

Inside this Issue
Dans ce numéro

- 4 Ethical Recognition May Depend on Characteristics of the Situation Itself
La reconnaissance d'un enjeu moral: l'influence des caractéristiques de la situation
- 6 The ability to Disengage from the Moral Consequences of Wrongdoings
La capacité de se désengager des conséquences morales d'actes fautifs
- 9 Ethical Short-cuts: The Impact of Heuristics on our Ability to Recognize Ethical Situations as they Emerge
La raccourcis en éthique: les repercussions des heuristiques sur la capacité à reconnaître les situations émergentes liées à l'éthique
- 12 Implicit Stereotypes as Potential Impediments to Ethical Awareness and Recognition
Les stereotypes implicates en tant qu'obstacles possible à la prise de conscience et à la reconnaissance de situations liées à l'éthique
- 14 Enhancing Ethical Awareness through the Inclusion of Spiritual Values
Améliorer la prise de conscience éthique par l'intégration de valeurs spirituelles
- 17
- 19
- 22
- 24
- 26



Magazine

MESSAGE FROM THE PRESIDENT OF EPAC

By Norman Steinberg

I believe that future growth of EPAC will be on the cusp of both values-driven ethics and formal compliance programs. With legal compliance programs on a sharp increase in Canada, managers are also realizing that excessive rules and enforcement demotivate employees. At the same time, values-driven ethics can motivate, but it is not enough to stop wrongdoing. Long term growth will depend on balancing the inter-dependence of these two major approaches as well as encouraging the adoption of sound ethical practices as a normal course of the practice of Canadian enterprise.

And as I stated previously in January, attaining the vision of EPAC requires not only the qualities of practitioners in this field, but also on the adoption of ethical concepts, principles and practices in the Canadian organizational workplace within a uniquely Canadian context.

Please join us in Ottawa on June 18th 2008 for our AGM where you will learn more about how we are moving on these two fronts as well as welcome our guest speaker Donna Boheme who has extensive on-the-ground experience in the field of corporate governance, compliance and ethics both within the US and internationally.

Norman Steinberg
Chair, EPAC, Ottawa

LE MESSAGE DE LA PRÉSIDENCE DE L'APEC

Par Norman Steinberg

Je souscris à l'avis exprimé dans l'article d'*Ethicos*, à savoir que la future croissance de l'APEC s'articulera sur deux grands axes : l'éthique axée sur les valeurs et les programmes de conformité officiels. Alors que le nombre des programmes de conformité à la loi connaît une hausse marquée au Canada, les gestionnaires se rendent compte que la rigueur excessive des règles et de leur exécution tend à démotiver le personnel. Or, si l'éthique axée sur les valeurs peut avoir un effet motivant, elle ne suffit pas à décourager les actes répréhensibles. La croissance à long terme dépendra donc du juste équilibre entre ces deux écoles ainsi que de la promotion de l'adoption de pratiques éthiques saines et de leur intégration aux activités régulières de l'entreprise canadienne.

Par ailleurs, comme je l'ai mentionné en janvier, la réalisation de la vision de l'APEC dépendra non seulement de la qualité de nos praticiens, mais aussi de l'adoption des notions, principes et pratiques éthiques par les milieux de travail organisationnels canadiens, dans un contexte purement canadien.

Je vous invite à vous joindre à nous à Ottawa, le 18 juin 2008, à l'occasion de notre assemblée générale annuelle, où vous en apprendrez davantage sur la façon dont nous progressons sur ces deux fronts et où vous pourrez entendre notre conférencière, M^{me} Donna Boheme, qui jouit d'une vaste expérience pratique de la régie d'entreprise, de la conformité et de l'éthique, expérience qu'elle a acquise aux États-Unis et ailleurs dans le monde.

Norman Steinberg
Chair. APEC. Ottawa

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.

Letter from the Editor

By Sheldene Simola

Welcome to the first of four issues in our new theme series on "Enhancing Moral Awareness, Action and Effectiveness in Organizations." The topic for this theme series emerged from the growing recognition among business leaders and scholars alike that traditional approaches to business ethics have been insufficient for preparing people to both recognize and successfully resolve ethical dilemmas in organizational contexts.

Each of the four issues in this theme series focuses on a different, but related topic. In the current issue, we explore a range of factors that can impede or enhance our ability to recognize that an ethical situation is emerging. Issue 2 will consider factors that affect our ability to take effective ethical action once we have identified a potential problem. In the third issue, we will consider what responses are ethically necessary and appropriate when, despite good intentions, we miss the mark, and end up having to manage a crisis situation. Issue 4 will focus on the difficult question of how we should actually define and measure ethicality in organizations.

In this first issue, we have an excellent series of articles that not only highlight a range of factors that can influence whether we detect emerging ethical issues, but also, that offer some practical suggestions for managing these. The five articles comprising this issue discuss:

- How characteristics of the emerging situation itself might lead us to perceive that situation as being more or less serious, despite the actual need for intervention (Jones, 1991)
- How forms of "moral disengagement" including our use of language can obscure the moral dimensions of a situation (Bandura, 2002)
- How the normal thought processes commonly used to manage large amounts of information in uncertain environments could actually work against us when it comes to making ethical judgments (Tversky & Kahneman, 1974)
- How implicitly held stereotypes could result in pervasive yet very subtle prejudiced behaviours, even among those who hold egalitarian beliefs (Brief & Barsky, 2000)
- How attention to the under-discussed topic of spirituality in the workplace might enhance our ethical awareness and recognition

We hope that the readers of this issue will be able to implement these ideas in the ethics education, training and coaching that they provide in their roles as ethics officers and consultants.

As always, we would love to hear from you! So please do send any comments, ideas, or submissions for upcoming issues to editor@epac-apec.ca. We hope you have a wonderful spring season.

Éditorial

par Sheldene Simola

Bienvenue à ce premier de quatre numéros du *Magazine* ayant pour thème « Le rehaussement de la prise de conscience, de l'action et de l'efficacité éthiques dans les organisations ». Le choix de ce thème est justifié par le constat auquel arrive un nombre croissant de chefs d'entreprise et de chercheurs, à savoir que les approches traditionnelles du secteur de l'éthique des affaires n'ont pas adéquatement préparé les gens à reconnaître et à résoudre efficacement les dilemmes éthiques dans les organisations.

Chaque numéro de cette série se penchera sur des sujets distincts mais apparentés. Ainsi, dans ce premier numéro, nous examinons divers facteurs susceptibles d'inhiber ou de rehausser notre capacité à reconnaître un enjeu moral naissant. Dans le numéro 2, nous étudierons les facteurs qui influencent notre capacité à poser une action éthique une fois qu'un enjeu a été dégagé. Dans le numéro 3, nous nous intéresserons aux interventions indiquées par l'éthique lorsque, malgré de bonnes intentions, nous avons passé à côté de la cible et devons composer avec une situation de crise. Enfin, dans le numéro 4, nous nous arrêterons à une question délicate : la façon de définir et de mesurer le caractère éthique des organisations.

Ce premier numéro constitue un excellent recueil d'articles qui non seulement font ressortir divers facteurs susceptibles d'influencer notre capacité à repérer les enjeux moraux en devenir, mais aussi offrent des suggestions pratiques pour gérer ceux-ci. Les cinq articles du présent numéro explorent :

- comment les caractéristiques d'une situation naissante peuvent nous porter à croire que la situation en question est plus ou moins sérieuse alors qu'une intervention s'impose (Jones, 1991);
- comment les formes du « désengagement moral », y compris notre choix de mots, peuvent concourir à obscurcir les dimensions morales d'une situation (Bandura, 2002);
- comment les processus de réflexion normaux qui guident notre capacité à gérer de grandes quantités d'information dans des environnements incertains pourraient en fait nous nuire lorsqu'il s'agit de poser des jugements éthiques (Tversky et Kahneman, 1974);
- comment les stéréotypes implicites pourraient donner lieu à des comportements généralisés quoique biaisés, même chez les égalitaristes (Brief et Barsky, 2000);
- comment une attention accrue à la question négligée qu'est la spiritualité dans le milieu de travail pourrait améliorer notre prise de conscience et notre reconnaissance des enjeux moraux.

Nous espérons que nos lecteurs seront en mesure d'incorporer ces idées dans l'enseignement, la formation et l'encadrement en éthique qu'ils offrent en qualité de praticiens et de conseillers en éthique.

Comme toujours, nous aimons recevoir de vos nouvelles! N'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires, idées ou projets d'article pour nos prochains numéros. Nous vous invitons à communiquer avec nous par courriel à editor@epac-apec.ca. Heureux printemps!

Ethical Recognition May Depend on Characteristics of the Situation Itself

By Cathy Chang

If an individual became aware of a potential ethical situation, how likely would that individual be to think that the situation was in high need of intervention? The answer to this question would depend, in part, on the *features of the situation itself*. Consider the following scenario.

Devon is the manager of a plant that manufactures parts to be used in building other machines. She has become aware that the quality of the parts being manufactured is below government standards and is worried about the potential implications of this. However, Devon also notes the following factors:

- It's hard to predict with certainty whether the parts will actually fail
- If the parts do fail, only some, but not all of the parts will do so
- Practically all of the manufacturers in the industry agree that the government standards are too stringent, and think that it is okay to manufacture the parts at a lower standard
- Even if the parts do fail, it would not happen for at least 10 months after they were shipped
- The parts will not be used in the local community. They will be sent overseas
- If a part fails, it will likely have a small effect on a fair number of people.

Based on the information provided above, is Devon likely to determine that the situation is a pressing one that requires intervention?

Jones (1991) developed an "issue contingent model" that may explain the reasons why people do not recognize that an emergent ethical issue is pressing or important to act on. He identified six factors related to the ethical issue or situation itself that will make the situation seem more or less pressing to people. It is important to note that these factors are not meant to describe whether a situation *actually is* right or wrong. Rather, these six factors are meant to describe whether people will *perceive the situation* as a pressing one on which to take action. Even when a decision is wrong, it may not be recognized as such because of certain features inherent in the situation itself. Thus, Jones' "issue contingent model" may explain why we fail to give much attention to emergent moral situations.

The six factors that Jones (1991) felt would affect the judgment of individuals are summarized below. Together, these six factors were thought to determine the extent to which a situation will be perceived as having *high* "moral intensity."

