

# ЧЕСТНО

## О НЕЧЕСТНОСТИ

ПОЧЕМУ  
МЫ ЛЖЕМ  
ВСЕМ  
И ОСОБЕННО  
СЕБЕ



ДЭН АРИЕЛИ

Дэн Ариели

**Честно о нечестности**

«Альпина Диджитал»

2012

## **Ариели Д.**

Честно о нечестности / Д. Ариели — «Альпина Диджитал», 2012

Большинство из нас считает себя честными людьми, но на самом деле все мы периодически лжем, порою даже не осознавая это. Новая книга Дэна Ариели, автора бестселлера «Предсказуемая иррациональность», посвящена нечестности. Он исследует мотивы, заставляющие людей мошенничать, и помогает понять, что делает нас нечестными. Научные выводы на основе психологических экспериментов автора помогут изменить ваше восприятие как собственных действий и поступков, так и окружающих вас людей. Также вы узнаете о способах, позволяющих сделать поведение людей более честным – как в личной, так и в корпоративной жизни. Книга также выходила под названием «Вся правда о неправде».

© Ариели Д., 2012

© Альпина Диджитал, 2012

# Содержание

Введение	6
Жизнь в ПМРП-мире	9
Любители искусства, все сюда!	10
Глава 1	12
Подготовка тестирования	14
Чем больше денег, тем больше мошенничества?	17
Поймать вора	18
В реальных условиях	20
Откуда берется обман	22
Глава 2	24
Конец ознакомительного фрагмента.	26

# Дэн Ариели

## Честно о нечестности: Почему мы лжем всем и особенно себе

Переводчик П. Миронов  
Редактор Ю. Миронова  
Главный редактор С. Турко  
Руководитель проекта М. Красавина  
Корректоры Е. Аксёнова, О. Улантимова  
Компьютерная верстка А. Абрамов  
Дизайн обложки Ю. Буга

© Dan Ariely, 2012

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2020

This edition published by arrangement with Levine Greenberg Rostan Literary Agency and Synopsis Literary Agency

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

\* \* \*

*Моим учителям, соратникам и студентам – за то, что сделали исследовательский процесс веселым и увлекательным.*

*Спасибо всем, кто принимал участие в наших экспериментах в течение многих лет: вы – движущая сила этого исследования, и я глубоко признателен вам за помощь.*

## Введение

### Почему изучать нечестность так интересно?

*Есть только один способ выяснить, честен ли человек. Спросите его об этом. Если он ответит «да», то он точно мошенник.*

*Граучо Маркс, комик*

Впервые мой интерес к исследованию мошенничества проявился в 2002 году, всего через несколько месяцев после краха компании Enron. Я принимал участие в одной технологической конференции и как-то вечером в баре встретил Джона Перри Барлоу. Я знал Джона как автора текстов песен группы Grateful Dead, однако во время нашего разговора выяснил, что он был еще бизнес-консультантом и работал в этом качестве с несколькими компаниями, включая Enron.

На случай, если вы не обратили внимания на это событие в 2001 году, уточню: история падения бывшего любимого детища Уолл-стрит выглядит так. С помощью ряда креативных бухгалтерских трюков (и при молчаливом содействии консультантов, рейтинговых агентств, правления компании и ныне уже не существующей аудиторской компании Arthur Andersen) Enron поднялась до невероятных финансовых высот, но лишь для того, чтобы рухнуть, когда ее махинации стало невозможно скрывать. Акционеры потеряли вложенные средства, пенсионные накопления улетучились, тысячи сотрудников остались без работы, а компания разорилась.

Разговаривая с Джоном, я особенно интересовался тем, как он объясняет собственное добровольное заблуждение. Он сказал, что, хотя и занимался консультированием Enron в то самое время, когда компания уже начала выходить из-под контроля, не замечал ничего предосудительного. Фактически он был уверен в том, что Enron являлась прогрессивным лидером новой экономики, вплоть до момента, когда вся эта история оказалась на первых полосах газет. Еще удивительнее: по его словам, когда информация о проблемах в компании вышла наружу, он не мог поверить, что был настолько слеп и не замечал самых очевидных сигналов. Я начал размышлять. До разговора с Джоном я предполагал, что проблемы Enron возникли из-за троих бесчестных руководителей – Джеффри Скиллинга, Кеннета Лэя и Эндрю Фастоу, которые совместно спланировали и осуществили широкомасштабную махинацию с бухгалтерской отчетностью. Однако передо мной сидел человек, который мне нравился и которого я уважал. И его собственная история взаимоотношений с Enron объяснялась искренними заблуждениями, а не преднамеренной нечестностью.

Разумеется, существовала вероятность того, что Джон и все остальные, вовлеченные в дело Enron, были весьма коррумпированы, но я предположил, что в данном случае мы имеем дело с другим видом нечестности – он возникает в результате заблуждений, в которых пребывают люди типа Джона, меня и вас. Я задался вопросом: не является ли нечестность чем-то более глубоким, чем действия нескольких «паршивых овец», и не присуща ли подобная слепота деятельности других компаний?<sup>1</sup> Мне стало интересно, повел бы себя таким же образом я сам или мои друзья, если бы нам довелось консультировать Enron.

Я был очарован темой мошенничества и нечестности. Откуда они берутся? На что способен человек, когда речь заходит о честности и нечестности? И (возможно, самое важное) склонны ли к нечестности лишь немногие подлецы или же проблема носит более широкий характер? Я понял, что ответ на последний вопрос может изменить наше отношение к нечест-

---

<sup>1</sup> Ответ на этот вопрос дала целая череда корпоративных скандалов, последовавших за крахом Enron. – *Здесь и далее, за исключением специально оговоренных случаев, прим. авт.*

ности: если основную часть мошеннических действий в мире совершают немногочисленные «паршивые овцы», мы можем достаточно легко справиться с этой проблемой. В отделе кадров любой компании мошенников можно вычислять во время собеседования или выработать процедуры, позволяющие со временем избавиться от людей, склонных к нечестному поведению. Однако, если проблема не сводится к существованию нескольких отщепенцев, это означает, что нечестные поступки дома и на работе может совершить каждый, в том числе вы и я. И если потенциально каждый из нас может стать преступником, важно понять, как проявляется нечестность, и найти пути сдерживания этого аспекта человеческой природы, не позволяющие ему выйти из-под контроля.

