

Ден Аріелі

**Чесно про (не)чесність (частина 2)**

**Зміст даного матеріалу захищений авторськими правами.  
Будь-які дії, крім читання, щодо нього можуть бути здійснені  
тільки за згодою правовласників.**

## РОЗДІЛ 6.

### ЯК МИ ОБМАНЮЄМО СЕБЕ

Уявіть себе на гарному пляжі з жовтим піском. Приплив віддаляється і залишає по собі широку смугу мокрого піску, по якому так гарно прогулюватись. Ви прямуєте до місця, до якого час до часу приходите, щоб спостерігати за дівчатами. О, ви — енергійний синій краб. І ще ви збираєтеся зчепитись із кількома іншими крабами, щоб визначити, хто завоює прихильність самок.

Попереду ви бачите милу малу з симпатичними клешнями. І ви також бачите, що ваші суперники швидко вас наздоганяють. Ви знаєте, що ідеальний спосіб вирішити ситуацію — відлякати інших крабів. Так вам не потрібно буде вступати в бій і ризикувати постраждати або гірше — втратити шанс спаруватись. Тому маєте переконати інших крабів, що ви більший і сильніший. Поки ви підповзаєте поближче до конкурентів, то знаєте, що вам потрібно зацентувати на розмірі. Однак якщо ви просто вдаватимете більше, тобто станете на одні клешні та злегка туди-сюди розмахуватимете іншими клешнями, то, напевно, нічого не вийде. Що ж робити?

Натомість вам потрібно виголосити самому собі натхненну промову і почати думати, що ви насправді більший і жорсткіший, ніж є насправді. Якщо «знатимете», що ви — найбільший краб на пляжі, то стоятимете так високо, як тільки можете, на своїх задніх клешнях і розкинете

свої передні клешні так далеко й високо, наскільки це можливо (роги, хвости павичів та інше розпірення допомагає іншим самцям робити те саме). Якщо ви повірите у власну вигадку, це означатиме, що ви не видасте себе. І ваша (перебільшена) самовпевненість може відлякати супротивників.

**А ТЕПЕР ПОВЕРНІМОСЯ ДО НАС.** Ми, люди, володіємо трохи більш витонченими способами «розпірення», ніж наші друзі-тварини. Ми маємо здатність брехати — не просто іншим, а й самим собі. Самообман — корисна стратегія, яка допомагає повірити в те, що ми собі розповідаємо, і якщо нам це вдається, то мало ймовірно, що ми здамо себе й випадково дамо знати, що ми є зовсім не тими, кого вдаємо. Я зовсім не схвалюю брехні як засобу зачарувати партнера, отримати роботу чи щось інше. Але в цьому розділі ми розглянемо те, як нам вдається обдурити себе, поки ми намагаємось обманути інших.

Звичайно, ми не можемо миттєво вірити в кожную нашу брехню. Наприклад, ви чоловік, який намагається вразити привабливу жінку на «швидкому побаченні»[33]. Вам спала на думку дика ідея: ви скажете їй, що маєте ліцензію пілота. І навіть якщо жінка купиться на цю історію, навряд чи ви переконаєте себе, що ви дійсно маєте ліцензію і почнете розказувати пілотам на наступному рейсі, як м'якше здійснити посадку. З іншого боку, наприклад, ви виходите на пробіжку з другом і починаєте говорити про свої бігові рекорди. Ви розповідаєте йому, що пробігли мильо[34] менше

ніж за сім хвилин, коли насправді ваш найкращий час — трохи більше семи хвилин. Через кілька днів ви скажете комусь іншому те саме. Повторюючи цей трохи прикрашений результат знову і знову, ви можете нарешті забути, що насправді ви перейшли за позначку у сім хвилин. Ви настільки в це віритимете, що будете готові поставити гроші на це.

**ПОДІЛЮСЯ З ВАМИ РОЗПОВІДДЮ ПРО ТЕ, ЯК Я ЗЖИВСЯ ІЗ ВЛАСНИМ САМООБМАНОМ.** Влітку 1989 року, приблизно через два роки після того, як я вийшов із лікарні, ми з другом Кеном вирішили летіти з Нью-Йорка до Лондона, щоб побачити іншого друга. Ми купили найдешевший рейс до Лондона, який виявився у компанії *Air India*. Коли ми в аеропорту вийшли з таксі, то здивувались, побачивши довгу чергу до терміналу. Швидко зметикувавши, Кен подав ідею: «Чому б не посадити тебе в інвалідний візок?» Я поміркував над його пропозицією. Мені буде зручніше, і також ми зможемо пройти набагато швидше. (Правду кажучи, мені важко стояти протягом тривалого часу, оскільки кровообіг у моїх ногах далекий від ідеалу, але мені не потрібен інвалідний візок.)

Ми обидва були переконані, що це прекрасний план, тому Кен вискочив із таксі й повернувся з інвалідним візком. Ми проскочили через реєстрацію та мали додаткові дві години, які провели за кавою та сендвічами. Але потім мені потрібно було сходити в туалет. Тому Кен повіз мене в інвалідному візку до найближчого туалету, який, на жаль,

не був пристосований до інвалідного візка. Я далі був у своїй ролі, ми підкотили візок якомога ближче до туалету, і я спробував зробити свою справу з відстані, проте з невеликим успіхом.