1) *Magnitude of Consequences* refers to the total damage or benefit the situation will hold for those who are affected. If the magnitude of consequences is high, there is a greater likelihood that an individual will recognize the situation as being pressing. For example, if contamination is likely to affect every consumer rather than just a couple of consumers, there is a high magnitude of consequences. Similarly, if the contamination is likely to have very serious (rather than trivial) health effects, there is a high magnitude of consequences.

2) *Social Consensus* is the degree to which people agree or disagree about whether the act in question is bad or good. When social consensus is high that a given behaviour is wrong, people will perceive the situation as being more pressing from an ethical perspective. For example, if everyone agrees that is wrong to make "jokes" about ethnicity, then if such a situation occurred, it would be seen as important to take action on.

3) *Probability of Effect* is the likelihood that a specific occurrence will come about, and that this occurrence will actually result in the damage (or improvement) predicted. An example of this would be a 70% chance of explosion if the business fails to install required safety valves, coupled with an 80% chance that the explosion would lead to a leak of nuclear material. The higher the probability, the more likely the situation is to be perceived as pressing, and in need of action.

4) *Temporal Immediacy* is the expected time lapse between an action and its consequences. A shorter time lapse implies greater temporal immediacy, and greater urgency. For example, if it takes 5 years for structural defects in a building to appear, the temporal immediacy is lower than if it takes a month or two for the same defects to emerge.

5) *Proximity* refers to the degree of closeness that individuals feel to those who will be affected by their decisions. The greater the proximity or connection someone has to those affected, the higher the proximity and perceived criticality of an issue. For example, a CEO might feel a greater nearness to impoverished children from his former neighbourhood and be more inclined to support their community center than other centers. Similarly, if decisions made in a family owned

business affect the friends and neighbours of the owners (rather than unrelated people), those situations would have high proximity and stronger moral imperative.

6) *Concentration of Effect* refers to how seriously a given number of people are affected by a situation. If a lot of people are affected in a relatively small way, the situation would have a low concentration of effect, and be seen as less pressing to act on. However, if the situation affected only a few people, but in a very large way, the concentration of effect would be high, and the situation be perceived as more pressing to act on. For example, if a financial institution caused a large number of customers to lose a very trivial amount

of money, this would have a low concentration of effect, and be seen as less pressing to act on. However, if that financial institution made a decision that caused a small number of customers to lose a very large amount of money, this would be a highly concentrated effect, and would be perceived as more pressing to take action on.

Six factors that might affect the judgment of individuals (Jones, 1991):

- 1 *Magnitude of Consequences*
- 2 *Social Consensus*
- 3 *Probability of Effect*
- 4 *Temporal Immediacy*
- 5 *Proximity*
- 6 *Concentration of Effect*

In the case scenario cited at the outset, the characteristics of the situation itself suggest that it will be perceived as being relatively non-urgent (i.e., low "moral imperative") (Jones, 1991). However, our assessment of the amount of moral imperative would like increase if the scenario changed such that:

- All parts (rather than just some) would be affected
- It could be predicted with certainty that the parts would actually fail
- Although some manufacturers in the industry agree that it is okay to manufacture the parts at a lower standard, a lot also feel that a much higher standard is needed

- Failure of the parts would occur within a week or two, rather than 10 months
- The parts will be used in the local community, not shipped to a far off place to which there is no connection
- If a part fails, it will affect a small number of people in a very serious way

In reviewing this information, it is important to note that just because we think something is not pressing to act upon does not mean that this is actually the case. There are lots of examples throughout history of when a low probability event ended up having a huge negative impact on people's lives. For this reason, it is important to consider potential impact as well as probability (Fink, 1986).

Similarly, just because there is a high degree of social consensus about something, does not necessarily mean it is right (Janis, 2001). By being aware of the way in which certain features of the situation itself can influence our perceptions of seriousness, we can think more carefully about , how to correct for these perceptions, thereby minimizing potential escalation and negative outcomes.

References

- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: American Management Association.
- Janis, I. L. (2001). *Groupthink*. In W. E. Nagemeyer & J. T. McMahon (Eds.), *Classics of organizational behaviour* (3rd Ed.; pp. 197-207). Prospect Heights, IL: Waveland Press (Original work published 1971)
- Jones, T.M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366-395

Cathy Chang holds an honours degree in Commerce, specializing in Human Resources Management. She currently works as an HRM practitioner for a private sector company. She can be reached at cathy@uoguelph.ca.

La reconnaissance d'un enjeu moral : l'influence des caractéristiques de la situation.

par Cathy Chang

Si une personne concluait à l'existence d'un risque qu'un enjeu moral survienne, quelle serait la probabilité qu'elle estime qu'une intervention s'impose? La réponse cette question dépendrait en partie des *caractéristiques propres à la situation*. Prenons l'exemple qui suit :

Dina gère une usine de fabrication de pièces de machines. Elle s'est aperçue que la qualité des pièces fabriquées était inférieure aux normes gouvernementales et s'inquiète des répercussions possibles. Toutefois, la réflexion de Dina est également guidée par les facteurs ci-dessous :

- Il est difficile de prédire avec certitude si les pièces vont mal fonctionner ou non.
- Si les pièces fonctionnaient mal, ce ne serait le cas que pour quelques-unes d'entre elles, pas pour la totalité.
- Pratiquement tous les fabricants de l'industrie estiment que les normes gouvernementales sont trop rigoureuses et qu'il est acceptable de produire des pièces inférieures à la norme.
- Même si des pièces venaient à mal fonctionner, ce serait tout au moins 10 mois après leur livraison.

- Les pièces ne sont pas destinées au marché local. Elles visent le marché étranger.
- Si une pièce venait à mal fonctionner, plusieurs personnes s'en ressentiraient, mais l'effet sur chacune de ces personnes serait minime.

Dans les circonstances, Dina aura-t-elle tendance ou non à conclure qu'il s'agit d'une situation importante, qui mérite qu'on intervienne?

Jones (1991) a élaboré un « modèle tributaire de la situation » susceptible d'expliquer les motifs qui font que les gens n'arrivent pas à reconnaître le caractère préoccupant d'un enjeu moral naissant ou la nécessité d'intervenir. Il a déterminé six facteurs de l'enjeu moral ou de la situation qui influencent l'impression d'importance qu'elle donne aux gens. Il importe de souligner que ces six facteurs ne servent pas à déterminer l'acceptabilité de la situation en tant que telle. Ils servent plutôt à déterminer la perception de l'acceptabilité de la situation et de la nécessité d'intervenir. Même quand une décision est fautive, il se peut qu'elle ne soit pas reconnue comme telle en raison des caractéristiques inhérentes à la situation. Le « modèle tributaire de la situation » de Jones pourrait donc expliquer comment il se fait que certains enjeux moraux puissent nous échapper.

Les six facteurs que Jones (1991) estime susceptibles d'influencer le jugement sont résumés ci-dessous. Ensemble, ces facteurs permettraient de déterminer si une situation donne ou non une

impression d'« intensité morale » élevée.

1) *L'ampleur des conséquences* est définie comme étant la somme des torts et des avantages d'une situation pour les personnes touchées. Plus l'ampleur des conséquences est élevée, plus il est probable qu'une personne conclura qu'une intervention s'impose. Par exemple, si une contamination risquait de faire du tort à tous les consommateurs plutôt qu'à seulement une poignée de ceux-ci, l'ampleur des conséquences serait élevée. De même, si une contamination risquait d'avoir des répercussions très graves sur la santé (par opposition à des répercussions mineures), l'ampleur des conséquences serait élevée.

Les 6 facteurs que Jones (1991) estime susceptibles d'influencer le jugement:

- 1 *L'ampleur des conséquences*
- 2 *Le consensus social*
- 3 *La probabilité de l'effet*
- 4 *Le caractère immédiat sur le plan temporel*
- 5 *La proximité*
- 6 *La concentration des effets*

2) *Le consensus social* est fonction du jugement collectif relativement au caractère « bon » ou « mauvais » de l'acte en question. Plus le consensus social tend à conclure au caractère répréhensible d'un comportement donné, plus les gens estiment que la situation mérite une intervention sur le

plan moral. Par exemple, si tous convenaient qu'il était répréhensible de raconter des « blagues » liées à l'origine ethnique et si une telle situation venait à se produire, on estimerait important d'intervenir.

3) *La probabilité de l'effet* renvoie à la probabilité qu'un acte ait effectivement lieu et à la certitude de la réalisation du tort (ou de l'avantage) susceptible de faire suite à cet acte. Un exemple serait une probabilité de 70 p. 100 d'explosion si une entreprise n'installait pas les soupapes de sûreté réglementaires conjuguée à une probabilité de 80 p. 100 que l'explosion causerait la fuite de

matière nucléaire. Plus la probabilité est élevée, plus il est probable que la situation sera jugée importante et digne d'intervention.

4) *Le caractère immédiat sur le plan temporel* se définit comme le délai prévu entre le moment de l'acte et celui de l'apparition de ses conséquences. Plus le délai est court, plus le caractère immédiat augmente et plus l'intervention devient pressante. Par exemple, des vices de construction qui se manifestent après 5 ans ont un caractère immédiat inférieur à des vices de construction qui se déclarent après un ou deux mois.

5) *La proximité* a trait au sentiment de rapprochement ressenti par des personnes à l'endroit de celles qui subissent les répercussions de leurs décisions. Dans la mesure où une personne éprouve un sentiment de proximité ou de rapprochement avec les personnes touchées, la situation gagne en proximité et, par conséquent, en importance. Par exemple, un P.D.G. peut ressentir plus d'affinité envers les enfants démunis du quartier où il a été élevé et être plus enclin à diriger ses dons vers le centre communautaire qui les dessert plutôt que vers d'autres centres communautaires. Dans le même ordre d'idées, si des décisions prises par une entreprise familiale avaient des répercussions sur les amis et les voisins des propriétaires (plutôt que sur des personnes avec qui elle n'entretient aucun lien affectif), les situations ainsi engendrées auraient une proximité supérieure et une intensité morale élevée.