Что мы знаем о причинах нечестности? Если говорить о рациональной экономике, наибольшее распространение получила точка зрения, высказанная экономистом из Чикагского университета лауреатом Нобелевской премии Гэри Беккером, который предположил: люди совершают преступления, основываясь на рациональном анализе каждой ситуации. Как указывает Тим Харфорд в книге «Логика жизни»<sup>2</sup>, рождение этой теории было связано с довольно обыденной проблемой. Как-то раз Беккер опаздывал на встречу и, поскольку все парковки были переполнены, решил оставить машину в неполюженном месте, рискуя получить штраф. Беккер проанализировал свои мысли в этой ситуации и отметил, что его решение возникло в результате сопоставления затрат – штрафа и стоимости возможной эвакуации автомобиля на штрафстоянку – и преимуществ, связанных со своевременным приходом на встречу. Он также отметил, что, сопоставляя затраты и преимущества, он совершенно не думал о том, насколько его решение правильно или неправильно. Речь шла исключительно о сравнении возможных позитивных и негативных исходов.

Так родилась простая модель рациональных преступлений (ПМРП). Согласно ей, мы все думаем и ведем себя примерно так же, как повел себя Беккер. Как любой среднестатистический воришка, мы ежедневно пытаемся найти для себя преимущества в той или иной ситуации. Для рационального расчета плюсов и минусов совершенно не важно, чем именно мы занимаемся: грабим банки или пишем книги. По логике Беккера, если у нас мало денег, то, проезжая мимо магазина, мы быстро прикидываем, сколько денег в кассе, оцениваем, какова вероятность того, что нас поймают, и представляем, какое нас может ждать наказание за преступление (самые умные успевают еще просчитать, как быстро они смогут выйти из тюрьмы – досрочно, за примерное поведение). Основываясь на этом расчете рисков и результатов (выгоды), мы принимаем решение о том, стбит грабить магазин или нет. По сути, теория Беккера говорит о том, что решения относительно честности, как и большинство других решений, основаны на анализе рисков и результатов.

ПМРП – крайне прямолинейная модель нечестности, однако не вполне понятно, насколько точно она описывает поведение людей в реальном мире. Если ПМРП в полной мере отражает истинное положение дел, то у общества есть два очевидных способа борьбы с нечестностью. Первый заключается в повышении вероятности быть пойманным (например, за счет увеличения числа сотрудников полиции или установки дополнительных камер наблюдения). Второй состоит в ужесточении наказания для тех, кого поймали (например, в увеличении сроков заключения или размеров штрафа). Вот что представляет собой ПМРП, описывающая сущность правоохранительной деятельности, наказаний за преступления или нечестности в целом.

Но что, если ПМРП описывает нечестность недостаточно точно или полно? В этом случае стандартные подходы к борьбе с нечестностью будут неэффективными и недостаточными. Если ПМРП – неидеальная модель для описания причин нечестности, то нам нужно сначала

---

<sup>2</sup> Харфорд Т. Логика жизни, или Экономика обо всем на свете. – М.: BestBusinessBooks, 2011.

определить, что же заставляет людей мошенничать, а затем применить свое знание, чтобы противостоять нечестности. Моя книга – именно об этом<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> В большей степени, чем нечестности, эта книга посвящена вопросам рациональности и иррациональности. Хотя тема нечестности привлекательна и значима сама по себе, важно помнить, что это всего лишь один из компонентов интересной и занимательной человеческой природы.

## **Жизнь в ПМРП-мире**

Перед тем как заняться изучением сил, влияющих на нашу честность и нечестность, давайте проделаем простой мысленный эксперимент. Как выглядела бы наша жизнь, если бы мы четко придерживались логики ПМРП и оценивали свои действия только с точки зрения возможных плюсов и минусов?

Если бы мы жили в мире, действующем по правилам ПМРП, то занимались бы сравнением рисков и результатов для каждого своего решения и делали то, что сочли наиболее рациональным. Мы бы не принимали решения, основываясь на эмоциях или доверии, поэтому, скорее всего, прятали бы свои кошельки в сейф, выходя из офиса даже на пару минут. Мы бы держали деньги под матрасом. Мы бы не стали просить соседей проверять наш почтовый ящик во время нашего отсутствия, опасаясь, что они украдут наши вещи. Мы не спускали бы глаз с коллег. Рукопожатие как символ заключения сделки потеряло бы всякий смысл. Практически для любого действия требовалось бы заключение контракта, а это означает, что значительную часть жизни мы проводили бы в судебных баталиях. Мы наверняка приняли бы решение не заводить детей, потому что они (когда вырастут) тоже захотят украсть все, что у нас есть, а жизнь в одном доме с нами предоставит им такую возможность, и не одну.

Разумеется, мы не святые. Мы далеки от совершенства. Однако если вы согласитесь с тем, что ПМРП-мир рисует не вполне точную картину наших мыслей и действий, а также не совсем корректно описывает повседневную жизнь, то этот эксперимент предполагает: мы не мошенничаем и не крадем так часто, как могли бы, будь мы совершенно рациональны и действуя исключительно в собственных интересах.

## Любители искусства, все сюда!

В апреле 2011 года в шоу Айры Гласса под названием «Эта американская жизнь» прозвучала история Дэна Вайсса, молодого студента колледжа, работавшего в Центре исполнительских искусств имени Джона Кеннеди в Вашингтоне. Его работа состояла в том, чтобы контролировать складские запасы сувенирных магазинов центра, продавцами в которых были 300 благонамеренных добровольцев – в основном пенсионеры, любившие театр и музыку.

Торговля в магазинах была организована по принципу мобильных ларьков с прохладительными напитками и мороженым. В них не было кассовых аппаратов, а деньги складывались в обычные коробки. Бизнес шел отлично, его оборот составлял свыше 400 000 долларов в год. Однако имелась и одна большая проблема: из этой суммы ежегодно пропадало около 150 000 долларов.

Заняв пост менеджера, Дэн решил поймать вора. Он начал подозревать одного молодого сотрудника, который относил деньги в банк. Дэн связался с детективным агентством, сотрудник которого помог ему разработать настоящую спецоперацию. Февральским вечером они устроили засаду. Дэн пометил купюры в коробке и вышел из офиса. Вместе с детективом они устроились в кустах неподалеку и принялись поджидать подозреваемого. Когда молодой человек появился в дверях здания, они остановили его и нашли в его карманах несколько меченых купюр. Дело закрыто, не так ли?

