

DECISION. INTUITION. CHOICE. EVALUATION

Dice @ IDC



הפסיכולוגיה של רמאות בקרב יחידים וארגונים

שחר אייל

ביה"ס ברוך איבצ'ר לפסיכולוגיה

המרכז הבינתחומי בהרצליה



5

Spitzer 2006

"Simple Rule" :30
SPTZ-6306

4.14.06

Crew Cuts*28 W. 44th Street NY, NY*212-302-2628

סתירה במחקרים --

אנשים משקרים **ומרמים**
הרבה יותר ממה שהם
מוכנים להודות (ראה:
DePaulo et al., 1996)

– לדוגמא: אדם ממוצע מדווח על
1-2 שקרים ביום (Feldman &
Forrest, 1996); נבדקים רבים
מרמים בניסויי מעבדה עד דרגה
מסוימת (ראה: Mazar, Amir &
Ariely, 2008; Gino, Ayal &
Ariely, 2009)

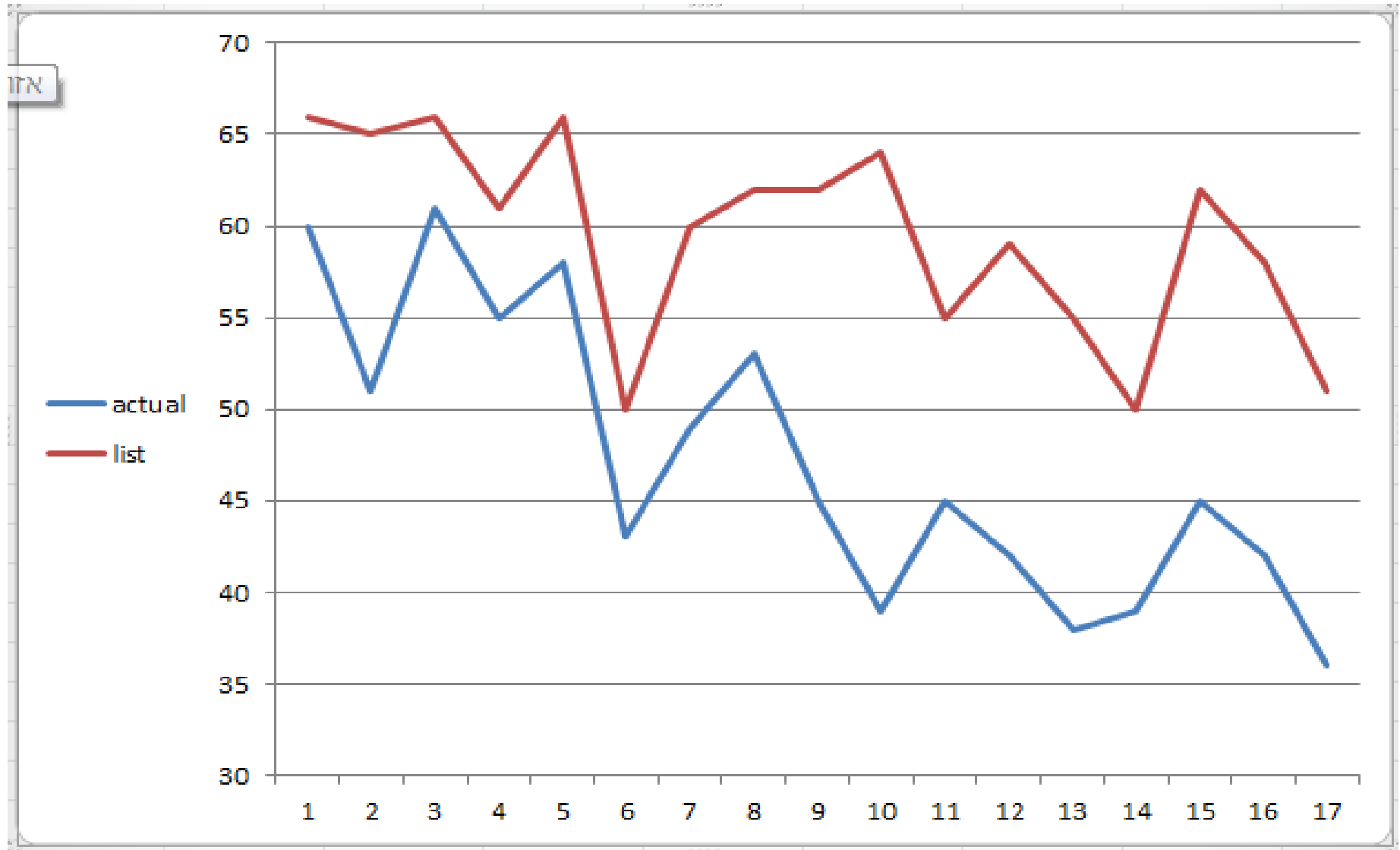


- אנשים מקנים חשיבות רבה
ל**אמינות**, והם רוצים להתנהג
ביושר ולשמר דימוי עצמי
מוסרי חיובי

– לדוגמא: אנשים מעריכים כנות
ומוסריות ומדרגים אותם
בחשיבות של 4.2 מתוך 5
(ראה: Aquino & Reed,
2002), גבוהים ביחס
לאחרים



Actual vs. reported attendance in Social Psychology class



רמאות מצטברת

- הונאות חשבונאות (\$40 מיליארד)¹
- "החזרת לבוש" (\$16 מיליארד)²
- הונאות ביטוח (\$24 מיליארד)³
- גניבת קניין רוחני (\$250 מיליארד)⁴
- דוגמא בישראל –

שוחד, הרצת מניות, עבירות בניה, מינוי דירקטורים

דיסוננס אתי

- **דיסוננס אתי** הוא המתח הנגרם כתוצאה מחוסר העקביות בין ההתנהגות הלא אתית של אנשים בפועל, לבין הרצון שלהם לשמר דימוי עצמי חיובי ולתפוס עצמם כאנשים בעלי רמה מוסרית גבוהה
(Ayal & Gino, 2011; Barkan, Ayal, Gino & Ariely, 2012)

• איך מגשרים על הפער הזה?

אנשים מתנהגים באופן לא אתי במידה מספקת על מנת להרוויח מהתנהגותם, אבל אז מנצלים את העמימות של הקוד האתי ו/או משתמשים במנגנונים יצירתיים במטרה לשמר את הדימוי העצמי המוסרי החיובי שלהם

שאלות מפתח

- כיצד התנהגות לא אתית של פרטים בארגון משפיע על רמת האתיות של אחרים הצופים בהתנהגויות אלה?
- מהם הגורמים הארגוניים אשר עשויים להגביר או לרסן התנהגות לא מוסרית?
- מהם המנגנונים אשר עוזרים לאנשים מוסריים לחיות עם ולהצדיק "התנהגויות לא מוסריות"?

מחקר 1 - ההשפעה של התנהגות אחרים

- כפרטים בארגון, אנו נחשפים לחשדות בדבר התנהגות לא מוסרית של אחרים לדוגמא: סמים בספורט, עסקאות נדל"ן...