6) *La concentration des effets* se définit comme l'importance des répercussions d'une situation sur un groupe de personnes donné. Si beaucoup de gens étaient touchés d'une façon relativement faible, la concentration des effets de

la situation serait estimée faible, tout comme la nécessité d'intervenir. En revanche, si la situation touchait un petit nombre de personnes, mais d'une façon très importante, la concentration de l'effet serait estimée élevée et une intervention serait estimée pressante. Par exemple, si un établissement financier avait pris une décision qui a causé la perte d'une somme d'argent relativement modeste chez un grand nombre de clients, la concentration de l'effet serait faible et la nécessité d'intervenir ne serait pas jugée pressante. Toutefois, si la décision de l'établissement financier avait causé la perte de sommes considérables chez un petit nombre de clients, la concentration de l'effet serait élevée et on estimerait plus important d'intervenir.

Dans le scénario esquissé précédemment, les caractéristiques de la situation laissent croire que cette dernière sera estimée comme étant relativement peu urgente (c.-à-d. de faible « intensité morale » (Jones, 1991). Cela dit, notre évaluation de l'intensité morale augmenterait très probablement si les prémisses étaient plutôt les suivantes :

- Toutes les pièces (par opposition à seulement quelques-unes) sont touchées.
- Il est possible de conclure avec certitude que toutes les pièces sont défectueuses.
- Bien que certains fabricants affirment qu'il est acceptable que les pièces soient inférieures à la norme, la plupart sont d'avis qu'une norme beaucoup plus élevée s'impose.
- La défectuosité des pièces tend à se manifester après une ou deux semaines plutôt qu'après 10 mois.
- Les pièces seront utilisées dans la collectivité et non pas transportées sur une longue distance vers une localité avec laquelle on n'a aucune affinité particulière.

- Si une pièce fonctionnait mal, un petit nombre de personnes subiraient de très graves conséquences.

Dans le cadre de cet exercice, il importe d'être conscient que le seul fait d'estimer qu'une situation ne nécessite pas d'intervention pressante ne signifie pas que ce soit effectivement le cas. L'histoire foisonne d'exemples d'événements dont la probabilité a été jugée faible, mais dont les retombées, *in fine*, ont été dévastatrices. C'est pourquoi il importe de tenir compte non seulement de la probabilité d'un événement, mais aussi de ses répercussions éventuelles (Fink, 1986). Au demeurant, un large consensus social n'est pas synonyme d'admissibilité (Janis, 2001). En demeurant conscients de la façon dont certaines caractéristiques d'une situation peuvent influencer notre estimation de l'importance de la situation en question, nous devenons plus aptes à rajuster notre estimation et, par conséquent, à minimiser les risques que la situation dégénère et ait des retombées négatives.

Références

- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: American Management Association.
- Janis, I. L. (2001). « Groupthink » in W. E. Natemeyer & J. T. McMahon (directeurs de la rédaction), *Classics of organizational behaviour* (3^e édition; pp. 197-207). Prospect Heights, IL : Waveland Press (première parution : 1971)
- Jones, T.M. (1991). « Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model », *Academy of Management Review*, 16, 366-395

M^{me} Cathy Chang est titulaire d'un diplôme en commerce spécialisé en gestion des ressources humaines. Elle œuvre actuellement à titre de praticienne en GRH auprès d'une entreprise du secteur privé. On peut la joindre par courriel à cathy@uoguelph.ca.

Consequences of Wrongdoings

By Stacey McKnight

Conrad Black - the name was plastered all over one of the most recent and highly publicized incidents of corporate corruption. The media mogul, convicted of several charges including mail fraud and obstruction of justice, provides an example of what many would consider as unethical decision making to advance one's own self-interest (CBC, 2007). Sometimes unethical practices or moral issues arise within an organization, and seem to go unnoticed by managers and staff. In the case of Conrad Black, shareholders of Hollinger International began to question payments made to Black and one of his colleagues (Curtiss, 2007). It is sometimes not until a moral issue has reached the point of crisis that it is given attention and the question is asked: How could it have happened? One possible explanation is that of moral disengagement, a human tendency described and researched by prominent social psychologist Albert Bandura (Bandura, 2002).

The theory of moral disengagement was developed by Bandura (2002) to offer an explanation as to why some people are able to operate in an unethical or inhumane manner without any apparent remorse or suffering. There are a number of mechanisms in the moral disengagement theory which explain how people can convince themselves or others that ethical standards do not apply to them in certain contexts.

The Ability to Disengage from the Moral

According to Bandura, selective activation and disengagement of certain self-regulatory mechanisms can partially explain the different types of behavior and conduct among people who have the same moral standards.

To demonstrate the concept of moral disengagement, it is important to consider some specific examples. First, there is the mechanism called "*moral justification*" in which destructive conduct is made personally and socially acceptable by the demonstration of a supposed moral purpose. An example of this might be the case of the Ford Pinto in the 1970s (Bandura et al., 2000).

Ford maintained that the Ford Pinto was safe, despite numerous Pinto crashes that caused at least 500 burn deaths. Instead of changing the original design, Ford decided to continue producing the Pinto with the defective design. Ford managers referred to U.S. safety regulation standards to justify their claim that the Pinto was safe. At the time the car was being crash tested, the Pinto met minimum crash test standards, and the law did not require a redesign to surpass these minimum standards. A controversial cost-benefit analysis study done by Ford found that a redesign of the Pinto was not cost-effective, and, as a result, the option was not made available to consumers. This study provided Ford with a social justification for their actions (Bandura, et al, 2000).

By using the U.S. safety standards to morally and socially justify their decisions, managers at Ford effectively displaced their responsibility for the Pinto being unsafe to the

driving practices of the general public. This "*displacement of responsibility*" is another mechanism described by Bandura (2002). It occurs when people view their actions as following the instruction of authority, rather than being their personal responsibility – they are just doing as they are told. Given this, a person is willing to act opposite to what they typically would, if a legitimate authority accepts responsibility for the outcome and the effects.

Within an organization, the instruction is passed from the authority through the management structure (or vice versa), which makes moral

disengagement at some levels easier than others. The mechanism of "*disregard or distortion of consequences*" (Bandura, 2002) describes the process by which people work to avoid acknowledging potential consequences or to minimize the harm they cause others. Distortion of information related to an emergent situation will discredit any evidence of the harm caused by an action. The further

removed specific people (e.g., senior managers) are from the end result, the less affected they will be by the final outcome. An example involving disregard or distortion of consequences involves the tragic 1986 explosion of the Space Shuttle Challenger that occurred just 73 seconds after launch, and in which all 7 astronauts on board, including the first "teacher in space" lost their lives. Prior to the disaster, there were significant bodies of evidence that the flight was at serious risk of explosion due to problematic sealing of the booster rockets in cold temperatures. However, despite concerted efforts on the part of aerospace

Prior to the disaster, there were significant bodies of evidence that the flight was at serious risk of explosion due to problematic sealing of the booster rockets in cold temperatures. However, despite concerted efforts on the part of aerospace engineers Roger Boisjoly and Arnie Thompson to present this evidence and stop the launch, the potential consequences were disregarded by decision makers (Boisjoly, 1991).

engineers Roger Boisjoly and Arnie Thompson to present this evidence and stop the launch, the potential consequences were disregarded by decision makers (Boisjoly, 1991).

These sometimes reprehensible actions take on a different appearance depending on how they are referred to and named. "*Euphemistic labeling*" (Bandura, 2002) is the means by which the true action or activity is masked by changing how it is described. For example, "sanitizing language" (Bandura, 2002) is a way of cleaning up the image of a perceived reprehensible action. There are many instances where this type of language has been found amongst scandals and corporate corruption; a case in point would be during the Watergate hearings when untrue statements were expressed as being "a different version of the facts." Some organizations have replaced the term "fired," in reference to the discharge of an employee, with "career alternative enhancement."

Our everyday uses of language, moral disengagement mechanisms are present within organizations, and these have the potential to obscure developing ethical situations. Some of the mechanisms such as diffusion and displacement of responsibility are built directly into organizational structures, making them hard to avoid. One suggestion to combat harmful practices of corporations is to monitor and publish the negative effects of those practices. Having the affected parties highly visible to decision makers makes it less likely for the repercussions to be disregarded or distorted. Corporate managers will also find it difficult to justify harmful actions if their decisions and policies are available and clearly published for

critics. Along with these, an increased awareness of these mechanisms is needed, as this might decrease pressure on people to participate in conduct that goes against their moral standards. As Voltaire, quoted by Bandura (2002, p. 103), stated: "Those who can make you believe absurdities can make you commit atrocities."

References

- Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education, 31*(2), 101-119.
- Bandura, A., Gian-Vittorio, C., & Zsolnai, L. (2000). Corporate transgressions through moral disengagement. *Journal of Human Values, 6*(1), 57-64.
- Boisjoly, R. M. (1991). The Challenger disaster: Moral responsibility and the workingengineer. In D. G. Johnson (Ed.), *Ethical issues in engineering* (pp. 6-14). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
- Canadian Broadcasting Corporation (2007, July 13). Black found guilty of obstruction, mail fraud. <http://www.cbc.ca/money/story/2007/07/13/black-verdict.html>
- Curtis, R. H. (2007, Oct. 21). Fallen press baron Conrad Black. *Media Monitors Network*. <http://usa.mediamonitors.net/content/view/full/46852>

Stacey McKnight is currently working as an Appraisal Associate and Research Analyst for AEC International, a Property Tax Management company. She may be reached by email at smcknight@aec-international.com.

MERCI À NOTRE TRADUCTEUR, JEAN-FRANÇOIS PELLECUER

THANK YOU TO OUR TRANSLATOR
JEAN-FRANÇOIS PELLECUER

La capacité de se désengager des conséquences morales d'actes fautifs

par Stacey McKnight

Conrad Black – ce nom évoque d'emblée un des incidents de corruption les plus récents et plus médiatisés. Ce magnat des médias, reconnu coupable de nombreux chefs d'accusation, dont la fraude postale et l'entrave à la justice, fournit un exemple de quelqu'un qui a pris des décisions largement estimées contraires à l'éthique dans le but de servir ses propres intérêts (CBC, 2007). Il arrive parfois que des pratiques non éthiques ou des enjeux moraux surviennent dans une organisation et semblent passer inaperçus chez les gestionnaires et les employés. Dans l'affaire Conrad Black, les actionnaires de Hollinger International ont commencé à remettre en question des sommes attribuées à M. Black et à un des ses collègues (Curtiss, 2007). Ce n'est parfois que lorsqu'un enjeu moral atteint des proportions de crise qu'on n'y prête attention et qu'on se pose ensuite la question : « comment une telle situation a-t-elle pu se produire? » L'explication se trouve peut-être dans le phénomène du « désengagement moral », une tendance propre aux êtres humains décrite et étudiée par le célèbre psychologue social Albert Bandura (Bandura, 2002).