Оказалось, что нет. В тот вечер молодой человек украл всего 60 долларов, однако даже после того, как его уволили, деньги и товары продолжали пропадать. Следующий шаг Дэна состоял в том, чтобы создать систему учета заказов с указанием цен и записями о каждой продаже. Он сказал продавцам записывать каждую продажу и полученную сумму, и (вы наверняка уже догадались) недостачи прекратились. Проблема заключалась не в одном воришке, а в действиях огромного количества добропорядочных любителей искусства, которые просто не могли устоять перед искушением, видя лежащие вокруг товары и деньги.

Мораль этой истории сложно назвать вдохновляющей. Говоря словами самого Дэна, «при удобном случае мы готовы взять вещи, принадлежащие другим... Поэтому людей нужно как-то контролировать, чтобы они вели себя правильно».

\* \* \*

Главная цель этой книги – изучение связанных с рисками и выгодами рациональных сил, которые вроде бы должны руководить нашим нечестным поведением, но на самом деле (как вы увидите далее) часто этого не делают. Мы поговорим и об иррациональных силах, которые представляются нам неважными, но на самом деле играют значительную роль. В большинстве случаев, когда пропадает большая сумма, считается, что виноват один-единственный хладнокровный преступник. Однако, как показала история любителей искусства, мошенничество не всегда есть результат действий одного человека, который проанализировал все «за» и «против» и все-таки совершил кражу. Напротив, часто это следствие поведения многих людей, каждый из которых, воруя снова и снова, оправдывает себя тем, что берет небольшую сумму или незначительную вещь. В книге мы исследуем факторы, заставляющие нас мошенничать, и внимательно изучим то, что делает нас честными. Мы обсудим, что именно заставляет нечестность поднимать свою уродливую голову и как получается, что мы мошенничаем в своих интересах, продолжая думать о себе хорошо и тем самым провоцируя все новые нечестные действия.

Изучив основные тенденции, лежащие в основе нечестности, мы обратимся к нескольким экспериментам, которые помогут нам разобраться с психологическими и другими факторами, повышающими степень честности в нашей повседневной жизни, в том числе с конфликтами

интересов, подделками, креативностью и простой усталостью. Мы исследуем и социальные аспекты нечестности, поговорим о том, как другие люди влияют на наше определение правильного и неправильного, и о нашей предрасположенности к мошенничеству в ситуациях, когда от нашей нечестности могут выиграть окружающие. Мы попытаемся понять, как работает нечестность, насколько она зависит от структуры нашей повседневной среды и при каких условиях мы, скорее всего, будем вести себя нечестно (в большей или меньшей степени).

Одно из основных преимуществ поведенческой экономики (помимо исследования сил, определяющих степень нечестности) состоит в том, что она показывает различные факторы – как внутренние, так и определяемые внешней средой, – влияющие на наше поведение. Стоит нам понять, что именно руководит нами, и мы сразу перестаем чувствовать себя беззащитными перед лицом своих человеческих слабостей (в том числе и нечестности), осознаем способность изменить свое окружение и вести себя более правильно, добиваясь лучших результатов.

Я надеюсь, что исследование, о котором я буду рассказывать в следующих главах, поможет всем нам понять, чем вызвано нечестное поведение, и указать целый ряд интересных способов справиться с ним и ограничить его.

Итак, в путь...

## Глава 1

### Тестирование простой модели рационального преступления (ПМРП)

Позвольте мне быть откровенным: все лгут. Окружающие вас люди. Вы сами. И я тоже лгу время от времени.

Будучи преподавателем колледжа, я стараюсь поддерживать интерес к моему предмету у студентов, действуя нестандартно. Время от времени я приглашаю в аудиторию необычных гостей (что также помогает мне сэкономить немного времени на подготовку к занятиям). Такие встречи идут на пользу всем: и приглашенным, и студентам, и, разумеется, мне.

Однажды я пригласил такого необычного гостя на занятие по поведенческой экономике. Этот умный и состоявшийся человек обладал интересной особенностью: до того, как стать легендарным бизнес-консультантом ряда известных банков и компаний, он получил степень доктора юридических наук, а еще раньше – степень бакалавра в Принстоне. «Последние несколько лет, – сказал я классу, – наш уважаемый гость помогал представителям элиты бизнеса превращать мечты в реальность!»

После такого вступления мой гость поднялся на сцену и сразу же приступил к делу.

– Сегодня я помогу исполнить ваши мечты. Мечты о *ДЕНЬГАХ!* – с интонациями триумфатора воскликнул он. – Вы хотите много *ДЕНЕГ?*

Собравшиеся закивали со смехом, оценив его прямой и откровенный подход.

– Здесь есть кто-нибудь, считающий себя богатым? – продолжил гость. – Я знаю, что я богат, но вы, студенты... Нет! Вы все бедны! Но это изменится благодаря великой силе *МОШЕННИЧЕСТВА!* Вперед!

Затем он перечислил имена некоторых известных аферистов, начав с Чингисхана и закончив «героями» наших дней, в том числе несколькими десятками руководителей крупных компаний (Бернардом Мейдоффом, Мартой Стюарт и другими).

– Вы все хотите быть такими, как они, – взывал он. – Вы хотите иметь власть и деньги! И все это вы можете получить благодаря обману. Слушайте внимательно и я открою вам секрет!

После столь вдохновляющего вступления пришло время группового упражнения. Он попросил студентов закрыть глаза и несколько раз глубоко вдохнуть.

– Представьте себе, что вы кого-то обманули и заработали свои первые 10 миллионов долларов, – сказал он. – Что вы сделаете с этой суммой? Вы! В бирюзовой рубашке!

– Я куплю дом, – застенчиво ответил студент.

– *ДОМ?* Мы, богатые люди, называем это *ОСОБНЯК*. Ну а вы? – спросил он, указывая на другого студента.

– Устрою себе каникулы.

– На принадлежащем вам острове? Отлично! Когда вы зарабатываете столько же денег, сколько великие мошенники, это меняет всю вашу жизнь. Здесь есть любители вкусно поесть?

Несколько студентов подняли руки.

– Как насчет ужина, приготовленного лично великим поваром Жаком Пепином? Дегустации вин из Шатоннеф-дю-Пап? Когда у вас много денег, вы всегда можете жить на широкую ногу. Спросите хотя бы Дональда Трампа! Слушайте, мы же все знаем, что за 10 миллионов долларов вы переедете машиной лучшего друга или любимую. Я здесь, чтобы сказать вам, что это нормально. Я помогу вам отпустить тормоза!

К тому времени многие студенты уже начали понимать, что наш гость – не тот, за кого он себя выдает. Однако, проведя последние 10 минут в мыслях о прекрасных вещах, которые

можно было бы купить на свои первые 10 миллионов долларов, они разрывались между желанием быть богатыми и признанием того факта, что мошенничество аморально.

