement, ainsi que d'un recours à la rationalisation contre l'information justifiant la décision d'annuler le lancement.

Compte tenu des craintes à l'effet que la pensée de groupe peut avoir lieu au sein de groupes cohésifs et axés sur le consensus, et qu'elle peut augmenter l'éventualité de la prise d'une décision réellement désastreuse, on peut se demander ce saurait réduire l'influence potentiellement négative du dialogue dans des

groupes cohésifs et axés sur le consensus. Janis (1971/2001; 1972) formule plusieurs recommandations pour contrer les dispositions à la pensée de groupe, notamment :

- faire appel à des experts de l'extérieur pour éviter l'isolement du groupe;
- exiger que divers scénarios soient envisagés à partir de points de vue différents;
- utiliser explicitement l'évaluation critique au cours de la planification, y compris l'assignation du rôle d'« avocat du diable » à différentes personnes lors de chaque réunion;
- organiser des réunions de « seconde chance » au cours desquelles chaque membre exprime les doutes qu'il entretient toujours;
- demander aux leaders du groupe ou au personnel de direction d'éviter d'exprimer leurs opinions dès le début d'une discussion de groupe.

Si le phénomène de la pensée de groupe tel qu'il a été décrit au départ ne peut être validé par des analyses scientifiques formelles (Baron, 2005), il peut tout de même constituer une heuristique utile à la sensibilisation aux risques potentiels de la prise de décisions de groupe, en plus de mettre en évidence des moyens pratiques de prévenir les mauvaises décisions de groupe.

*Sheldene Simola enseigne et mène des recherches dans le domaine de l'éthique des affaires et de la prévention et de la gestion des crises organisationnelles. [ssimola@trentu.ca](mailto:ssimola@trentu.ca)*



# About Us

The Ethics Practitioners' Association of Canada (EPAC) promotes ethical practices in organizations, and supports ethics practitioners across Canada.

We have a brand new website at [www.epac-apec.ca](http://www.epac-apec.ca) . We are very proud of this new service to the organizational ethics community. Please take a moment to check it out!

The website features a calendar of events – we welcome information on non-profit events for posting – contact: [service@epac-apec.ca](mailto:service@epac-apec.ca)

The website also includes our Competency Profile of Ethics Practitioners and much other information, in English and French.

We invite you to join EPAC, or sponsor an event or publication. Or just browse the site and bookmark it. And please pass on this message to others who may be interested!

Bill Maxwell  
Chair, Ethics Practitioners' Association of Canada

\*\*\*\*\*

L'Association des praticiens en éthique du Canada (APEC) encourage l'adoption de pratiques éthiques au sein des organisations et apporte son soutien aux praticiens en éthique partout au Canada.

Nous avons maintenant un tout nouveau site Web à l'adresse [www.epac-apec.ca](http://www.epac-apec.ca) Nous sommes très fiers de ce nouveau service offert à la collectivité des praticiens en éthique. Prenez un moment de votre temps pour aller découvrir ce nouveau site!

Le site Web comporte un calendrier des événements à venir – nous afficherons avec plaisir les informations que vous nous enverrez sur tout événement à but non lucratif. Veuillez communiquer avec [service@epac-apec.ca](mailto:service@epac-apec.ca)

Ce site Web comprend également notre « Profil des compétences des praticiens » et bien d'autres documents et renseignements – aussi bien en français qu'en anglais.

Nous vous invitons à devenir membre de l'APEC ou à commanditer un événement ou une publication. Ou, découvrez tout simplement notre site et ajoutez-le à votre liste de sites favoris. Veuillez transmettre ce message à tous ceux et celles qui pourraient s'intéresser à notre site.

Bill Maxwell  
Président, Association des praticiens en éthique du Canada