La théorie du désengagement moral a été élaborée par Bandura (2002) dans le but d'expliquer comment une personne peut poser des gestes immoraux ou inhumains sans éprouver de remord ou de culpabilité. Selon la théorie du désengagement moral, plusieurs mécanismes entrent en jeu quand une personne arrive à se convaincre que les normes d'éthique ne s'appliquent pas à elle dans certaines situations.

Selon Bandura, l'activation sélective et le désengagement de certains mécanismes d'autocontrôle peuvent en partie expliquer les différents types de comportement et de conduite de personnes ayant pourtant les mêmes normes morales.

Pour comprendre la notion du désengagement moral, l'examen d'exemples précis des mécanismes en cause s'avère utile. Ainsi, il existe un mécanisme appelé « justification morale » qui fait en sorte que la conduite répréhensible est justifiée par la démonstration d'un prétendu sens moral. Un bon exemple est celui du problème de la voiture Pinto, produite par Ford, dans les années 1970 (Bandura et coll., 2000). Ford a soutenu que la Pinto était tout à fait sécuritaire en dépit de nombreuses collisions de Pinto qui avaient causé la mort par brûlure d'au moins 500 personnes. Plutôt que de modifier le modèle, Ford a décidé de ne pas tenir compte de la défectuosité et de continuer à produire la Pinto. Les gestionnaires de Ford ont invoqué les normes réglementaires de sécurité des É.-U. pour justifier leur affirmation que la Pinto était sécuritaire. En effet, les tests de collision avaient démontré que la Pinto respectait les normes minimales pour ces tests et la loi n'exigeait pas que le modèle soit remanié de manière à surpasser les normes minimales. Comme une étude de rentabilité controversée réalisée par Ford avait conclu que le remaniement du modèle de la Pinto n'aurait pas été financièrement avantageux, un modèle amélioré n'a jamais été mis en marché. L'étude a procuré à Ford la justification sociale nécessaire pour expliquer ses actes (Bandura et coll., 2000).

En se retranchant derrière les normes de sécurité américaines pour justifier leurs décisions sur le plan moral et social, les gestionnaires de Ford ont déplacé leur responsabilité à l'égard du

danger que la conduite d'une Pinto constituait pour les membres du public. Ce « déplacement de la responsabilité » est un autre mécanisme décrit par Bandura (2002). Il se manifeste lorsque des gens attribuent la responsabilité de leurs gestes aux instructions des autorités plutôt qu'à eux-mêmes - ils ne font que ce qu'on leur demande. C'est donc dire qu'une personne peut agir d'une façon contraire à ses habitudes si les autorités en acceptent les résultats et les conséquences.

Dans une organisation, les directives des autorités sont transmises aux exécutants par l'entremise de la structure de gestion (ou vice-versa), ce qui peut rendre le désengagement moral plus facile à certains niveaux que d'autres. Le mécanisme de la « négligence ou déformation des conséquences » (Bandura, 2002) fait référence au procédé en vertu duquel les gens cherchent à éviter de reconnaître les conséquences possibles ou à minimiser le danger auxquels elles exposent autrui. La déformation de l'information liée à une situation naissante permet de mettre en doute toute preuve du danger associé à un acte. Plus certaines personnes (p. ex. les cadres supérieurs) sont « distantes » des effets, moins elles se sentiront touchées par ceux-ci. Un exemple de négligence ou de déformation des conséquences est celui de la tragique explosion de la navette spatiale Challenger en 1986, qui est survenue 73 secondes après le décollage et qui a coûté la vie aux sept astronautes à bord, y compris la première « enseignante à conquérir l'espace ». Avant la catastrophe, plusieurs importants éléments laissaient croire à un grave risque d'explosion de la navette dû à un problème d'étanchéité des propulseurs d'appoint à basse

Avant la catastrophe, plusieurs importants éléments laissaient croire à un grave risque d'explosion...les autorités ont décidé de négliger les conséquences possible (Boisjoly, 1991).

température. Or, malgré les efforts concertés de deux ingénieurs en aérospatiale, Roger Boisjoly et Arnie Thompson, pour présenter ces données et annuler le lancement, les autorités ont décidé de négliger les conséquences possibles (Boisjoly, 1991).

Ces actes répréhensibles revêtent parfois une apparence différente selon les noms ou formulations qu'on leur attribue. L'« étiquetage euphémiste » (Bandura, 2002) est le phénomène qui consiste à masquer l'action ou l'activité réelle en changeant la façon dont on la décrit. Par exemple, l'« aseptisation du discours » (Bandura, 2002) est une façon de décrire en des termes plus positifs une action estimée répréhensible. Cette tactique est monnaie courante dans les affaires de scandale et de corruption d'entreprise. À titre d'illustration, citons les audiences de l'affaire du Watergate au cours desquelles les déclarations fausses ont été décrites comme « différentes versions des faits ». Dans le même ordre d'idées, certaines organisations ont troqué le « licenciement » du personnel pour la « réorientation de carrière non planifiée ».

Les mécanismes de désengagement moral se rencontrent bel et bien dans les organisations et ont le potentiel de camoufler les enjeux éthiques émergents. Certains de ces mécanismes, tels que le défilement et le déplacement de la responsabilité font partie intégrante des structures organisationnelles, ce qui les rend difficiles à contourner. Une façon de faire échec aux pratiques préjudiciables des entreprises consisterait à

surveiller et à publier les effets négatifs de ces pratiques. En effet, la communication aux décideurs des torts causés à autrui réduit les risques que les répercussions soient négligées ou déformées. Les cadres d'entreprise éprouveront aussi de la difficulté à justifier leurs actes dommageables si leurs décisions et leurs politiques sont diffusées et susceptibles de passer au crible. En outre, une sensibilisation accrue à ces mécanismes s'impose puisque cela réduirait la pression exercées sur certaines personnes pour qu'elle prennent par à des comportements qui vont à l'encontre de leurs valeurs morales. Comme le dit si bien Voltaire, cité par Bandura (2002, p. 103) : « Ceux qui peuvent vous faire croire des absurdités peuvent vous faire commettre des atrocités. »

Références

- Bandura, A. (2002). « Selective moral disengagement in the exercise of moral agency », *Journal of Moral Education*, 31(2), 101-119.
- Bandura, A., Gian-Vittorio, C. et Zsolnai, L. (2000). « Corporate transgressions through moral disengagement », *Journal of Human Values*, 6(1), 57-64.
- Boisjoly, R. M. (1991). « The Challenger disaster: Moral responsibility and the working engineer ». In D. G. Johnson (directeur de la rédaction), *Ethical issues in engineering* (pp. 6-14). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
- Canadian Broadcasting Corporation (13 juillet 2007). « Black found guilty of obstruction, mail fraud. » <http://www.cbc.ca/money/story/2007/07/13/black-verdict.html>
- Curtis, R. H. (21 oct. 2007). « Fallen press baron Conrad Black », *Media Monitors Network*. <http://usa.mediamonitors.net/content/view/full/46852>
- M^{me} Stacey McKnight est partenaire en évaluation et analyste de recherche chez AEC International, une société de gestion des impôts fonciers. On peut la joindre par courriel à smcknight@aec-international.com.

Ethical Short-cuts : The Impact of Heuristics on our Ability to Recognize Ethical Situations as they Emerge

By Michelle Barnett

Individuals working in organizations are typically extremely busy. In addition to this, they are inundated with information from many different sources. There are lots of demands on their time. Therefore, when confronted with situations requiring a decision, people often make use of strategies called "cognitive heuristics."

Heuristics can be described as short-cut methods or "rules of thumb" that help to solve a complex problem or arrive to a specific solution efficiently (Bryant, 2007). Heuristics are very commonly used by people--they seem to be an integral part of normal thought processes--and they are often implemented without conscious choice or awareness. The main reason why heuristics are so commonly used is because they have the advantage of saving us lots of time and energy. However, heuristics also have an important downside. Although they often do result in a correct analysis about a situation, they do not necessarily always result in an accurate analysis, and this in turn, can result in poor decision-making. Importantly, heuristics are used in relation to many situations we face, including those that have a moral or ethical component. This quite "normal" use of heuristics can actually impede our ability to recognize emerging ethical situations.

There are various types of cognitive heuristics used to help individuals cope with the demanding amount of information processed each day, especially in circumstances involving ethical decisions and instances of crises. Some of the

most common examples are the availability heuristic, the vividness criterion, and confirmation bias (Nisbett & Ross, 1980; Tversky and Kahneman, 1974). When used to estimate the likelihood of certain events, each of these three processes makes use of easily accessible, but potentially error prone information. As a result, we might fail to recognize an emerging ethical situation or impending crisis.

The availability heuristic is used when individuals make judgments based on the accessibility of readily available examples. To the extent to which we have a readily available example of a particular situation, we tend to think that the situation is more likely to occur (Tversky and Kahneman, 1973).

Conversely, if we don't have a readily available example in mind, we might well think that the situation is much less likely to occur. For example, an individual working in risk management might be assessing the likelihood that a fire will erupt and put staff at risk if expensive upgrades are not implemented. To the extent to which the individual has no examples come to mind of past difficulties, the individual might judge the probability of the fire erupting and harming staff to be negligible. However, to the extent to which the individual can easily retrieve an example of past problems (at this plant or others), the probability of future problems may be assessed as high.

To the extent to which the individual has no examples come to mind of past difficulties, the individual might judge the probability of the fire erupting and harming staff to be negligible. However, to the extent to which the individual can easily retrieve an example of past problems...the probability of future problems may be assessed as high.

The vividness criterion is used when individuals attend most closely to information that is more striking and memorable to them, as opposed to information that is dull and staid, or generic in format (Wickham, 2003). Specific events that are dramatic, rather than unexciting or tedious,

will remain more distinct in our minds. These events then become "over-represented" in our thought process, and we come to see them as being more likely to occur. In contrast, the duller, more tedious information may receive much less attention, regardless of its importance. For example, if someone has seen a television news story which showed (via hidden camera) horrendous racial harassment, with very memorable and negative outcomes, that person would likely assess the probability of harassment and its negative consequences to be more likely.

However, if the same person was simply to read some rather dull and tedious statistics on the prevalence of harassment, perceptions of the likelihood and implications of harassment actually occurring might be minimized.