– Я чувствую вашу нерешительность, – сказал лектор. – Вы не должны позволять эмоциям руководить вашими действиями. Вы должны противостоять своим страхам, анализируя все «за» и «против». Какие преимущества у богатства, полученного с помощью мошенничества?

– Вы становитесь богатыми! – ответили студенты.

– Правильно. А в чем состоят недостатки?

– Вас поймают!

– Ну, – сказал лектор. – Существует *ВЕРОЯТНОСТЬ*, что вас поймают. *Однако* вот он, мой секрет! Пойманный мошенник и наказанный мошенник – не одно и то же. Взгляните на Берни Эбберса, бывшего генерального директора фирмы WorldCom: его адвокат смог всех убедить в том, что Эбберс просто не понимал, что происходит в компании. Или на Джеффа Скиллинга, бывшего генерального директора Enron, отправившего сотрудникам по электронной почте сообщение со словами «Уничтожьте документы, эти ребята скоро за нами придут». Позднее Скиллинг утверждал, что его слова были «сарказмом»! В конце концов, если такая линия защиты не сработает, вы всегда можете улизнуть в страну, которая не выдает беглых преступников!

Медленно, но верно мой гость – который на самом деле был комиком Джеффом Крейслером, автором сатирической книги «Как разбогатеть на мошенничестве» (Get Rich Cheating) – убеждал собравшихся в том, что финансовые решения следует принимать, руководствуясь экономической выгодой и не обращая никакого внимания на соображения морали. Слушая лекцию Джеффа, студенты понимали, что с сугубо рациональной точки зрения он абсолютно прав. В то же время они не могли не испытывать дискомфорта из-за того, что он признавал мошенничество лучшим путем к успеху.

В конце занятия я попросил студентов подумать о том, в какой степени их собственное поведение соответствовало ПМРП. «Как часто в течение дня у вас появляется возможность смошенничать без негативных последствий? – спросил я. – Как часто вы используете эти возможности? Сколько обмана мы наблюдали бы вокруг себя, если бы каждый взял на вооружение подход Джеффа, основанный на чисто экономической выгоде?»

## Подготовка тестирования

Подход и Беккера, и Джеффа к характеристике нечестности базируется на трех элементах:

- 1) результат, который получает субъект, совершив преступление;
- 2) вероятность быть пойманным;
- 3) ожидаемое наказание в случае поимки.

Сравнивая первый элемент (результат) с двумя другими (рисками), рациональный человек определяет, стоит ли ему совершать то или иное преступление.

Можно предположить, что ПМРП достаточно точно описывает, каким образом люди принимают решения, связанные с честностью и мошенничеством. Однако тот факт, что эта модель вызвала множество вопросов и сомнений и у моих студентов, и у меня самого, свидетельствует о необходимости копнуть поглубже, чтобы понять суть происходящего. Следующие несколько страниц будут посвящены тому, каким образом мы оцениваем степень или уровень мошенничества, так что будьте внимательны.

Я и мои коллеги Нина Мазар (преподаватель в Торонтском университете) и Он Амир (преподаватель Калифорнийского университета в Сан-Диего) решили глубже изучить процесс мошенничества. Мы развесили объявления по всей территории Массачусетского технологического института (MIT), где я в то время преподавал, в которых предлагали студентам заработать: до 10 долларов примерно за 10 минут<sup>4</sup>. В назначенное время желающие вошли в комнату и сели в кресла, к которым были прикреплены небольшие столики (обычная обстановка во время экзаменов). Затем каждый участник получил лист бумаги с 20 матрицами (похожими на матрицу, изображенную на рис. 1). В каждой из этих матриц нужно было найти пару чисел, составляющих в сумме 10 (такую задачу мы называем матричной и часто будем возвращаться к ней в этой книге). Участникам сообщили, что у них есть пять минут на то, чтобы найти решение для максимального количества матриц, и что за каждый правильный ответ они смогут получить по 50 центов (в разных экспериментах сумма варьировалась).

---

<sup>4</sup> Те из вас, кто читал книгу «Поведенческая экономика: Почему люди ведут себя иррационально», уже знакомы с историями, которые я рассказываю здесь и в главе 2 «Поправка на хитрость: некогда скучать».