השערות של מודלים מתחרים



H1• השערת "עלות-תועלת" – מודל כלכלי

בתגמול קבוע, הקטנת הסבירות להיתפס ברמאות עשויה להגביר את שיעור חוסר המוסריות של אנשים

H2• השערת "הנורמות החברתיות" - מודל פסיכולוגי



נורמות חברתיות עשויות להגביר את רמת חוסר המוסריות בסיטואציות מסוימות או להקטין את רמת חוסר המוסריות בסיטואציות אחרות

(נורמה תיאורית מול נורמה חוקית)

מחקר 1 - שיטה



• משתתפים – 141 סטודנטים מאוניברסיטת קרנגי
מלון

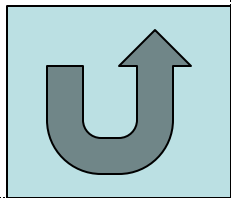
• מטלת המטריצה בארבעה תנאים:

– ביקורת

– גריסה

– גריסה + משתף פעולה מקבוצת הפנים

– גריסה + משתף פעולה מקבוצת החוץ



מטלת המטריצה

Example

Example

1.69	1.82	2.91
4.67	3.81	3.05
5.82	5.06	4.28
6.36	6.19	4.57

Found it

In the boxes below, find **2 numbers** that sum **equals 10**. Circle these numbers as the 'Found It' box. **See example**

For each pair you find, you will receive \$
When finished:

In the boxes below, find **2 numbers** that their sum **equals 10**. Circle these numbers and mark the 'Found It' box. **See example**

For each pair you find, you will receive \$0.50

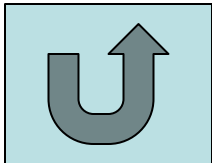
When finished:

1. Count your solved tables.
2. Trash this page.
3. Take money according to your performance from the attached envelope.
4. Return the envelope with the leftover money to the experimenter.