Confirmation bias refers to our tendency to differentially attend to information that confirms (rather than disconfirms) our pre-existing theories or beliefs (Nisbett & Ross, 1980). So, for example, if we believe that someone

tends to overreact to situations, and make "mountains out of molehills" then we will attend to those pieces of information or behaviours that confirm this point of view. This process ends up reinforcing previously held beliefs, and may preclude us from actually listening to legitimate concerns about emerging ethical situations that could escalate into bigger problems.

Similarly, if we hold beliefs that a certain technology is quite safe, we might end up differentially attending to information that is

consistent with these beliefs. In this way, we could fail to recognize risks until it was too late.

Given that heuristics are commonly used and potentially problematic in terms of our ability to recognize emerging ethical situations, what preventive measures can we take to ensure that they do not exert an undue influence?

Examples of strategies we can use to counteract the potentially negative effects of heuristics include the following:

- When no readily available example of a particular situation or outcome comes to mind, try to generate examples from other sources
- When relying on dull information or imagining impacts, try to make the outcomes vivid in your own mind. Imagine what the actual consequences could be for real people just like yourself
- Also, although certain kinds of information can be tedious or dull to process, try to incorporate that information into your analysis and decision-making anyway
- Think in terms of impacts as well as probabilities. Although certain situations might have a relatively small probability of happening, try to imagine what the impact would be *if* they did actually occur.
- Make an effort to look for and attend to information that disconfirms the analysis or beliefs you already hold. It may even be helpful to have someone assume the role of "devil's advocate"

References

- Bryant, P. (2007), "Self regulation and decision heuristics in entrepreneurial opportunity evaluation and exploitation", *Management Decision*, 45(4), 732-748.
- Nisbett, R. E., & Ross, L. (1980). *Human inference: strategies and shortcomings of social judgment*. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall.
- Tversky, A. and Kahneman, D. (1973), "Availability: A heuristic for judging frequency and probability", *Cognitive Psychology*, Vol. 5, pp. 207-232.
- Tversky, A. and Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Wickham, P.A. (2003), "The representativeness heuristic in judgments involving entrepreneurial success and failure", *Management Decision*, 41(2), 156-167.

Michelle Barnett completed her sociology degree at the University of Guelph. She current works in the public sector in Durham region. She can be contacted at mbarnett@live.ca.

NOUS ENCOURAGEONS TOUS...

Oh! The Public [« Ha! Le public! »] est une courte nouvelle de Anton Chekhov, publiée vers 1885. Podtyagin, un poinçonneur de billets de train, n'aspire qu'à faire son boulot lorsqu'il demande aux passagers d'un wagon de deuxième classe de lui montrer leur billet. Mais rien n'est jamais simple... Enfin, pas besoin de me croire sur parole : vous pouvez vous-même lire l'historiette en ligne, à <http://www.ibiblio.org/eldritch/ac/jr/039.htm> (en anglais seulement). Si vous le souhaitez, je vous invite à me faire part de vos commentaires sur les questions d'éthique soulevées par le récit. Je les incorporerai à un article destiné au prochain numéro du *Magazine*. Veuillez me transmettre vos réflexions à czerny@sympatico.ca

Merci d'avance.
Robert Czerny

Les raccourcis en éthique : les répercussions des heuristiques sur la capacité à reconnaître les situations émergentes liées à l'éthique

par Michelle Barnett

En règle générale, les employés d'une organisation sont extrêmement occupés. Ils sont par ailleurs submergés d'information provenant de nombreuses sources. Leur temps est très sollicité. Par conséquent, lorsqu'ils font face à une situation qui nécessite une prise de décision, ils recourent souvent à des stratégies appelées « heuristiques cognitives ».

Les heuristiques désignent des « raisonnements mentaux » ou des « règles de jugement » qui aident à résoudre des problèmes complexes ou à arriver à une solution efficacement (Bryant, 2007). Les gens font fréquemment usage d'heuristiques. De fait, ces derniers semblent faire partie intégrante des processus de réflexion normaux et sont souvent sollicités de façon automatique ou inconsciente. Le vaste usage des heuristiques s'explique par l'important avantage qu'ils procurent : ils nous permettent d'économiser beaucoup de temps et d'énergie. Toutefois, les heuristiques ont aussi un important inconvénient : bien qu'ils permettent souvent une analyse correcte d'une situation donnée, ce n'est pas toujours le cas, et cela qui risque de donner lieu à des décisions douteuses. Nous employons les heuristiques dans de nombreuses situations auxquelles nous sommes confrontés, y compris celles ayant un élément moral ou éthique. Ce recours très « normal » aux heuristiques peut toutefois nuire à notre capacité de reconnaître les situations émergentes liées à l'éthique.

Il existe plusieurs catégories d'heuristiques cognitives que les gens emploient pour composer avec la vaste quantité d'information qu'ils sont appelés à traiter sur une base quotidienne, en particulier dans des circonstances qui impliquent des décisions d'ordre éthique ou dans des situations de crise. Les plus fréquemment sollicités sont l'heuristique de disponibilité, le critère de vivacité et le biais de confirmation (Nisbett et Ross, 1980; Tversky et Kahneman, 1974). Lorsque utilisé pour estimer la probabilité que certains événements surviennent, chacun de ce processus s'appuie sur de l'information facilement accessible, mais propice à l'erreur. On risque alors de ne pas être en mesure de repérer une situation émergente liée à l'éthique ou une imminente crise.

Il est question de l'heuristique de disponibilité quand une personne porte des jugements en fonction d'exemples qui lui sont immédiatement disponibles. Si nous avons des exemples saillants d'une situation particulière, nous avons tendance à penser que la situation est plus susceptible de se produire (Tversky et Kahneman, 1973). Inversement, si aucun exemple ne nous vient à l'esprit, nous avons tendance à croire que la situation est beaucoup moins susceptible de se produire. Par exemple, une personne qui travaille dans le domaine de la gestion du risque pourrait être appelée à déterminer la probabilité qu'un incendie se déclare et menace la sûreté du personnel si de coûteuses rénovations n'étaient pas faites. Si aucun exemple de problème du genre ne lui vient à l'esprit, cette personne pourrait estimer que la probabilité d'un incendie et de blessures est négligeable. Cependant, si des exemples de problèmes antérieurs (dans l'usine examinée ou une autre) surgit dans son esprit, elle pourrait estimer comme élevée la probabilité qu'un tel problème survienne.

Il est question du critère de vivacité lorsque les personnes portent davantage attention à l'information qui est la plus frappante ou la plus mémorable pour elles, au détriment de l'information terne, aride ou rendue générique (Wickham, 2003). Les situations émouvantes resteront davantage gravées dans notre esprit que les situations mornes ou ennuyeuses. Ces événements prendront l'avant-plan dans notre processus de réflexion et nous aurons tendance à y associer une probabilité plus élevée. À l'inverse, l'information terne ou ennuyeuse aura tendance à être reléguée au second plan, peu importe son importance. À titre d'exemple, si quelqu'un voyait à la télévision un reportage filmé à l'aide de caméras dissimulées montrant une épouvantable situation de discrimination fondée sur la race et ses terribles et choquantes conséquences, cette personne estimerait probablement comme élevée la probabilité que ce genre de discrimination et ses conséquences surviennent. Or, si cette personne lisait un rapport statistique terne et laborieux sur la prévalence de la discrimination, ses impressions du risque que survienne un incident de discrimination, avec les conséquences que cela implique, seraient probablement plus modérées.

Pour sa part, le biais de confirmation renvoie à notre tendance à porter davantage attention à l'information qui confirme (par opposition à celle qui infirme) les théories et opinions auxquelles nous souscrivons (Nisbett et Ross, 1980). Ainsi, si nous croyons d'emblée que quelqu'un a tendance à surréagir, à provoquer des « tempêtes dans un verre d'eau », nous nous attarderons plus volontiers à l'information et aux

comportements qui confirment ce point de vue. Cette démarche contribue à raffermir nos convictions existantes et peut nous conduire à faire la sourde oreille à des préoccupations tout à fait légitimes relativement à des situations liées à l'éthique qui risquent de dégénérer. Idem, si on croit qu'une certaine technologie est inoffensive, il se peut que nous donnions priorité à l'information qui appuie cette conviction, au risque de ne pas reconnaître les dangers avant qu'il ne soit trop tard.

Sachant que les heuristiques sont fréquemment employés et qu'ils peuvent nous mettre des bâtons dans les roues lorsqu'il s'agit de

repérer les situations émergentes liées à l'éthique, quelles mesures préventives pouvons-nous prendre pour nous assurer qu'ils n'ont pas d'influence indue?

Voici quelques stratégies susceptibles de pallier les répercussions négatives des heuristiques :

- Lorsqu'aucun exemple d'une situation ou d'un dénouement particulier ne vous vient à l'esprit, tentez d'obtenir des exemples d'autres sources.
- Lorsque vous parcourez de l'information aride, tentez de forger de puissantes images de ce qu'elle implique. Imaginez quelles seraient les répercussions réelles pour ceux qui vous entourent ou pour vous.
- Bien que certains types d'information sont lassants ou difficiles à déchiffrer, tentez tout de même d'incorporer cette information

Si aucun exemple de problème de genre ne lui vient à l'esprit, cette personne pourrait estimer que la probabilité d'un incendie et de blessures est négligeable. Cependant, si des exemples de problèmes antérieurs (dans l'usine examinée ou une autre) surgit dans son esprit, elle pourrait estimer comme élevée la probabilité qu'un tel problème survienne.

dans votre démarche analytique et décisionnelle.

- Pensez aux répercussions autant qu'aux probabilités. Si la probabilité que certaines situations se produisent est relativement faible, tentez quand même d'imaginer quels seraient leurs effets si elles se produisaient.
- Efforcez-vous d'examiner et de retenir l'information qui va à l'encontre de votre analyse ou de vos croyances existantes. Il peut être utile de demander à quelqu'un de jouer le rôle d'« avocat du diable ».

Références

Bryant, P. (2007). «Self regulation and decision heuristics in entrepreneurial opportunity evaluation and exploitation », *Management Decision*, 45(4), 732-748.

Nisbett, R. E., et Ross, L. (1980). «Human inference: strategies and shortcomings of social judgment. », Englewood-Cliffs: Prentice-Hall.

Tversky, A. et Kahneman, D. (1973). «Availability: A heuristic for judging frequency and probability », *Cognitive Psychology*, vol. 5, pp. 207-232.