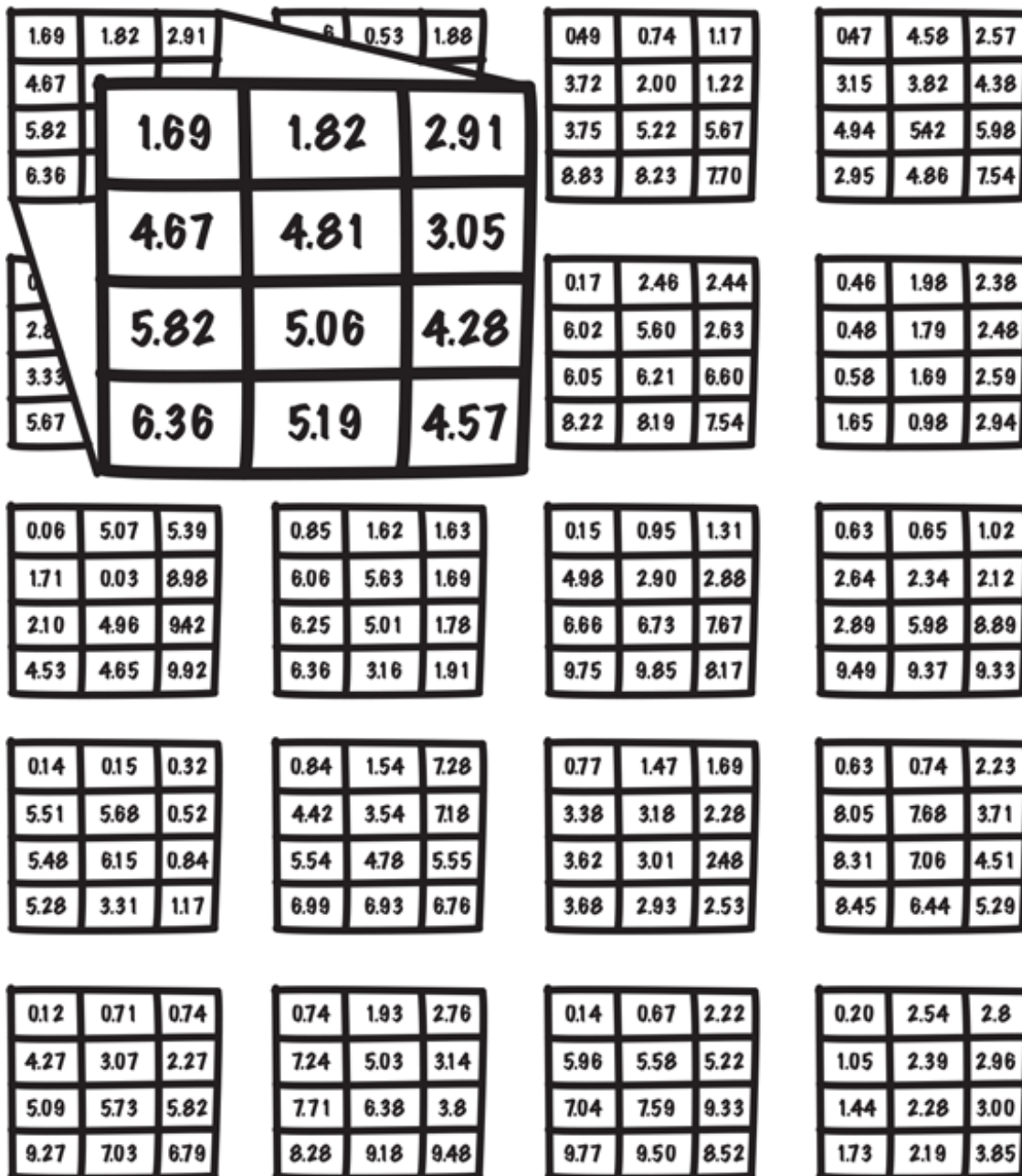


Рис. 1. Задание с матрицами

По команде «Начали!» участники переворачивали лист бумаги и начинали решать эти довольно простые математические задания с максимально возможной скоростью.

На рисунке ниже показано, как выглядел лист бумаги, который получали участники; одна из матриц дана в увеличенном виде. Насколько быстро вы сможете найти пару чисел, составляющих в сумме 10?

Именно так начинался эксперимент для всех участников, однако дальнейшие их действия различались в зависимости от того или иного условия.

Представьте, что вы – один из участников и находитесь, как и все остальные, под наблюдением. Вы стремитесь выполнить задание как можно быстрее. В течение первой минуты вы справились с одной матрицей. Прошло еще две минуты, и вы разобрались с тремя. Наконец

время вышло, а вы решили всего четыре задачи из 20, заработав два доллара. Вы подходите к столу, за которым сидит наблюдатель, и вручаете ему свой листок. Проверив ответы, тот довольно улыбается. «Четыре правильных решения», – говорит он и вручает вам деньги. Результаты, полученные от группы, находившейся под наблюдением во время тестирования, позволили нам вывести средний показатель выполняемости задания.

Теперь представьте, что вы находитесь в иных условиях (мы назвали их экспериментом «с уничтожением») и у вас есть возможность смошенничать. Это похоже на условия с контролем выполнения заданий – с единственным исключением. По истечении пяти минут наблюдатель говорит: «После того, как закончите, посчитайте количество правильных ответов, затем уничтожьте свой листок с помощью измельчителя для бумаг, стоящего в дальнем углу комнаты, а потом подойдите ко мне и скажите, для какого количества матриц нашли правильное решение». Выполнив эти действия, вы можете получить деньги и уйти восвояси.

Что бы вы сделали в таких условиях? Захотели обмануть наблюдателя? И если да, то на какую сумму?

Закончив тестирование, мы смогли сравнить результаты, полученные в условиях контролируемого эксперимента, где смошенничать было невозможно, с результатами эксперимента «с уничтожением», вполне допускавшим нечестное поведение. Если бы результаты оказались одинаковыми, мы могли сделать вывод, что мошенничества не было. Однако, если мы видели, что более высокие результаты показывали участники эксперимента «с уничтожением», вывод мог быть таким: участники завысили свои результаты, то есть смошенничали, когда у них была возможность уничтожить улики. Степень мошенничества представляла собой разницу между количеством матриц, которые, по словам участников, были решены правильно, и количеством задач, на которые действительно были даны правильные ответы в рамках контролируемого эксперимента.

Возможно, не было ничего удивительного в том, что участники пытались сфальсифицировать свои результаты, оказавшись в подходящих для этого условиях. В рамках контролируемого эксперимента участники решили в среднем по четыре из 20 матричных задач. Участники эксперимента «с уничтожением» заявили, что решили в среднем по шесть задач, то есть на две больше, чем в контролируемых условиях. И это увеличение было связано не с действиями отдельных участников, заявивших о нереально высоких результатах, а с действиями большого количества участников, каждый из которых обманул экспериментатора совсем чуть-чуть.

## Чем больше денег, тем больше мошенничества?

Вооружившись показателем среднего уровня мошенничества, мы с Ниной и Оном приступили к изучению того, какие силы мотивируют людей мошенничать больше или меньше. ПМРП утверждает, что люди в большей степени склонны к обману, когда у них появляется шанс получить больше денег без риска быть пойманными или наказанными.

Мы склонны были согласиться с этим утверждением, показавшимся нам простым и довольно убедительным, поэтому решили его проверить. Мы создали другую версию матричного теста, каждый раз меняя сумму, которую мог получить участник за каждое правильное решение. Некоторым было обещано по 25 центов; другим – по 50 центов, по одному доллару, по два или пять. Максимальная сумма, которую мы предлагали за правильный ответ, составляла 10 долларов. Что, по-вашему, случилось дальше? Изменился ли уровень нечестности участников в зависимости от предлагавшегося вознаграждения?

Перед тем как я раскрою эту тайну, расскажу о другом похожем эксперименте. На этот раз, вместо того чтобы проводить матричный тест, мы спросили другую группу участников, о каком, по их мнению, количестве правильных ответов заявляли участники эксперимента «с уничтожением» при различных уровнях оплаты. Они предположили: чем выше будет вознаграждение, тем большее количество правильно решенных задач припишут себе испытуемые. По сути, их интуитивная теория основывалась на той же логике, что и ПМРП. Однако они ошиблись. Когда мы проверили ответы, оказалось, что участники теста приписали себе в среднем по два правильных решения, вне зависимости от денежной выплаты, которую они могли получить за каждое из них. В действительности уровень мошенничества оказался даже немного ниже, когда мы пообещали участникам максимальную сумму (по 10 долларов) за каждый правильный ответ.