- 1.69
- 4.67
- 5.82
- 6.36

5.30	4.57
------	------

Found it



FOUND IT

1.2	0.47	4.58	2.57
1.22	3.15	3.82	3.38
5.67	3.94	5.42	2.98
7.7	2.95	9.86	9.54

Found it

2.81	1.86	1.2
3.33	3.46	4.07
0.67	4.48	1.18

Found it

4.55	3.75	3.35
5.62	9.41	6.65
7.02	8.48	8.51

Found it

6.02	5.6	0.63
6.05	6.21	6.6
8.22	8.19	1.44

Found it

7.90	0.50	1.98	4.34
0.48	1.79	2.48	0.58
1.69	2.59	1.65	0.98
5.66	9.54	9.86	9.54

Found it

0.06	5.07	5.39
1.71	0.03	8.98
2.1	3.96	9.42
4.53	3.65	9.92

Found it

0.85	1.62	1.63
6.06	5.63	1.69
6.25	5.01	1.78
6.36	3.16	1.91

Found it

0.15	0.95	1.31
4.98	2.9	2.88
6.66	6.73	7.67
9.85	9.85	8.17

Found it

0.63	0.65	1.02
2.64	2.34	2.12
2.89	5.98	8.89
9.49	9.37	9.33

Found it

0.04	0.15	0.32
5.51	5.68	0.52
5.48	6.15	0.84
5.28	3.31	9.96

Found it

0.84	1.54	7.28
4.42	3.54	7.18
5.54	4.78	5.55
6.99	3.01	6.76

Found it

0.77	1.47	1.69
3.38	3.18	2.28
3.62	3.01	2.48
3.68	2.93	2.53

Found it

0.63	0.74	2.23
8.05	7.68	3.71
8.31	7.06	4.51
8.45	6.44	5.29

Found it

0.12	0.71	0.74
4.27	3.07	2.27
5.09	5.73	5.82
9.27	7.03	6.79

Found it

0.74	1.93	2.76
7.24	5.03	3.14
7.71	6.38	3.8
8.28	9.18	9.48

Found it

0.14	0.67	2.22
5.96	5.58	5.22
7.04	7.59	9.33
9.77	9.5	8.52

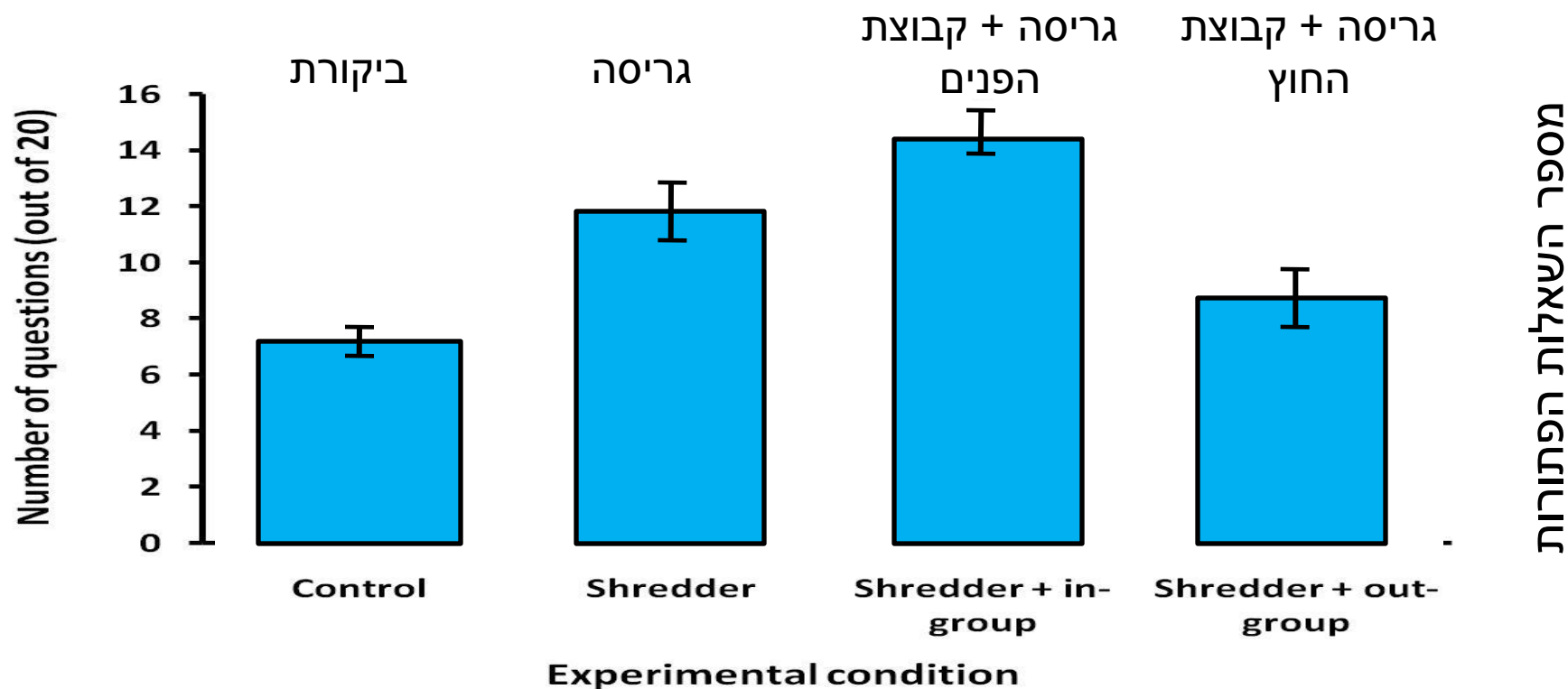
Found it

0.2	2.54	2.8
1.05	2.39	2.96
1.44	2.28	3
1.73	2.19	3.85

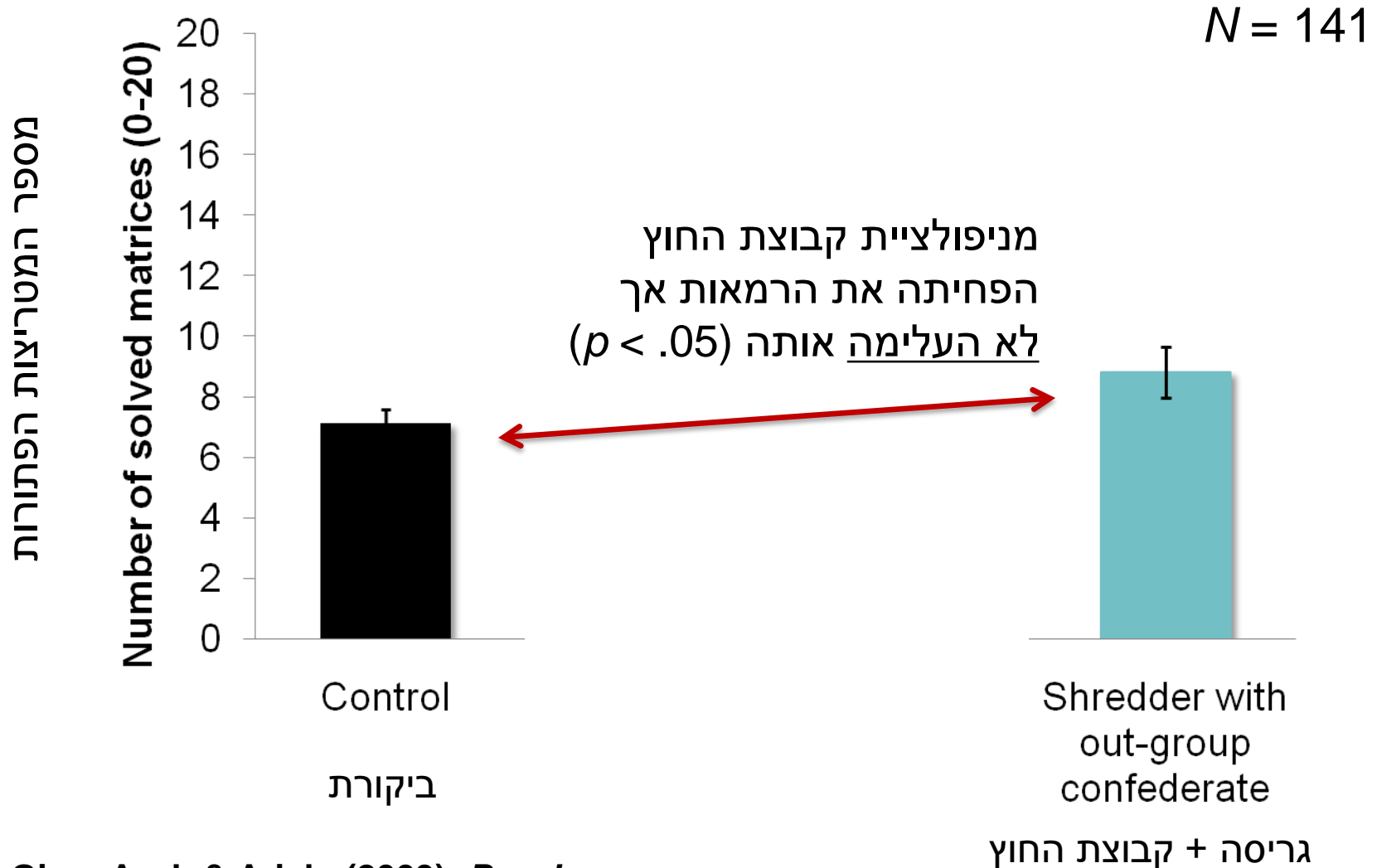
Found it

מחקר 1 - תוצאות

תוצאות מדווחות בכל תנאי הניסוי



ביצועים במטלת המטריצה



Gino, Ayal, & Ariely (2009), *Psych Science*

מחקר 1 - סיכום

- התוצאות וכן תוצאות נוספות מניבויים של משתתפים מציעות שאנשים יודעים לנבא את המודל הכלכלי אבל נכשלים בניבוי המודל הפסיכולוגי (בולטות, השפעה מתחלפת של נורמות).
- טכניקות שעוזרות ליצור סטיגמות לגבי "התפוחים הרקובים" ולחזק את בולטות ההתנהגות עשויות להוות כלים שימושיים כנגד חוסר אתיות בארגון




- Essay Sites**
- Planet Papers
 - Anti Essays
 - Big Nerds
 - OP Papers
 - Essay World


- Other Friends**
- Essay.org
 - Free for Essays
 - Learn Essays
 - College Stories
 - Free Cliff Notes

 **Business (502)**
Company Profiles, Marketing, ...

 **Creative Writing (334)**
Poems, Speeches, ...

 **History (833)**
American, European, ...

 **Humanities (672)**
Philosophy, Religion, ...

 **Social Sciences (506)**
Economics, Psychology, ...

 **Social Issues (582)**
Abortion, Affirmative Action, ...

 **Technology (145)**
Internet, Source Code, ...

 **Other Topics (395)**
Law, Geography, ...

American Passivity: Rwanda Gen...
by eric7475
More Politics Essays

Analyzing Key Themes from Macb...
by williehogan
More Macbeth Essays

Vs. Myself Collection Jessica ...
by sanguinegoddess (151)
More Poems Essays

- Top Users**
1. spootyhead (9243)
 2. tyson_626 (4552)

השערות מתחרות להשפעת עבודה משותפת

H1• (תועלת אישית וחברתית)

בסיטואציות בהם הרמאות תגדיל את התועלת של היחיד ובו בזמן את התועלת של האחרים בקבוצה תהיה נטייה גוברת לרמאות (תועלת חברתית מקומית וחלוקת אחריות)



H2• (פיקוח עמיתים)

עמיתים ישמשו ביקורת וסמכות מרסנת אחד כלפי השני, ולכן העבודה הקבוצתית תפחית את רמת הרמאות הממוצעת בקבוצה (מחקר העיניים)