Tversky, A. et Kahneman, D. (1974). « Judgment under uncertainty: Heuristics and biases », *Science*, 185, 1124-1131.

Wickham, P.A. (2003). « The representativeness heuristic in judgments involving entrepreneurial success and failure », *Management Decision*, 41(2), 156-167.

M^{me} Michelle Barnett a obtenu son diplôme en sociologie de l'Université de Guelph. Elle travaille actuellement dans le secteur public pour la région de Durham. On peut la joindre par courriel à mbarnett@live.ca.

Implicit Stereotypes as Potential Impediments to Ethical Awareness and Recognition

By Sheldene Simola

In Canada, discrimination in a range of work-related decisions and circumstances is against the law. Human Rights Codes prohibit discrimination in day to day work life, including decisions related to hiring, compensation, and promotion (Canadian Human Rights Act, 1985). Examples of the various grounds on which discrimination is prohibited include race, colour, religion, creed, age, sex, marital status, physical or mental disability, and in most jurisdictions, sexual orientation.

Many would see these human rights protections as being important not simply on legal grounds, but also, on ethical or moral grounds. In particular, many organizations are concerned with more than just protecting themselves against potential liability. Rather, many organizations also want to promote a healthy organizational culture that is characterized by values such as respect, fairness, and perhaps even mutuality.

To this end, we often see organizations providing training to their managers and employees on issues related to human rights. Such interventions may well include educational programs on human rights violations, and, coaching on ways to try to ensure objective and fair procedures in workplace decisions.

However, are these educational and training programs actually sufficient to reduce workplace discrimination and harassment? It will be argued here that although conventional education and training programs might be helpful in preventing

some cases of discrimination, that they are likely quite inadequate to be able to address the range of discriminatory behaviours that occur. In particular, it will be argued that some forms of discrimination are typically outside of our conscious awareness, and therefore, very difficult to even recognize, let alone change. Therefore, given the diverse types of discrimination that can occur, various types of interventions may also be needed. Consider, for example, the case of racism.

Brief and Barsky (2000) argued that prejudiced behaviour is not monolithic. Rather, they identified several specific types of racism, two of which are summarized below. Of significant interest is their observation that at least one of these forms of racism is implicit, meaning that it occurs outside of conscious awareness. Significantly, even those who consciously believe in, and want to be egalitarian in their behaviours can demonstrate this implicit form of racism. Therefore, implicit racism can be quite insidious.

...despite very good intentions...negative stereotypes...can still be activated on a level outside of conscious awareness and intention. Thus people who are egalitarian in their outlook...might well end up demonstrating unintentional, but nonetheless prejudiced behaviours.

study and attention among scholars (e.g., Bargh, Chen, & Burrows, 1996; Devine, 1989; Greenwald & Banaji, 1995). It is called non-prejudiced or implicit racism. Within this form of racism, individuals recognize and understand the negative stereotypes that exist against particular groups of people. However, individuals displaying implicit racism do *not* sanction those stereotypes, and in fact, hold egalitarian beliefs instead. However, despite very good intentions, the negative stereotypes which are known to these individuals can still be activated on a level outside of conscious awareness and intention. Thus, people who are egalitarian in their outlook, and who are highly motivated to act in egalitarian ways might well end up demonstrating unintentional, but

nonetheless prejudiced behaviours. For example, someone demonstrating implicit forms of racism might, without even realizing it, forget to shake the hand of, or, sit farther away from job candidates who are members of a particular racial or ethnic group.

According to Brief and Barsky (2000), "old-fashioned racism" flagrant in nature, and reflects only a small proportion of prejudiced behaviour. Those demonstrating old-fashioned racism overtly adhere to a range of negative stereotypes and act in ways that are consistent with those. They are not motivated from within to restrain or stop this behaviour. Because this form of racism is so explicit, it is often quite obvious and easy to recognize. Examples of "old-fashioned" racism would include overt, negative statements about members of diverse racial or ethnic groups.

A second form of racism described by Brief and Barsky (2000) has been the subject of much

When comparing these two forms of racism, it becomes clear that although the first would be quite blatant and explicit and easy to recognize, the second would occur in quite subtle ways, below the level of conscious awareness, even for most observers. How, then, could we increase recognition of, and decrease the occurrence of both forms of racism?

It would be quite easy for those aspiring to egalitarianism to recognize old-fashioned racism. Awareness and recognition of old fashioned forms

of racism could certainly be increased through the use of educational programs that discussed Canadian Human Rights codes, and specific case examples to highlight the occurrence and outcomes of flagrant forms of racism (see, for examples, Boatright, 2000; Hackett, Lapierre, & Gardiner, 2004). However, decreasing the actual behaviours associated with old fashioned racism is thought to require the use of some form of external motivation. According to Brief and Barsky (2000), reduction of old fashioned racism requires that behavioural expectations be clearly conveyed to employees, and that violations in the form of discriminatory comments and behaviours be punished in a timely and consistent way, with a sufficient level of intensity.

When it comes to implicit forms of racism, the strategies for increasing recognition and awareness will be different. Specifically, those displaying implicit forms of racism are already *internally* motivated to be egalitarian. Therefore, the introduction of external motivations will be redundant, and will also fail to address the underlying cause. For implicit forms of racism, it is important to facilitate recognition of the discrepancy between internally held values, and actual conduct. This would involve providing training to increase observation of the very subtle occurrences of racism (e.g., Word, Zanna, & Cooper, 1974) and coaching on how to self-manage these.

Bargh, J. A., Chen, M., & Burrows, L. (1996). Automaticity of social behaviour: direct effects of trait construct and stereotype activation on action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 230-244.

Boatright, J. R. (2000). *Ethics and the conduct of business* (3rd Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Brief, A. P., & Barsky, A. (2000). Establishing a climate for diversity: The inhibition of prejudiced reactions in the workplace. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19, 91-129.

Canadian Human Rights Act (R.S. 1985).

Devine, P. G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 5--18.

Greenwal, A. G., & Banaji, m. R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 1012(1), 4-27.

Hackett, R. D., Lapierre, L. M., & Gardiner, H. P. (2004). A review of Canadian human rights cases involving the employment interview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(2), 215-228.

Word, C. O., Zanna, M. P., & Cooper, J. (1974). The nonverbal mediation of self-fulfilling prophecies in interracial interaction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 109- 120.

Sheldene Simola teaches, consults, and conducts online, quantitative research in the area of business ethics. She may be reached at ssimola@trentu.ca.

References



Les stéréotypes implicites en tant qu'obstacles possibles à la prise de conscience et à la reconnaissance de situations liées à l'éthique

par Sheldene Simola

Au Canada, la discrimination est illégale dans la prise de décision et les circonstances liées au travail. En effet, la réglementation nationale sur les droits de la personne interdit la discrimination dans le contexte de l'emploi, y compris en ce qui concerne l'embauche, la rémunération et la promotion (*Loi canadienne sur les droits de la personne*, 1985). Au nombre des motifs pour lesquels il est interdit de discriminer figurent la race, la couleur, la religion, les croyances, l'âge, le sexe, la situation familiale, les déficiences physiques ou mentales et, dans la plupart des compétences, l'orientation sexuelle.

Plusieurs estimeront que ces mesures de protection des droits de la personne sont importantes, non seulement du point de vue juridique mais aussi du point de vue éthique ou moral. À cet égard, de nombreuses organisations ne sont pas seulement soucieuses de prévenir les poursuites à leur endroit : elles souhaitent promouvoir une culture organisationnelle saine sous-tendue par des valeurs telles que le respect, la justice et la réciprocité.

C'est pourquoi les organisations offrent souvent de la formation à leurs gestionnaires et à leurs employés sur les questions liées aux droits de la personne. De tels efforts peuvent notamment comprendre des programmes didactiques sur les violations des droits de la personne et de

l'encadrement sur les façons d'assurer l'objectivité et l'équité des processus décisionnels au travail.

Toutefois, ces programmes didactiques et de formation suffisent-ils à réduire la discrimination et le harcèlement dans le milieu de travail? Nous soutenons ici que si les programmes didactiques et de formation classiques peuvent s'avérer utiles dans la prévention de certaines formes de discrimination, ils n'arrivent cependant pas à prévenir tous les comportements discriminatoires qui existent. En particulier, nous affirmons que certaines formes de discrimination participent de l'inconscient et que, partant, elles sont très difficiles à reconnaître et, forcément, à modifier. Compte tenu des divers types de discrimination susceptibles de survenir, divers types d'interventions peuvent être nécessaires. Prenons l'exemple du racisme.

Brief et Barsky (2000) ont postulé que le comportement animé par les préjugés n'était pas monolithique. Ils ont en fait défini plusieurs types de racisme, dont deux sont résumés ci-dessous. Un élément particulièrement intéressant est leur observation à l'effet qu'au moins une de ces formes de racisme est implicite, c'est-à-dire qu'elle se manifeste de façon inconsciente. Plus encore, même les personnes qui épousent une vision et des comportements égalitaires peuvent faire montre de la forme implicite du racisme. Aussi le racisme implicite peut-il être très pernicieux.

Selon Brief et Barsky (2000), le « racisme classique », d'une nature très évidente, ne représente qu'une petite partie de ce comportement animé par les préjugés. Ainsi, les personnes qui affichent un comportement raciste classique se rallient ouvertement à des stéréotypes négatifs et agissent de façon conforme à ces stéréotypes. Étant donné que cette forme de

racisme est foncièrement explicite, elle est habituellement facile à reconnaître. Le racisme « classique » se manifeste par exemple par des commentaires négatifs exprimés ouvertement sur les membres de divers groupes raciaux ou ethniques.

Une deuxième forme de racisme décrite par Brief et Barsky (2000) a capté l'attention des chercheurs (notamment Bargh, Chen, & Burrows, 1996; Devine, 1989; Greenwald et Banaji, 1995). Il s'agit du racisme non animé par les préjugés, dit « implicite ». Dans cette manifestation du racisme, les personnes reconnaissent et comprennent les stéréotypes négatifs dont souffrent certains groupes. Les personnes qui font preuve de racisme implicite *n'adhèrent pas* à ces stéréotypes; de fait, elles abondent plutôt dans le sens de l'égalitarisme. Cela étant, malgré les meilleures intentions, ces stéréotypes négatifs peuvent jouer à un niveau inconscient et induire chez des personnes aux convictions égalitaires et qui s'efforcent d'agir conformément à ces convictions des comportements involontaires animés par les préjugés. Ainsi, une personne peut faire preuve de racisme implicite en omettant inconsciemment de serrer la main à un membre d'un groupe racial ou ethnique particulier.