Почему же участники не мошенничали больше, когда предлагавшаяся им сумма возрастала? Почему уровень мошенничества оказался немного ниже при самом высоком уровне оплаты? Подобная нечувствительность к размеру вознаграждения дает основания предполагать, что нечестность – не единственно возможный результат анализа затрат и преимуществ. Если бы это было так, увеличение ожидаемой выгоды (предложенной суммы) вело бы к росту мошенничества. Почему уровень мошенничества был самым низким при самой высокой оплате? Подозреваю следующее: когда сумма, которую можно было заработать на правильном ответе, составляла 10 долларов, участникам было сложнее мошенничать и при этом сохранять чувство собственного достоинства, ощущение порядочности (далее мы еще поговорим об этом). Обманом заполучить 10 долларов – не то же самое, что забрать из офиса домой карандаш. Скорее, это можно сравнить с ситуацией, когда вы тащите из офиса несколько коробок с ручками, степлер и пару пачек бумаги – сложно закрыть глаза на такой поступок или найти ему рациональное объяснение.

## Поймать вора

Целью следующего эксперимента было выяснить, что произойдет, если участники будут действовать под страхом быть пойманными на обмане. В сущности, мы ввели в эксперимент своего рода камеру слежения, только не настоящую, а воображаемую.

Мы попросили одну группу участников уничтожить половину своего листа с ответами; если бы они были нечестны с нами, мы смогли бы это обнаружить. Вторую группу мы попросили уничтожить весь лист с ответами, что означало полную безнаказанность обманщиков. Наконец, третью группу мы попросили уничтожить лист с ответами, выйти из комнаты, где проводилось тестирование, а затем самостоятельно взять свое вознаграждение из коробки, в которой лежали мелкие купюры и монеты на сумму свыше 100 долларов. Выполняя эти условия, участники могли не только обмануть нас и остаться безнаказанными, но и взять намного больше денег, чем им причиталось.

И вновь мы попросили еще одну, независимую, группу предсказать, о каком количестве решенных задач заявят все участники. И снова наши «эксперты» предположили, что склонность к нечестным поступкам проявится в соответствии с ПМРП: участники скажут, что нашли больше правильных решений, чем на самом деле, ведь вероятность попасться для них снизилась.

Что же мы выяснили? Как и прежде, многие решили схитрить, но совсем чуть-чуть, и уровень мошенничества оказался одинаковым для всех трех групп (уничтожение половины листа, уничтожение всего листа и уничтожение всего листа с самостоятельной выплатой вознаграждения).

\* \* \*

Возможно, вы задаетесь вопросом, действительно ли участники верили, что в условиях эксперимента смогут смошенничать и не попасться. Да, так и было. Для того, чтобы убедиться в нашей правоте, мы с Рашелью Баркан (преподавателем Университета имени Давида Бен-Гуриона в Негеве) и Эйнав Махарабани (учащейся магистратуры, работавшей с Рашелью) провели еще одно исследование. В роли экспериментаторов выступили сама Эйнав и еще одна наша ассистентка, Тали. Эйнав и Тали во многом похожи, но Эйнав незрячая (что становится понятно сразу), и это означает, что ее проще обмануть. Когда для участников теста наступало время получить вознаграждение, из тех денег, что лежали в коробке, они могли взять столько, сколько хотели, и Эйнав не видела, сколько именно они берут.

Обманывали участники Эйнав чаще, чем Тали? Они по-прежнему брали чуть больше денег, чем заслуживали, но не больше, чем когда экспериментом руководила Тали.

Судя по результатам теста, вероятность попасться не оказывает значительного влияния на уровень мошенничества. Разумеется, я не хочу сказать, что на действия людей вообще не влияет опасение быть пойманным: в конце концов, никто не собирается угонять машину, если рядом с ней стоит полицейский. Но влияние этого фактора сильно преувеличено (и уж точно не играло никакой роли в наших экспериментах).

\* \* \*

Вы можете подумать, что участники теста следовали примерно такой логике: «Если я припишу себе лишь несколько правильных ответов, никто не станет меня подозревать. Но если я смошенничаю по-крупному, это может вызвать подозрение и мне начнут задавать вопросы».

Это предположение мы тоже проверили в еще одном эксперименте. На сей раз мы сказали половине участников эксперимента, что в среднем количество правильных решений достигает четырех (что было истинной правдой). Другой половине мы сообщили, что испытуемые правильно решают в среднем восемь задач. Для чего мы это сделали? Если бы уровень мошенничества был связан с нежеланием выделяться, наши участники приписывали бы себе чуть больше правильных ответов, чем среднее (по их мнению) количество. Иными словами, если бы они думали, что в среднем верных ответов – четыре, то заявляли бы о шести, а если бы думали, что среднее значение равно восьми, то заявляли бы о 10.

Как же повели себя участники эксперимента? Оказалось, что информация о результатах других участников почти не повлияла на их действия. Они не приписывали себе больше двух лишних ответов (решив четыре матрицы, они заявляли о том, что решили шесть), даже когда думали, что другие находили по четыре или восемь правильных решений.

Этот результат дает основания предполагать, что обман не связан с опасением слишком сильно выделиться. Скорее, он показывает наличие взаимосвязи между ощущением моральности наших действий и той глубиной обмана, которую мы считаем комфортной. По сути, мы мошенничаем лишь до тех пор, пока продолжаем считать себя сравнительно честными людьми.

## В реальных условиях

Вооружившись доказательствами того, что ПМРП не работает, мы с Рашелью решили выбраться из лаборатории и посмотреть, что происходит в условиях реальной жизни. Мы решили воссоздать ситуации, в которых может оказаться кто угодно и когда угодно. Кроме того, мы хотели изучить поведение обычных людей, а не только студентов (хотя, как показала практика, студентам не нравится слышать, что они и «обычные люди» – не одно и то же). У наших лабораторных исследований был и еще один недостаток: их участники не могли проявить себя с хорошей стороны. Лучшее, что они могли сделать, – воздержаться от мошенничества. Однако во многих ситуациях в реальной жизни люди могут не только демонстрировать нейтральное поведение, но и вести себя благородно, щедро. С учетом этого дополнительного условия мы отправились на поиски ситуаций, в которых могли бы протестировать как светлые, так и темные стороны человеческой натуры.

\* \* \*

Представьте себе огромный фермерский рынок, тянувшийся по всей длине улицы города Беэр-Шева в Южном Израиле. Торговцы, невзирая на жару, разложили свои товары. Вы чувствуете запах трав и специй, свежее испеченного хлеба и спелой клубники; взгляд блуждает по огромным подносам с оливками и сырами. Отовсюду слышны крики торговцев: «Только сегодня!», «Недорого!».