ניסוי 2 - שיטה

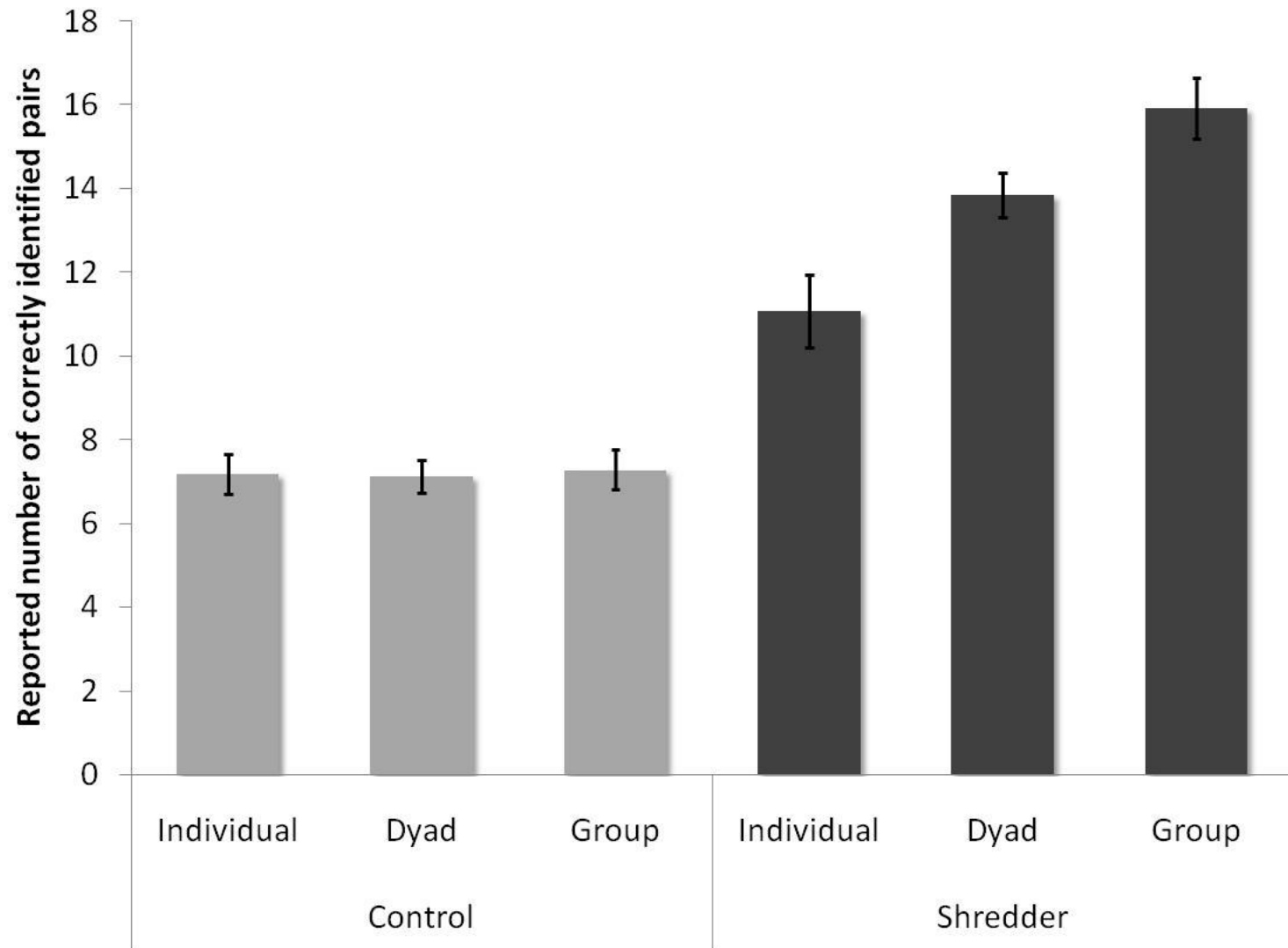


1.69	1.82	2.91
4.67	3.81	3.05
5.82	5.06	4.28
6.36	6.19	4.57

- משתתפים – 160 סטודנטים
- מטלה: מטלת המטריצה עם דיווח משותף
- מערך: 2×3 בין נבדקים

שלישייה	זוג	יחיד	
			ביקורת
			גריסה

ניסוי 2 - תוצאות

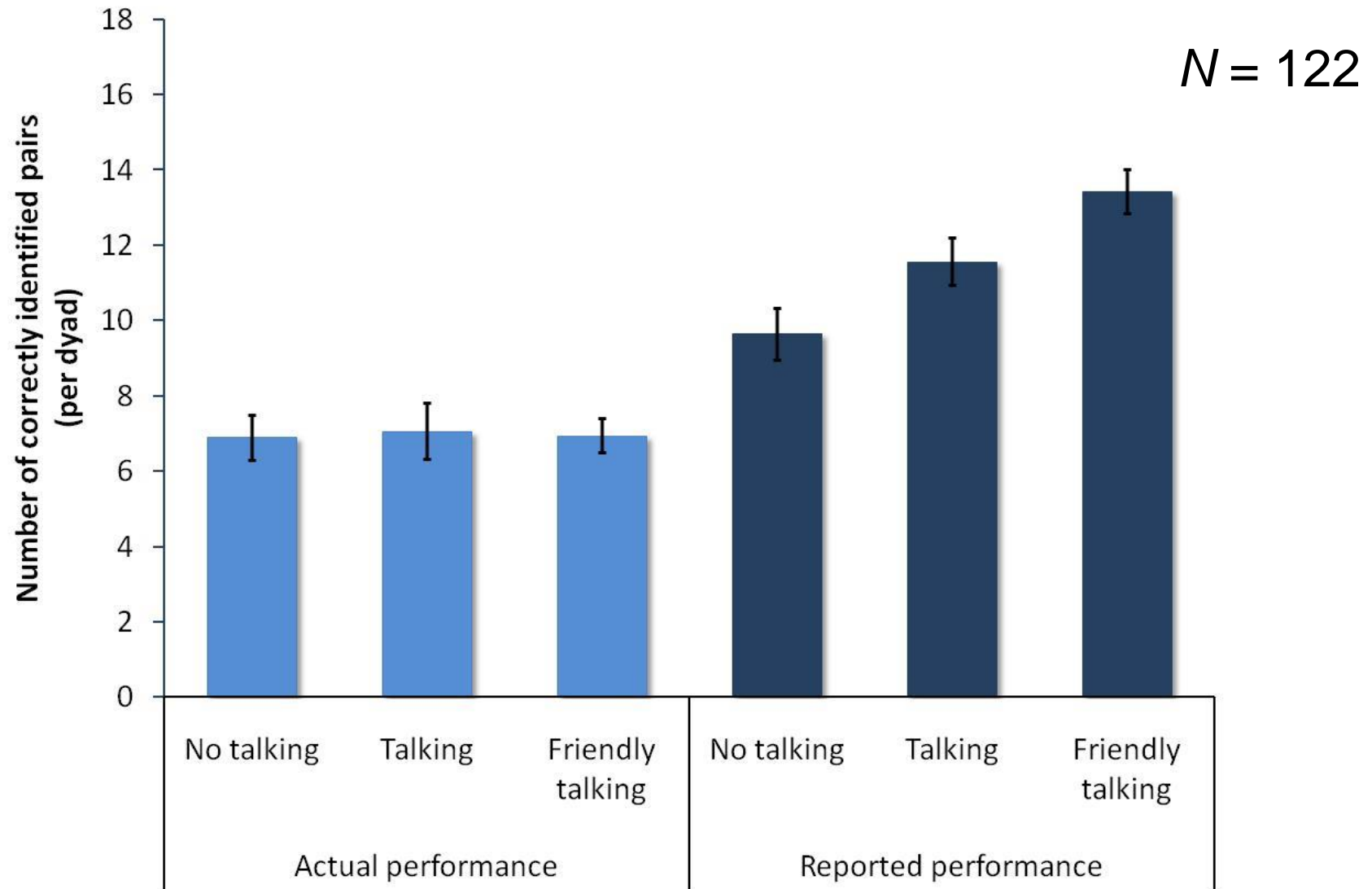


מערך הניסוי והליך

- שלוש רמות של תקשורת בין זוגות משתתפים
 - ללא תקשורת: זוגות משתתפים לא הורשו לדבר אחד עם השני
 - תקשורת פתוחה: לזוגות המשתתפים ניתנה אפשרות לדבר אחד עם השני
 - תקשורת ידידותית: זוגות המשתתפים התבקשו לשוחח ביניהם מספר דקות ולמצוא תחומי עניין משותפים
- מטלה המטריצה עם בדיקה מדויקת של רמות:
 - 50 סנט עבור כל מטריצה פתורה נכונה
 - 5 דקות