Lorsqu'on compare ces deux formes de racisme, il nous apparaît manifeste que la première serait évidente et facile à reconnaître tandis que la seconde serait très subtile, de nature inconsciente. Comment alors rehausser la prise de conscience

et réduire les risques de manifestation de ces deux formes de racisme ?

Il est très facile pour ceux qui aspirent à l'égalitarisme de reconnaître le racisme classique. Il ne fait aucun doute que la reconnaissance des formes classiques du racisme peut être facilitée par le recours à des programmes didactiques sur la réglementation canadienne sur les droits de la personne et par l'examen d'exemples spécifiques rendant compte des manifestations et des effets des formes patentes du racisme (cf., par exemple, Boatright, 2000; Hackett, Lapierre et Gardiner, 2004). On estime toutefois que la réduction des comportements de racisme classique nécessite

Cela étant, malgré les meilleures intentions, ces stéréotypes négatifs peuvent jouer à un niveau inconscient et induire chez des personnes aux convictions égalitaires et qui s'efforcent d'agir conformément à ces convictions des comportements involontaires animés par les préjugés.

une certaine forme de motivation externe. Selon Brief et Barsky (2000), l'atténuation du racisme classique exige que les attentes comportementales soient clairement exprimées aux employés et que tout écart – c.-à-d. paroles ou comportements discriminatoires - donne

rapidement et systématiquement lieu à des sanctions suffisamment sévères.

Lorsqu'il s'agit des formes implicites du racisme, les stratégies de rehaussement de la reconnaissance et de la prise de conscience seront différentes. En effet, les personnes qui manifestent des formes implicites de racisme sont déjà motivées, *en leur for intérieur*, à agir de façon égalitaire. Par conséquent, l'introduction de facteurs de motivation externes sera superfétatoire et ne s'attaquera pas aux causes sous-jacentes. Quand les formes implicites du racisme sont en

cause, il importe de faciliter la reconnaissance de l'écart entre les valeurs véhiculées et le comportement manifesté. Pour ce faire, il faudrait offrir de la formation destinée à affûter le sens d'observation des comportements racistes particulièrement subtils (cf. Word, Zanna et Cooper, 1974) et offrir de l'encadrement sur la façon d'autoréguler de tels comportements.

Références

- Bargh, J. A., Chen, M. et Burrows, L. (1996). « Automaticity of social behaviour: direct effects of trait construct and stereotype activation on action », *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 230-244.
- Boatright, J. R. (2000). *Ethics and the conduct of business* (3^e édition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Brief, A. P. et Barsky, A. (2000). « Establishing a climate for diversity: The inhibition of prejudiced reactions in the workplace », *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19, 91-129.
- Devine, P. G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 5--18.
- Greenwal, A. G. et Banaji, M. R. (1995). « Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes », *Psychological Review*, 1012(1), 4-27.
- Hackett, R. D., Lapierre, L. M. et Gardiner, H. P. (2004). « A review of Canadian human rights cases involving the employment interview », *Revue canadienne de sciences de l'administration*, 21(2), 215-228.
- Loi canadienne sur les droits de la personne* (L.R. 1985).
- Word, C. O., Zanna, M. P. et Cooper, J. (1974). « The nonverbal mediation of self-fulfilling prophecies in interracial interaction », *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 109-120.
- M^{me} Sheldene Simola est enseignante, conseillère et animatrice en direct de recherche quantitative dans le secteur de l'éthique d'entreprise. On peut la joindre par courriel à ssimola@trentu.ca.

Enhancing Ethical Awareness through the Inclusion of Spiritual Values

By Glenn Brown

At a recent meeting of professional ethicists, a presentation was made on the thesis that current decision-makers in large businesses, in contrast with earlier leaders, do not seem to be motivated or guided by spiritual values. The thesis attracted much comment.

There were objections that "spiritual" too often means "religious," and that "religious" might connote particular doctrines or teachings to the exclusion of others. It was argued that people who are not particularly religious would not necessarily agree that "spiritual values" are necessary for good ethics.

The concept of spirituality as it pertains to ethics does not receive a lot of public discussion, and may be hard to define. For some, spirituality might well be synonymous with religious beliefs. However, this form of spirituality would be difficult to sponsor in the workplace because of potential disagreement about religious beliefs which could lead to disharmony. Let us therefore consider an alternate definition of spirituality, and some ways in which it might enhance our ethical awareness in organizations.

Workplace spirituality could be defined as the sense that what one does at work is consistent with one's own personal values, and perhaps that the workplace even advances those values. Within this view, there is some feeling of connection

between individuals and a wider existence or cause. This approach to spirituality is reflected in Charles Taylor's (2007) book, *A secular age*:

Somewhere, in some activity, or condition, lies a fullness...in that place... life is fuller, richer, deeper, more worth while, more admirable, more what it should be... There may just be moments when the deep divisions, distractions, worries, deadness that seem to drag us down are somehow dissolved, or brought into alignment, so that we feel united, moving forward, suddenly capable and full of energy. Our high aspirations and our life energies are somehow lined up, reinforcing each other, instead of producing psychic gridlock. (p. 5).

It is interesting that from the very early days of industrial psychology, employers were counseled to help employees understand how their work was part of a larger process. For example, making widgets was an indispensable part of the process leading to a whole. Helping workers see their contribution to the whole was one means of increasing workplace satisfaction. However, contemporary Canadian society is highly individualized and people may be reluctant to identify with larger causes (Adams, 1997). Therefore, one task for current employers is to *create or convey a broader sense of purpose or to which* employees can connect their own value and goals, and from which employees can receive validation for their own values and goals.

Jackson (1999) argued that spiritual ethics (values-based ethics in which there is a sense of interconnection among people and higher purposes) are superior to rules-based ethics. I agree that the use of rules-based ethics could encourage companies to devise checklists of ethics without understanding, or being aware of, underlying concerns or principles. This would be rather like calculating something only with the assistance of a computer, never understanding the underlying principles or mathematical process. If employees were trained to rely strictly on ethics checklists, then without these lists, they might be unaware of emerging ethical situations. They would also be directionless in terms of taking action.

...the use of rules-based ethics could encourage companies to devise checklists of ethics without understanding...underlying concerns or principles. ...employees...trained to rely strictly on ethics checklists...might be unaware of emerging ethical situations.

I propose that the best way for individuals and groups to identify and facilitate the use of spiritual ethics is to (1) have frequent thorough discussions of real-world ethical situations, and (2) conduct those discussions through the view of a single lens at one time. For example,

I have often suggested the discussion of real-world dilemmas through the lens "be as concerned for others as you are for yourself." Although some might associate this lens with a specific religious tradition, it requires a higher level of ethic than the ubiquitous "golden rule" yet does not require adhering to a religion, nor a doctrine. Rather, it is an ethic that affirms the worthiness of persons other than just ourselves, and a sense of connectedness to something larger than ourselves. Naming values is not required to build the ethic, but looking through the lens of the ethic helps people identify their own values.

As I have worked through this principle with decision-makers, several interesting implications have been identified:

a) The term “others” refers not only to people but to other elements and occupants of the environment. This lens therefore broadens the array of who and what concerns us.

b) To “be concerned” while making decisions means not merely to have an opinion or feeling, but rather, to *act* on those concerns.

c) This ethical lens precludes favoritism. Within this lens, the customer is not more important than the investor; nor the investor more important than management. The company and its clients are equally worthy of consideration, as are community and the natural environment.

The use of this ethical lens can inspire and engage employees and a range of other stakeholders. It can also enhance ethical awareness by leading individuals to think in terms much broader than formal checklists or rule-based codes. And, as indicated above, it may well stir individuals toward caring action, as opposed to detached acquiescence to the status quo. This type of spiritual ethical lens evokes and identifies the values of the participants, thereby receiving both personal assent and general agreement. Therefore, the lens will also facilitate connection between personal values and goals, and, corporate vision.

References

Adams, M. (1997). *Sex in the snow. Canadian social values at the end of the Millennium*. Toronto: Viking Press.

Jackson, K. (1999). Spirituality as a foundation for freedom and creative imagination in international business ethics. *Journal of Business Ethics*, 19, 61-70.

Taylor, C. (2007). *A secular age*. Cambridge. Belknap Press of Harvard University Press.

Glenn Brown is a program designer, facilitator, and ethics consultant to business and government, for The Practice of Ethics. He may be reached at thepracticeofethics@rogers.com.

Améliorer la prise de conscience éthique par l'intégration de valeurs spirituelles

par Glenn Brown

Une récente réunion de spécialistes de l'éthique a été la scène d'un exposé sur la théorie selon laquelle les décideurs des grandes entreprises d'aujourd'hui, contrairement à leurs prédécesseurs, ne semblent pas être motivés ou guidés par des valeurs spirituelles. Cette théorie a suscité de nombreuses réactions.

D'aucuns ont fait remarquer que « spirituel » signifiait trop souvent « religieux » et que « religieux » semblait privilégier des doctrines ou des enseignements particuliers au détriment d'autres. Certains ont soutenu que les gens qui n'étaient pas particulièrement religieux n'accueilleraient probablement pas favorablement le principe selon lequel les « valeurs spirituelles » étaient nécessaires à la rectitude éthique.

La notion de spiritualité dans le contexte de l'éthique n'est pas largement discutée et peut être difficile à définir. Pour certains, la spiritualité est synonyme de convictions religieuses. Or, cette forme de spiritualité serait difficile à faire valoir dans le milieu de travail étant donné le risque que les différentes croyances religieuses sèment la discorde. Aussi y a-t-il lieu d'examiner une autre définition de la spiritualité et de certaines façons dont celle-ci pourrait améliorer la prise de conscience éthique dans les organisations.