Придя на рынок, Эйнав и Тали разошлись в разных направлениях, причем у Эйнав была белая трость, позволявшая ей ориентироваться. Девушки просили торговцев овощами взвесить и упаковать два килограмма помидоров, сообщив, что сами пока сходят за другими покупками. После этого наши экспериментаторы исчезали, а через 10 минут возвращались, чтобы забрать помидоры, расплачивались и уходили. Свою покупку они относили другому торговцу, который соглашался оценить качество приобретенного товара. Сравнивая качество помидоров, купленных Эйнав и Тали, мы выясняли, кто из них совершил удачную покупку, а кого обманули.

Стала ли Эйнав жертвой такого обмана? Очевидно, что с рациональной точки зрения торговцам следовало выбирать для нее самые непривлекательные помидоры – она в любом случае не могла получить от них эстетическое удовольствие. Иной экономист (например, из Чикагского университета) мог бы даже сказать, что торговцы – в стремлении максимально поднять уровень социального благосостояния всех участников процесса (самого продавца, Эйнав и других клиентов) – должны были продать ей самые некрасивые помидоры, оставив хорошие для тех, кто способен оценить внешний вид товара. На деле оказалось, что помидоры, выбранные продавцами для Эйнав, были даже красивее, чем те, что купила Тали. Торговцы выбрали вариант, который оказался в некоторой степени убыточным для их бизнеса, но предпочли продать слепой покупательнице более качественный продукт.

\* \* \*

Получив столь оптимистичные результаты, мы обратились к представителям другой профессии, часто вызывающей недоверие потребителей: водителям такси. Многие из них часто пользуются таким приемом: пассажиров, не знающих дороги, долго возят окольными путями, что приводит к значительному повышению платы за проезд. Например, исследование, проведенное в Лас-Вегасе, показало, что некоторые местные таксисты возят пассажиров из между-

народного аэропорта Маккарена до бульвара Стрип через туннель, ведущий к федеральному шоссе 215. В итоге плата за трехкилометровую поездку может достигать до 92 долларов.

Учитывая такую репутацию таксистов, мы решили выяснить, свойственно ли им мошенничать всегда или только в тех случаях, когда пассажир не способен поймать их на обмане. В рамках следующего эксперимента мы попросили Эйнав и Тали 20 раз проехать на такси между железнодорожным вокзалом и Университетом имени Давида Бен-Гуриона в Негеве. Обычно происходит следующее: если вы просите водителя включить счетчик, то плата за проезд составляет около 25 шекелей (примерно семь долларов). Однако, если счетчик не включен, пассажир платит фиксированную сумму в размере 20 шекелей (чуть меньше шести долларов). В рамках нашего эксперимента Эйнав и Тали всегда просили таксиста включить счетчик. Иногда водители сообщали «неопытным» пассажирам, что при выключенном счетчике дорога обойдется дешевле, однако девушки настаивали на своем. В конце поездки Эйнав и Тали спрашивали таксиста, сколько они ему должны, платили, выходили из такси и выжидали несколько минут, после чего садились в другое такси и ехали в обратном направлении.

Сравнив расходы, мы обнаружили, что Эйнав платила меньше, чем Тали, хотя они обе настаивали на том, чтобы заплатить по счетчику. Как такое могло случиться? Возможно, таксисты возили Эйнав самым коротким путем, а Тали – более длинным. Если так, значит, таксисты не обманывали Эйнав, но в какой-то степени мошенничали по отношению к Тали. Однако у Эйнав сложилось иное мнение. «Я слышала, как водители включали счетчик, когда я просила их об этом, – рассказала она, – но много раз слышала и то, как они его выключали еще до того, как приехать в конечную точку маршрута». «Со мной такого не случилось ни разу, – сказала Тали. – Они никогда не выключали счетчик, и мне всегда приходилось платить около 25 шекелей».

Здесь есть два важных момента. Во-первых, очевидно, что водители не анализировали свои риски с целью оптимизации доходов. Будь это так, они стали бы обманывать Эйнав, например говоря, что счетчик показал сумму большую, чем на самом деле, или возя ее по городу более длинным путем. Во-вторых, водители не просто не обманывали Эйнав: они действовали в ее интересах и жертвовали частью своего дохода в ее пользу.

## Откуда берется обман

Очевидно, все не так просто, как нас пытаются убедить Гэри Беккер и традиционная экономика. Для начала, поняв, что уровень нечестности не зависит в сколь-нибудь значительной степени (а в нашем эксперименте – не зависит вообще) от суммы, получаемой за нечестное поведение, мы можем предположить: нечестность – нечто большее, чем простое сравнение рисков и результатов определенного поведения. Более того, исследования показывают: уровень нечестности не меняется в зависимости от вероятности быть пойманным, поэтому поверить в то, что причина нечестности кроется в анализе рисков и выгод, становится еще сложнее. Наконец, тот факт, что многие люди мошенничают «по чуть-чуть» и только имея такую возможность, дает основания предположить: силы, рождающие обман, куда более многогранны (и интересны для анализа), чем утверждает ПМРП.

Что же происходит на самом деле? Хочу предложить теорию, рассмотрению которой и посвящена эта книга. Ее основной тезис гласит: наше поведение определяется двумя противоположными мотивациями. С одной стороны, мы хотим воспринимать себя как честных и уважаемых людей. Мы хотим, глядя в зеркало, нравиться самим себе (психологи называют это «мотивация эго»). С другой стороны, мы хотим «заработать» на мошенничестве, и как можно больше (это обычная финансовая мотивация). Очевидно, что здесь есть конфликт. Как можно получить максимальную выгоду от мошенничества, в то же время продолжая думать о себе как о хорошем честном человеке?

Вот здесь и вступает в игру свойственная нам потрясающая гибкость мышления. Благодаря ей мы, совершая мелкие мошеннические действия, способны одновременно и пожинать их плоды, и продолжать считать себя безупречными. Сохранение этого хрупкого равновесия есть процесс рационализации и является основой того, что я называю «теория поправочного коэффициента», или «поправка на хитрость».

Чтобы лучше понять суть этой теории, вспомните, как вы в последний раз заполняли налоговую декларацию. Вам пришлось принимать непростые, неоднозначные решения? Законно ли списать часть расходов по обслуживанию личного автомобиля на представительские расходы компании? Какую именно часть, чтобы не чувствовать себя мошенником? А если у вас две машины? Я сейчас говорю не о том, как вы будете объяснять свои действия сотруднику Федеральной налоговой службы. Речь о том, что мы всегда готовы найти оправдание своим несправедливым действиям.