1.69	1.82	2.91
4.67	3.81	3.05
5.82	5.06	4.28
6.36	6.19	4.57

ניסוי 2ב: ביצוע בפועל מול ביצוע מדווח במטלת המטריצה



ניסוי 2 - סיכום



“People are good. But if you monitor them, they are better.” Juan Domingo Peron

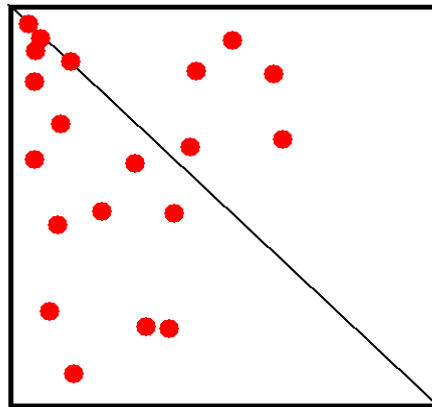
- גודל הקבוצה ומידת התקשורת בין חברי הקבוצה מקדמים רמאות אבל רמת חוסר המוסריות תלויה מאוד בסוג שיתוף הפעולה
- קבוצה יכולה למתן רמאות אם נפתח יכולות של פיקוח עמיתים
- תועלת חברתית מקומית – נצפה לרמה גבוהה של רמאות כאשר היא מכילה מרכיב אלטרואיסטי (מחקר התרומות)

The case of Cheating for Donations

- בעולם של חוסר שוויון יש חשיבות מכרעת לתרומות כדי לעזור לארגונים חברתיים ויחידים.
- מהו הקשר בין תרומות להתנהגות אתית?
 - האם אנשים מוכנים לשקר כדי להגדיל את התרומה לארגונים שהם תומכים בהם
 - האם תרומה מהווה ניקוי מוסרי?

The flexible dots task

- We explore direct measure of dishonest behavior
- *Task*: perceptual task that induced conflict between honesty and maximizing one's self-interests



**More on right
(5 cents)**

**More on left
(0.5 cents)**

Study 3a – Choice of Organization + 50%

- **Choice:**

Participants are required to choose from a list of political organizations one organization they

- Support

- Neutral

- Oppose

- **task:** 100 trials with splitting the benefit (50-50) between self and donation to one of the chosen organization (i.e., Pro, Neutral, Con)