La spiritualité dans le milieu de travail pourrait se définir comme le sentiment d'une personne que ce qu'elle accomplit est conforme à ses valeurs personnelles et que son milieu de

travail contribue à confirmer ces valeurs. De cette façon de voir se dégage alors un rapprochement entre l'individu et un but ou une cause qui le transcende. Cette vision de la spiritualité est celle mise de l'avant dans l'ouvrage de Charles Taylor intitulé *A secular age* (« Une époque de laïcité ») (2007) :

Quelque part, dans un geste, ou une situation, réside une plénitude... là, la vie est plus complète, plus riche, plus profonde, plus substantielle, plus admirable, plus ce qu'elle devrait être... il ne peut s'agir que des moments où, soudainement, les profonds conflits, les distractions, les inquiétudes et l'abattement qui nous affligent s'évaporent ou sont mis en perspective, de sorte que nous nous sentons unis, optimistes, puissants et ressourcés. Nos aspirations élevées et notre énergie sont alignées et se renforcent mutuellement plutôt que de causer le marasme psychique. (p. 5) [traduction libre]

Il est intéressant de rappeler qu'aux débuts de la psychologie industrielle, on enseignait aux employeurs à aider leurs employés à comprendre la place de leur travail dans l'activité globale de l'entreprise. Par exemple, la fabrication d'une pièce aussi simple soit-elle constituait une étape essentielle d'un processus tendant vers un but ultime. Aider les employés à prendre conscience de leur contribution à l'objectif ultime était un moyen d'améliorer leur satisfaction au travail. Toutefois, la société canadienne contemporaine est intensément individualisée et les gens veulent

éviter de s'associer à une cause commune (Adams, 1997). Par conséquent, une des tâches des employeurs d'aujourd'hui consiste à *créer ou à communiquer un sens d'appartenance à un but ultime* ou à un objectif auquel les employés peuvent associer leurs propres valeurs et buts et voir ces valeurs et buts confortés.

Jackson (1999) a soutenu que l'éthique spirituelle (l'éthique fondée sur les valeurs tributaires d'un sentiment de rapprochement d'une personne avec autrui et avec un objectif ultime) est supérieure à l'éthique fondée sur les règles. Je suis également d'avis que le recours à l'éthique fondée sur les règles pourrait inciter les entreprises à dresser des listes de contrôle à des fins éthiques sans pour autant comprendre ou connaître les préoccupations ou principes sous-jacents. Cela s'apparenterait à effectuer des calculs en utilisant exclusivement l'ordinateur sans connaître aucun principe mathématique. Si on enseignait à des employés à utiliser exclusivement des listes de contrôle de l'éthique, ils pourraient fort bien être incapables de réagir aux situations émergentes liées à l'éthique s'ils n'avaient plus accès à ces listes. Ils seraient alors complètement désorientés.

...le recours à l'éthique fondée sur les règles pourrait inciter les entreprises à dresser des listes de contrôle à des fins éthiques sans pour autant comprendre ou connaître les préoccupations ou principes sous-jacents. ... Si on enseignait à des employés à utiliser exclusivement des listes de contrôle de l'éthique, ils pourraient fort bien être incapables de réagir aux situations émergentes liées à l'éthique s'ils n'avaient plus accès à ces listes.

J'estime que la meilleure façon pour les individus et pour les groupes de définir l'éthique spirituelle et d'en faciliter le recours consiste à (1) avoir de fréquentes discussions approfondies sur des situations concrètes liées à l'éthique et (2) mener ces discussions dans

une seule optique à la fois. Par exemple, j'ai souvent suggéré que l'on discute de dilemmes de la vraie vie dans l'optique de « ne faites pas à autrui ce que vous n'aimeriez pas qu'on vous

fasse ». Bien que certains verront là un message religieux, cette « règle d'or » reflète en fait un principe d'éthique fondamental et l'examen d'une question dans cette optique n'exige pas l'adhésion à une religion ou à une doctrine particulière. Ce principe d'éthique favorise la reconnaissance de la valeur des autres et la prise de conscience d'un dessein qui nous dépasse. Identifier les valeurs en jeu n'est pas nécessaire pour stimuler l'éthique, mais l'examen d'une question dans une optique éthique permet aux gens d'identifier leurs propres valeurs.

J'ai largement recouru à ce principe avec des décideurs et plusieurs constats intéressants sont ressortis :

a) Le mot « autrui » ne renvoie pas seulement aux gens, mais également aux autres éléments et occupants du milieu. Cette optique tend donc à l'élargir l'éventail de personnes et des choses auxquelles nous sommes appelés à prêter attention.

b) Dans l'exercice décisionnel, « prêter attention » ne se borne pas à avoir une opinion ou à éprouver un sentiment : « prêter attention » implique aussi une intervention.

c) Cette optique éthique exclut le favoritisme. Dans notre optique, le client n'est pas plus important que l'investisseur; l'investisseur, pas plus important que la direction. L'entreprise et sa clientèle méritent qu'on leur accorde une attention égale, comme c'est le cas pour la collectivité et le milieu naturel.

L'utilisation de cette optique éthique est susceptible d'inspirer et d'engager les employés ainsi que les autres parties prenantes. Elle peut également favoriser la prise de conscience éthique en incitant les gens à penser au-delà de la liste de contrôle ou du code réglementaire. Et, comme

nous l'avons mentionné précédemment, elle pourrait encourager les gens à intervenir de façon positive plutôt que d'accepter placidement le *statu quo*. Ce type d'optique éthique met en lumière les valeurs des participants, donnant ainsi lieu à une confirmation personnelle et collective de ces valeurs. Par conséquent, cette optique facilitera également le rapprochement entre les valeurs et objectifs personnels et la vision de l'organisation.

Références

Adams, M. (1997). « *Sex in the snow. Canadian social values at the end of the Millennium*. Toronto: Viking Press.

Jackson, K. (1999). « Spirituality as a foundation for freedom and creative imagination in international business ethics », *Journal of Business Ethics*, 19, 61-70.

Taylor, C. (2007). *A secular age*. Cambridge. Belknap Press of Harvard University Press.

M. Glenn Brown est concepteur de programmes, facilitateur et conseiller en éthique dans les secteurs privé et public et exerce sous la bannière de The Practice of Ethics. On peut le joindre par courriel à thepracticeofethics@rogers.com.

An invitation to our readers...

"Oh! The Public" is a brief short story by Anton Chekhov, published around 1885. Podtyagin, the head ticket collector, is just trying to do his job, asking passengers in the second-class carriage to produce their tickets. But it isn't as straightforward as it ... but don't take my word for it. Read the story yourself, it's available on-line at <http://www.ibiblio.org/eldritch/ac/jr/039.htm>. Then, if you wish, send me your comments on the ethics issues raised by the story. I will integrate them into an article on this story in the next issue of the EPAC magazine. Send your reflections to me at czerny@sympatico.ca.

Thanks.
Robert Czerny



EPAC INVITES YOU

The Ethics Practitioners' Association of Canada invites you to a unique event. Hear **Donna Boehme**, an internationally recognized expert on ethics and corporate governance, speak on the "*View from the Trenches: the Imperative of Ethical Leadership*" at the EPAC AGM.

June 18th 2008, 1:30pm.
Carleton University
Room 2017, Dunton Tower
Ottawa, Ontario

EPAC AGM to follow the presentation,
all are welcome to attend.

There is no cost for this event, however, seating is limited.

RSVP by June 11th 2008 to service@epac-apec.ca

Donna Boehme has served as the global compliance and ethics officer for BP Plc, and the BOC Group, the multinational industrial gases company. She currently serves on the advisory boards of the RAND Center of Corporate Ethics, Law and Governance, and of the Corporate Compliance Center, South Texas College of Law and is a Director Emeritus of the Ethics and Compliance Officer Association, the largest worldwide organization of compliance and ethics professionals. Ms. Boehme is principal of Compliance Strategists LLC, which provides high level strategic consultation to broad spectrum of companies and public sector entities. She also serves as Special Advisor to Compliance Systems Legal Group, the leading law firm specializing exclusively in corporate governance, compliance and ethics. Ms. Boehme speaks on corporate governance and ethics issues to business and professional groups including Association of Corporate Counsel, Practicing Law Institute, Conference Board, Ethics and Compliance Officer Association, Ethics Resource Center, Society for Corporate Compliance and Ethics, Institute of Business Ethics and the House of Lords. She is a past member of the Board of Directors of Association of Corporate Counsel – Europe and a founding member of the Compliance and Ethics Leadership Council of the Corporate Executive Board.

This event is supported by the Centre on Values and Ethics of Carleton University



APEC VOUS INVITE

L'Association des praticiens en Éthique du Canada vous invite à un évènement unique. **Donna Boehme**, une experte reconnue internationalement en l'éthique et en gouvernance d'entreprise, prendra la parole à l'assemblée annuelle d'APEC sur "*View from the Trenches: The Imperative of Ethical Leadership*".

Le 18 juin 2008 à 13h30
Université Carleton
Pièce 2017, Tour Dunton
Ottawa, Ontario

Aucun coût n'est relié à cet évènement mais les places disponibles sont limitées

Cet évènement sera en anglais

RSVP d'ici le 11 juin 2008 à service@epac-apec.ca

Donna Boehme a servi comme agent pour la conformité et l'éthique mondiale pour BP Plc, et le groupe BOC, une entreprise multinationale de gaz industriel. Elle siège actuellement au conseil d'administration de RAND Centre Corporate Ethics, Law and Governance, and the Corporate Compliance Centre, South Texas College of Law et est une administratrice honoraire d'Ethics and Compliance Officer Association, la plus grande organisation mondiale de professionnels en conformité et en éthique. Mme Boehme est directrice de la conformité des stratégies de LLC qui offre des services de consultation stratégique de haut niveau à diverses compagnies et entités du secteur publique. Elle siège aussi à titre de conseillère spéciale auprès de Compliance Systems Legal Group, le cabinet d'avocats spécialisés exclusivement dans la gouvernance d'entreprise, la conformité et l'éthique. Mme Boehme s'entretient également de questions de gouvernance d'entreprise et d'éthique avec les entreprises et les groupes professionnels. Ces entreprises incluent Association of Corporate Counsel, Practicing Law Institute, Conference Board, Ethics and Compliance Officer Association, Ethics Resource Center, Society for Corporate Compliance and Ethics, Institute of Business Ethics and the House of Lords. Elle était aussi membre du conseil d'administration pour Association of Corporate Counsel - Europe et l'un des membres fondateurs de Compliance and Ethics Leadership Council of the Corporate Executive Board.

Cet évènement est reconnu par le Centre sur les valeurs et l'éthique de l'Université Carleton.



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. 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.

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!

Norman Steinberg
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. 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.

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.

Norman Steinberg
Président, Association des praticiens en éthique du Canada