Предположим, что вы идете в ресторан с друзьями и они просят вас объяснить суть проекта, над которым вы много работаете в последнее время. Являются ли расходы, связанные с этим ужином, деловыми? Вряд ли. А если эта встреча произошла во время вашей командировки или вы надеетесь, что один из собеседников в будущем станет вашим клиентом? Делая допущения такого рода, вы играете с подвижными границами своей этики. Я верю: все мы постоянно ищем ту черту, не переходя которую, можем извлечь выгоду из своей нечестности и не разрушить при этом положительное мнение о самих себе. Как писал Оскар Уайльд, «мораль, как и искусство, предполагает, что где-то должна быть проведена черта». Вопрос – где именно?

\* \* \*

Мне думается, ответ дает Джером Джером в своей книге «Трое в лодке, не считая собаки», где он рассказал историю о занятии, которое обросло самым большим количеством лжи – о рыбалке. Вот что он писал:

Знавал я одного юношу. Это был честнейший паренек: пристрастившись к рыбной ловле, он взял себе за правило никогда не преувеличивать свой улов больше, чем на 25 %. «Когда я поймаю 40 штук, – говорил он, – я буду всем рассказывать, что поймал 50, и так далее. Но сверх того, – говорил он, – я лгать не стану, потому что лгать грешно».

Хотя лишь немногие сознательно вывели для себя допустимый предел лжи (и еще меньше людей открыто об этом заявили), такой подход представляется мне верным. У каждого из нас есть границы, в пределах которых мы можем обманывать, пока не почувствуем «греховность» своих действий.

Далее мы попытаемся выяснить, как работает поправочный коэффициент, то есть постараемся найти баланс между противоречивыми желаниями сохранить позитивную самооценку и получить выгоду от мошенничества.

## Глава 2

### Поправка на хитрость: некогда скучать

Начнем с маленькой шутки. Восемилетний Джимми приходит домой из школы с запиской от учителя, в которой говорится: «Джимми украл карандаш у соседа по парте». Прочитав ее, отец Джимми приходит в негодование. Он долго и нудно читает сыну мораль, всячески демонстрируя ему свое разочарование, и в наказание за проступок запрещает мальчику выходить из дома в ближайшие две недели. «Что еще скажет мама, когда вернется домой!» – зловеще произносит отец. А потом спрашивает: «Послушай, Джимми, если тебе так был нужен карандаш, почему ты ничего не сказал? Почему просто не попросил? Ты же знаешь: я могу принести тебе с работы хоть 10 карандашей».

Эта шутка кажется нам смешной, потому что мы осознаем сложность человеческой природы и свойственной всем нам нечестности. Мы понимаем, что мальчик, крадущий карандаш у одноклассника, заслуживает наказания, но сами готовы уносить с работы сразу несколько карандашей, даже не задумываясь о своих действиях.

Для меня, Нины и Она эта шутка дала основания предположить, что определенные виды деятельности могут с легкостью снизить планку моральных стандартов. Мы предполагали, что в случае увеличения психологической дистанции между нечестным действием и его последствиями поправочный коэффициент тоже возрастет и участники наших тестов станут мошенничать больше. Разумеется, мы не хотели побуждать людей к обману. Однако с целью изучить и понять мошенничество как явление мы хотели увидеть, какие ситуации и виды вмешательств могут ослабить людские моральные стандарты.

Для тестирования этой идеи мы попробовали для начала разыграть сценку из анекдота про карандаш. Однажды я пробрался в общежитие MIT и оставил там крайне привлекательную наживку: в несколько общих холодильников я положил по упаковке кока-колы, по шесть банок в каждой, а в другие холодильники поставил бумажные тарелки с шестью долларовыми банкнотами. Время от времени я возвращался и проверял, что происходит с приманкой; мы хотели придать этому эксперименту научный характер, поэтому назвали мои действия «наблюдение за периодом полураспада».

Каждый, кому довелось жить в общежитии, может предсказать ход развития событий: в течение 72 часов все банки с колой исчезли, но вот что интересно – купюры остались нетронутыми. Ничто не мешало студентам взять долларовую банкноту, подойти к стоявшему рядом автомату по продаже напитков и получить банку кока-колы и сдачу, но этого никто не сделал.

Должен признать, что мои действия нельзя назвать великим научным экспериментом: студентов сложно удивить банкой кока-колы в холодильнике. А вот шанс обнаружить там тарелку с долларовыми купюрами выпадает редко. Наш тест показал: мы, человеческие существа, готовы и желаем украсть что-то, необязательно имеющее явную денежную ценность. Однако взять настоящие деньги мы стесняемся и ведем себя при этом так, что это заставило бы гордиться самого благочестивого учителя воскресной школы. Мы можем унести с работы стопку бумаги для домашнего принтера, но маловероятно, что мы возьмем из кассы компании хотя бы три-четыре доллара и купим на эти деньги то же количество бумаги.

Чтобы изучить дистанцию между деньгами и их влиянием на нечестность в рамках контролируемого эксперимента, мы снова провели тест с матрицами, включив в него еще одно условие, которое чуть усложнило потенциальным мошенникам доступ к деньгам. Как и прежде, участники эксперимента «с уничтожением» могли нас обмануть: избавиться от листов с записями и солгать насчет количества матриц с правильными решениями. Как и прежде, по исте-

чении положенного времени участники уничтожали листы, подходили к наблюдателю и говорили: «Я решил  $X^5$  матриц, дайте мне  $X$  долларов».

Новым условием в этом эксперименте были пластиковые жетоны: именно их, а не долларовые банкноты, получали в награду участники. Итак, после того как испытуемые уничтожали свои листы с ответами, они подходили к наблюдателю и говорили: «Я решил  $X$  матриц, дайте мне  $X$  жетонов». Получив жетоны, они направлялись к расположенному неподалеку столу, где обменивали их на настоящие деньги.

Вот что мы выяснили: те, кто в эксперименте с «живыми» деньгами прибегал к обману, в рамках нового эксперимента удвоили степень мошенничества. Должен признаться: я подозревал, что участники эксперимента с жетонами будут обманывать больше, но был удивлен ростом мошенничества, связанным с возникновением дополнительного шага, отдалявшего участников от денег. Оказалось, что люди гораздо сильнее предрасположены к нечестным действиям, когда имеют дело не с наличными деньгами, а с такими неденежными объектами, как, например, карандаши и жетоны.

---

<sup>5</sup>  $X$  означает количество задач, которые, по утверждению участников, были решены правильно.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.