Study 2a – 50% self, 50% donation

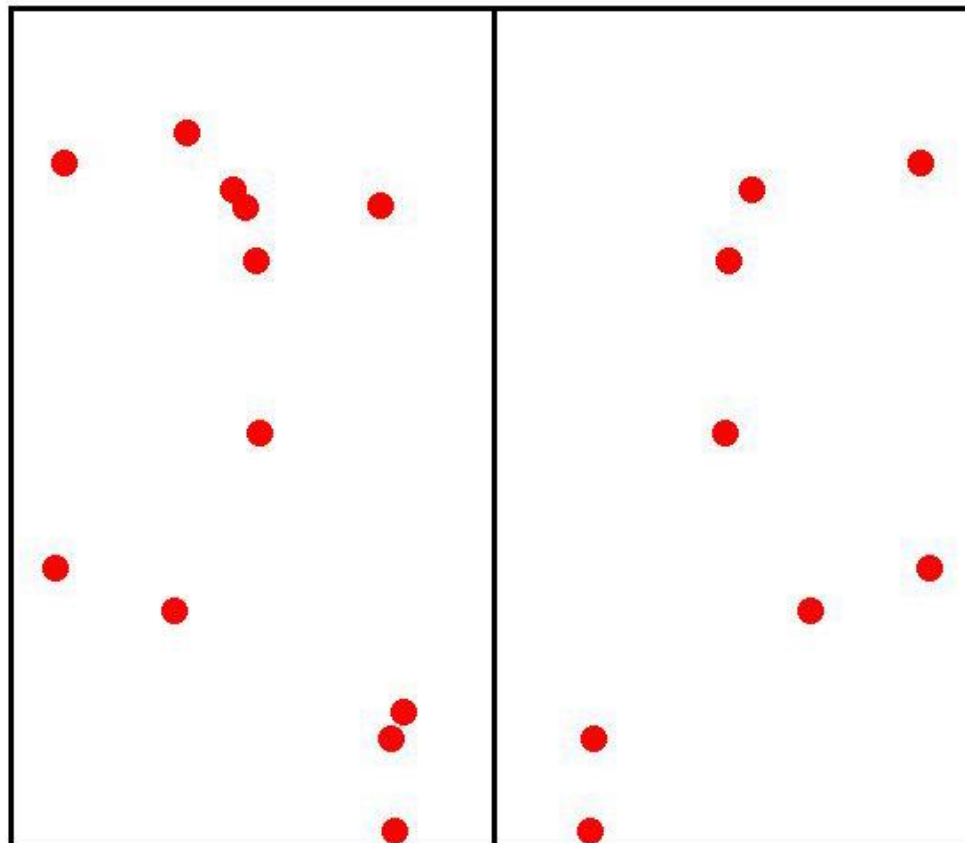
You earned

120 cents

and donated to Machsom Watch

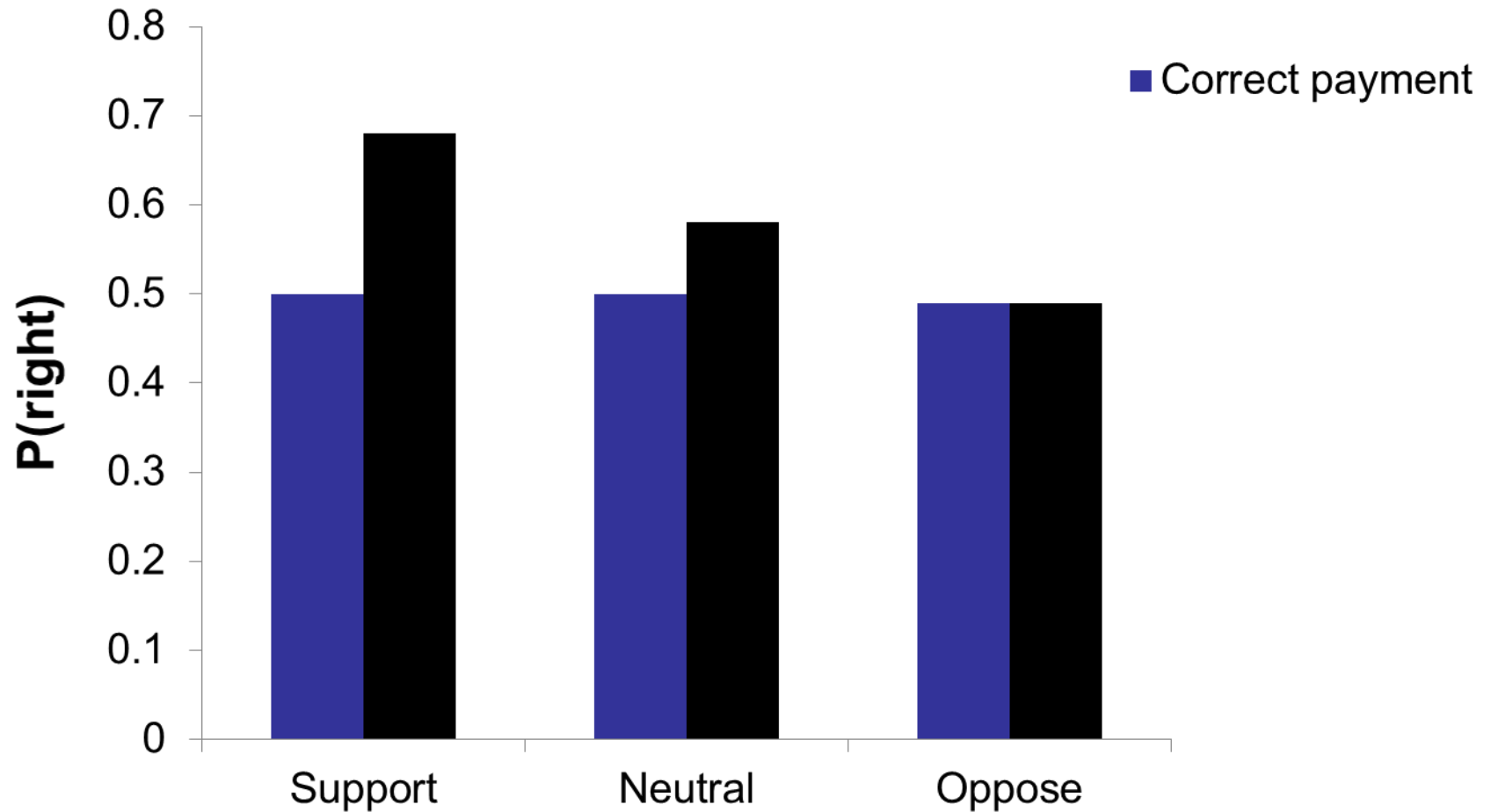
120 cents

More on Left
(Z)
2 cents



More on Right
(M)
20 cents

Study 3a– 50% self, 50% donation



Robin Hood and the lie detector

- **3 Conditions:**

Egocentric – שמור את כל הכסף בכיס

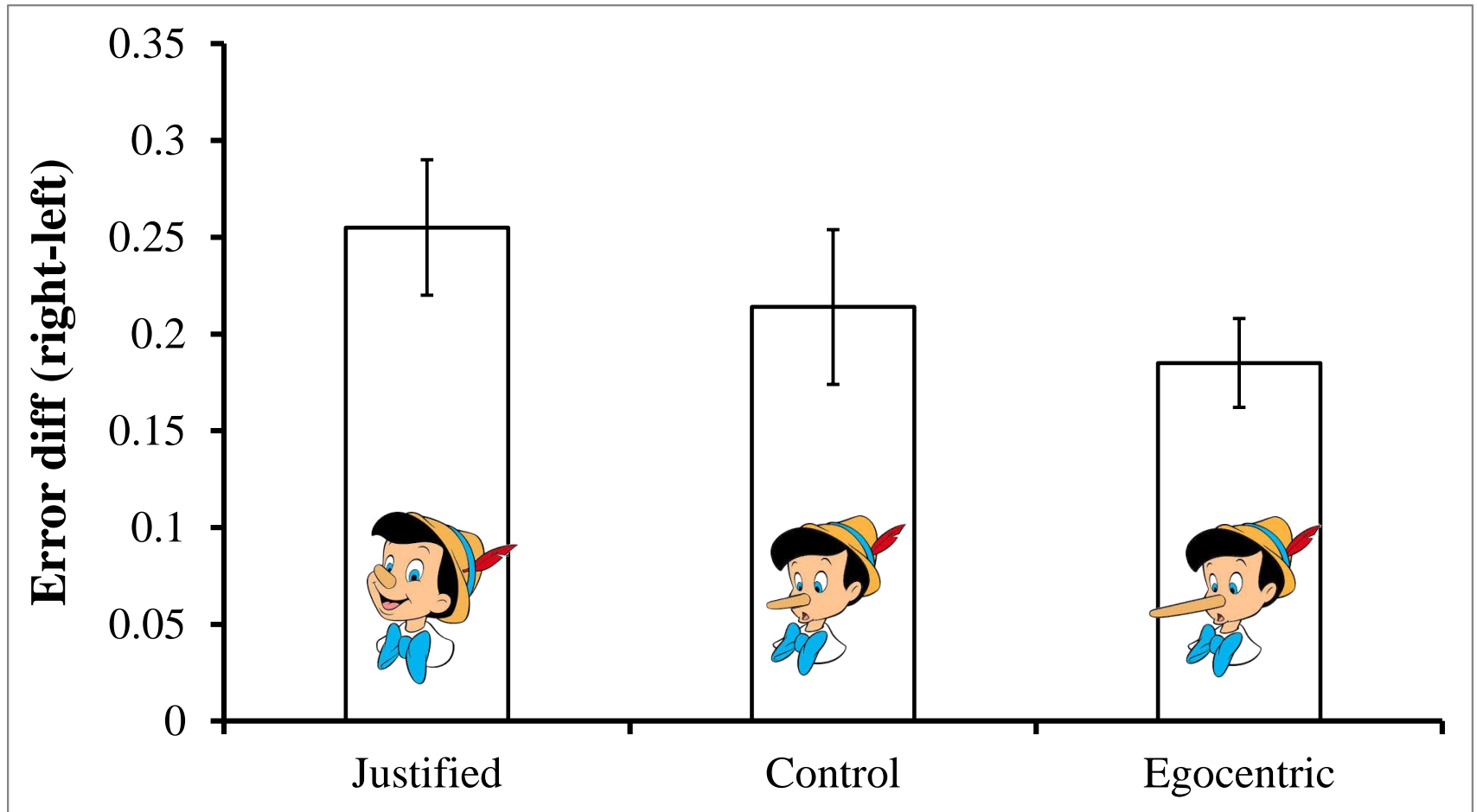
Justified – תרום את כל הכסף לארגון שאתה אוהב

Control – שמור 50% ותרום 50%

Standard lie-detector exam –

בדיקת פוליגרף המבוססת על עוררות פסיכולוגית

Behavioral results 3b



Summary

- הדיסוננס האתי מצופה להגביל את ההתנהגות הלא סוציאלית שלנו ולרסן אותנו באמצעות רגשות אשם או נקיפות מצפון
- הצדקות לחוסר יושר מקטינות את הדיסוננס האתי. למעשה אנחנו מאבדים אשמה ועוררות, אבל גם מאבדים את היכולת לשמור על עצמינו ומתרחקים מהכבלים המוסריים שלנו.

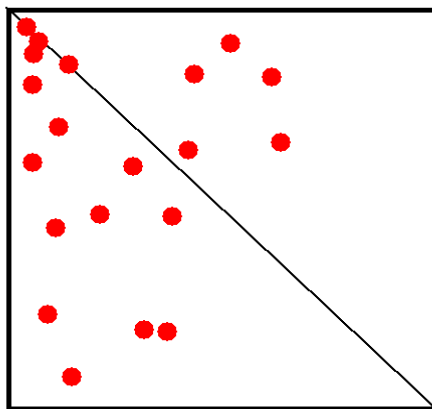
הצדקות אחרי – ניקוי מוסרי

• תהליך מודע המאפשר לפרטים להרחיק את עצמם מעבירות אתיות שביצעו ולפתוח דף חדש בחשבון המוסרי שלהם
(Tetlock, Kristel, Elson, Green, & Lerner, 2000)



הדמיית וידוי במעבדה

- מדד ישיר להתנהגות לא אתית
- מטלה: מטלה תפיסתית הכוללת קונפליקט בין יושר לבין מקסום האינטרס האישי



More on right
(5 cents)

More on left
(0.5 cents)

מחקר 4א – מערך הניסוי והליך

- לאחר אימון שלושה שלבים:
 - שלב 1 (2 סטים של 50 סיבובים עבור כסף ממשי)
 - מניפולציה
 - שלב 2 (2 סטים של 50 סיבובים עבור כסף ממשי)
- מניפולציה: מחילה לעומת הכרת תודה
 - מטלת כתיבה אינטרוספקטיבית

מחקר 4א - מניפולציה

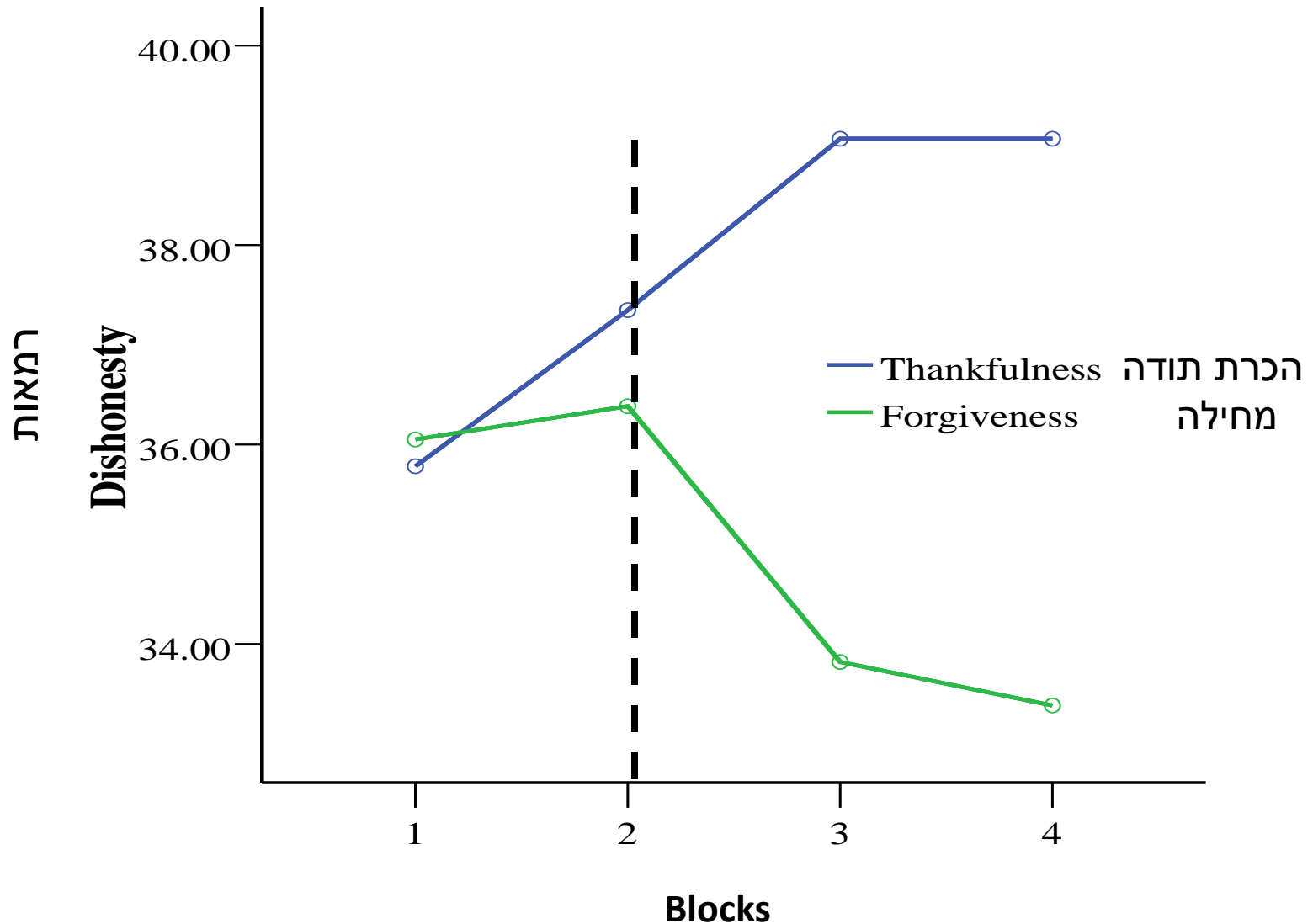
• מטלת כתיבה -

"אנא הזכר לי ברגע בו מצאת את עצמך מתכנן\ת התנהגות לא אתית או מבצע\ת את אחת מההתנהגויות הלא אתיות הנ"ל, ותאר לי את מעשיך

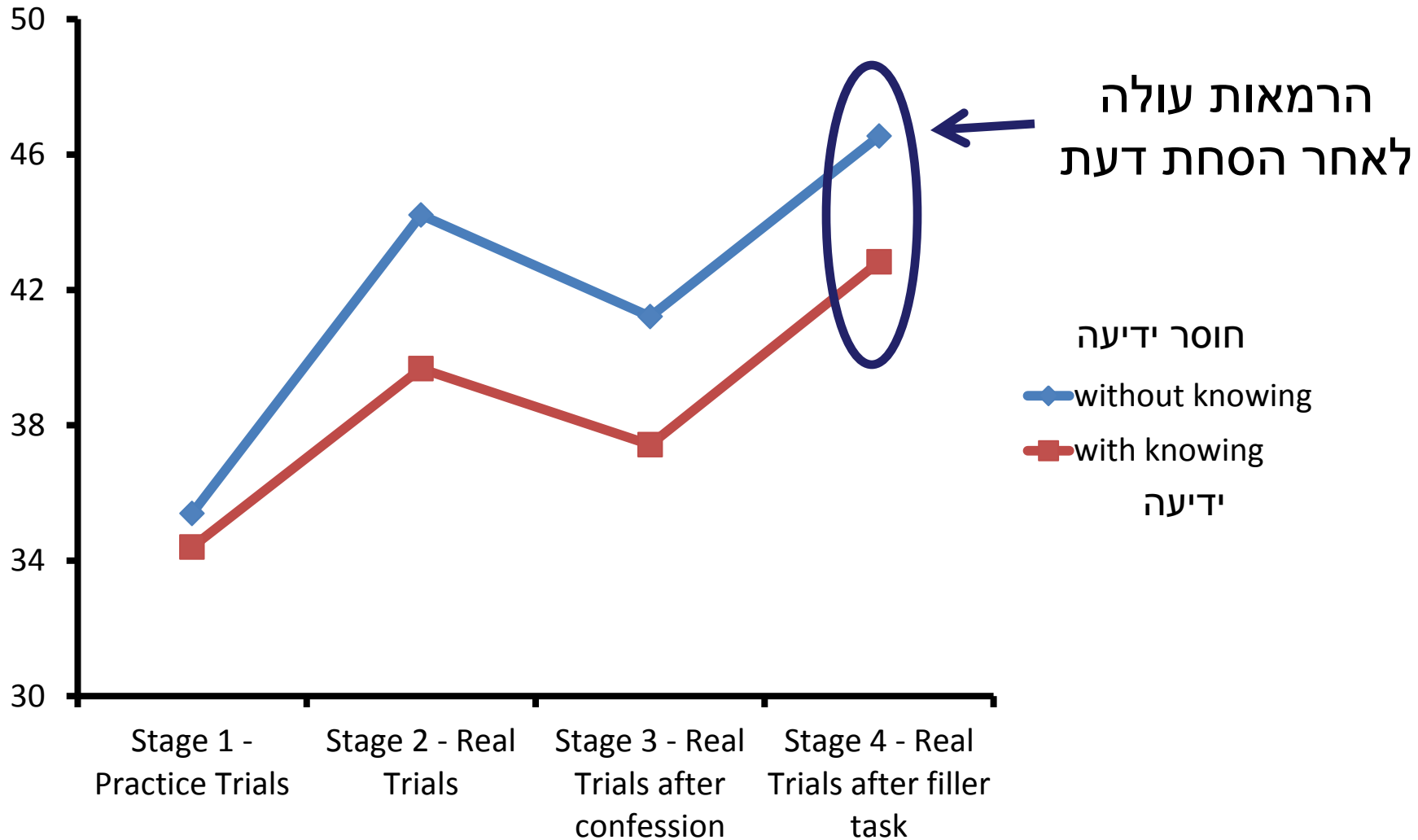
• מחילה

"בדקות הבאות, אנא חשוב על בקשת מחילה על ההתנהגות הלא אתית שתיארת בעמוד הקודם. עצום את עיניך ובקש מחילה מאלוהים או מכל ישות אחרת. לאחר מכן, אנא כתוב לאלוהים או לכל ישות אחרת את בקשת המחילה שלך במשפט או שניים

תוצאות מחקר 4א: סה"כ לחיצות "More on Right"



“Restart” אפקט



סיכום ניסויי וידוי

- וידוי או בקשת סליחה ופתיחת דף חדש יכולים להיות אפקטיביים לפחות לזמן קצר וכתמרוך אזהרה מוסרי.

- בכל מקרה, יש שיפור אבל אין הכחדה של ההתנהגות הלא אתית, והשיפור נשחק ועשוי אפילו להתהפך כפונקציה של זמן.



The pot calling the kettle black

במחקר עדכני תפעלנו את הדיסוננס האתי. נבדקים
נתבקשו לשחזר שקרים של עצמם מהעבר ולאחר
מכן לשפוט תיקים של מועמדים לעבודה



ככל שהדיסוננס האתי גבר נבדקים אימצו קוד אתי
קשוח יותר והפגינו פחות סבלנות כלפי התנהגויות
לא אתיות של מועמדים לעבודה

(Barkan, Ayal, Gino & Ariely , 2011)



דיון כללי

- אנשים פותרים את המתח בין מוסריות לבין אינטרסים כלכליים, בעזרת פרשנות יצירתית של התנהגויות בלתי מוסריות מעורפלות, הם מושפעים מאוד מהאקלים הארגוני ואם אפשר משתמשים בקבוצה כדי להצדיק את התנהגותם.

- חוסר המוסריות של אנשים תלוי בגורמים חברתיים, אשר נרמזים על ידי אינטראקציות עם אחרים, ועשויים לבוא לידי ביטוי בהרחבת או צמצום התחום האפור של התנהגות לא אתית.

How can we reduce unethical behavior?



REVISE people unethical behavior

- Reminding -- להגדיל את הבולטות של הקוד האתי ולהקטין יכולת להצדיק רמאות
- Visibility -- להגדיל נראות ולהקטין תחושה של - אנונימיות וחוסר מודעות
- Self Engagement – להגדיל את המחויבות והמעורבות של העצמי.

Mind the Gap!!

Ayal, S., Gino, F., Barkan, R. & Ariely, D. (in press) Three principles to *REVISE* people's unethical behavior. *Perspective in Psychological Science*.

Reminding

The case of cheating on the road

אכיפה אקטיבית

Rotem Retter & lee Aviv

Experiment group



Results - 3 weeks



Visibility



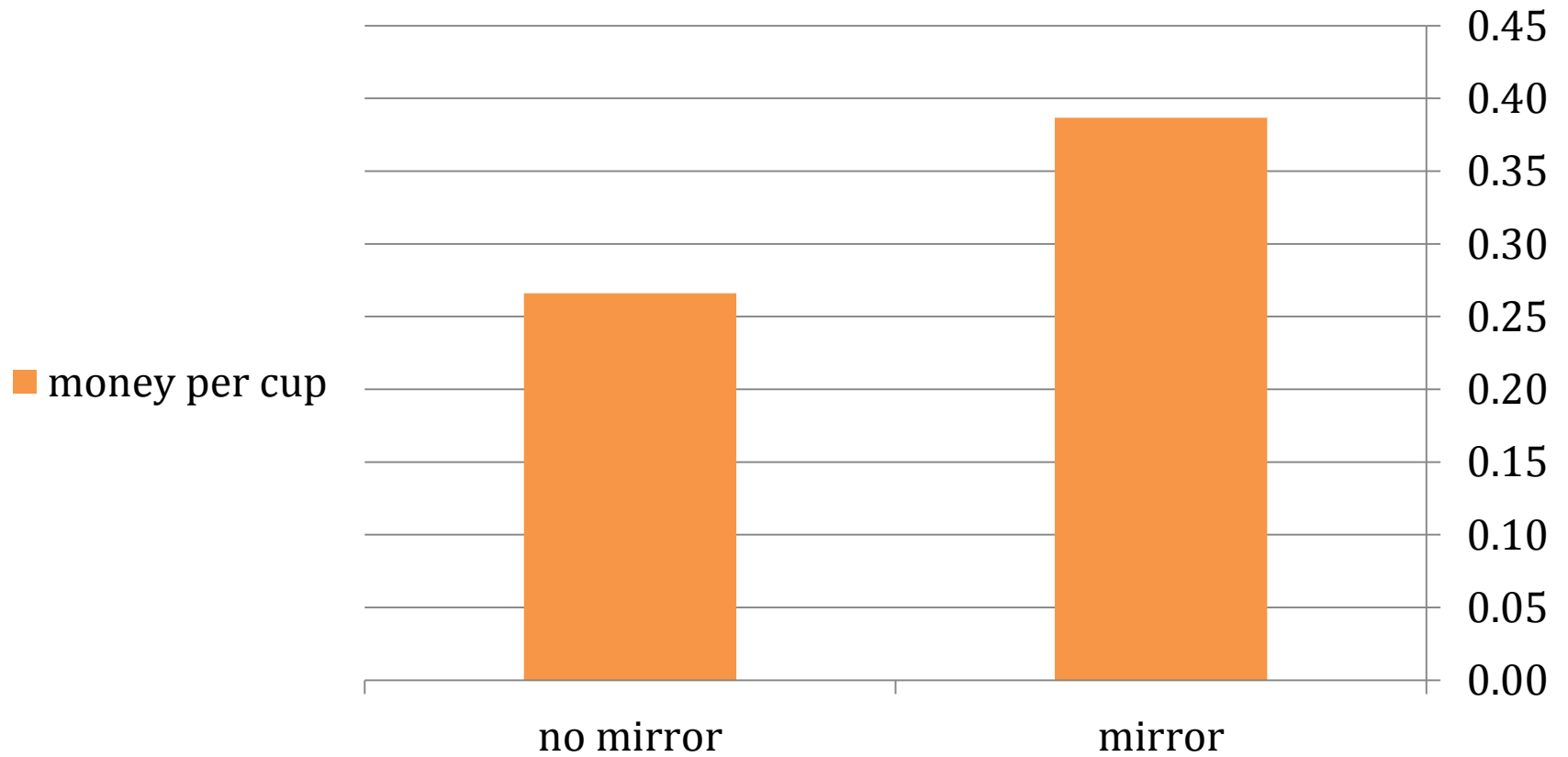
שנה חדשה עם כוס חדשה,
הקפה שלכם בבינתחומי





קפה בשוקל

money per cup



Self Engagement



תהילים ל"ד

• יג מי-הַאִישׁ, הַחֹפֵץ חַיִּים; אֲהַב יָמַיִם,
לְרֵאוֹת טוֹב.

• Who is the man that desireth life, and loveth days, that he may see good therein?

• יד נֹצֵר לְשׁוֹנֶה מִרָע; וּשְׁפָתַיִךְ, מִדְּבַר מְרָמָה.

• Keep thy tongue from evil, and thy lips from speaking guile