Як тільки ми пройшли випробування туалетом, настав час сідати на борт літака. Наші місця були в 30-му ряду, і як тільки ми підійшли до входу в літак, я зрозумів, що інвалідний візок не влізе у прохід. Тож ми зробили те, що диктувала моя нова роль: я залишив візок біля входу до літака, оперся на Кенові плечі, і він довів мене до наших місць.

Я сидів, очікуючи зльоту, і був невдоволений тим, що туалет в аеропорту не пристосований для людей з особливими потребами і що авіакомпанія не забезпечила мені вужчого візка, щоб дістатися до мого місця. Моє роздратування посилилось, коли я зрозумів, що мені не варто нічого пити протягом шести годин польоту, бо я не зможу далі грати роль, якщо мені потрібно буде в туалет. Наступна складність виникла тоді, коли ми приземлилися в Лондоні. Кенові ще раз довелося віднести мене до виходу з літака, і авіакомпанія не підготувала інвалідного візка, тому нам довелося чекати.

Ця маленька пригода змусила мене задуматись про щоденні виклики для людей з особливими потребами. Насправді я був настільки роздратований, що вирішив піти й поскаржитися керівникові *Air India* в Лондоні. Як тільки ми отримали інвалідний візок, Кен прикотив мене в кабінет авіакомпанії, і з «роздутим» обуренням я описав кожную перешкоду, приниження та дорікнув регіональному

керівникові компанії, що авіакомпанія зовсім не дбає про людей з особливими потребами. Звичайно, він дуже перепрошував нас, і після цього ми покотились далі.

Дивно те, що протягом усього цього часу я знав, що можу ходити, але прийняв свою роль настільки швидко і старанно, що моє роздратування було настільки природним, наче я мав реальну причину для невдоволення. Після всього цього ми опинились біля видачі багажу, де я просто взяв свій рюкзак і безперешкодно пішов, як Кейзер Сьозе у фільмі «Звичайні підозрювані».

**ЩОБ ҐРУНТОВНІШЕ ВИВЧИТИ САМООБМАН, Я ІЗ ЗОЇ ЧЕНС (ПОСТДОК У ЄЛІ), МАЙКОМ НОРТОНОМ ТА ФРАНЧЕСКОЮ ДЖІНО ВИРІШИЛИ ДІЗНАТИСЯ БІЛЬШЕ ПРО ТЕ, ЯК І КОЛИ МИ ОБМАНЮЄМО СЕБЕ ТА ПОЧИНАЄМО ВІРИТИ У ВЛАСНУ БРЕХНЮ, І ЧИ Є СПОСОБИ ЦЬОМУ ЗАПОБІГТИ.**

На першому етапі нашого дослідження учасники проходили тест, подібний до IQ-тесту, із восьми запитань (одне із запитань, наприклад, було таким: «Яка цифра — це половина чверті однієї десятої з 400?»). Після того, як учасники закінчили тест, контрольна група передала свої відповіді експериментатору, який перевірів їхні відповіді. Це дало змогу встановити середній результат тесту.[35]

В умові, коли обман був можливий, учасники мали ключі внизу сторінки. Ми їм сказали, що ключ був для того, щоб вони оцінили, наскільки добре склали тест, а також наскільки добре вони відповідають на запитання такого

типу. Проте ми їм також сказали спочатку відповісти на запитання і тільки потім використати ключ для перевірки. Після того, як учасники відповіли на всі запитання, вони перевірили свої відповіді та повідомили про результат роботи.

Що показали результати першого етапу дослідження? Як ми очікували, середній результат групи, яка мала можливість «перевірити свої відповіді», був на кілька балів вищим, а це може означати, що вони використовували ключ не тільки для самоперевірки, а й для покращення свого результату. Як і у випадку з усіма іншими нашими експериментами, ми виявили, що люди обманюють, коли мають таку можливість, але обманюють лише трохи.

## **Як я здобув вищий бал у тесті MENSA**

Натхнення для наступного експерименту прийшло від одного з тих безкоштовних журналів, які лежать у кишенях сидінь у літаках. Під час одного польоту я гортав журнал і знайшов у ньому тест MENSA (тест, який має вимірювати рівень інтелекту). Оскільки я досить азартний, то, звичайно, повинен був його пройти. В інструкції було написано, що відповіді надруковані наприкінці журналу. Я відповів на перше запитання і перегорнув сторінки, щоб перевірити, чи мав слушність, і (ти диви!) таки мав. Я продовжив тест і зауважив, що, коли перевіряю відповідь на щойно розв'язане запитання, мої очі трохи скошуються на наступну відповідь. Я виявив, що наступне запитання здається набагато простішим, якщо глянути на його відповідь. Закінчивши

тест, я відповів правильно більшість запитань, і мені стало легше повірити, що я був своєрідним генієм. Але далі я замислився, чи мій результат був таким високим, тому що я був суперрозумним чи тому що бачив відповіді краєм ока (моя перша реакція — звичайно, приписати такий результат моєму інтелектові).

Переважно таке саме може відбутися під час будь-якого тестування, у якому ключі написані на іншій сторінці або догори дригом, як це нерідко роблять в журналах та посібниках для складання випускних іспитів. Ми часто використовуємо ключі, коли проходимо пробні тести, щоб переконати себе, що ми розумні, або якщо помиляємось, то думаємо, що зробили дурну помилку, яку ніколи не допустимо під час реального тесту. У будь-якому разі, ми прийдемо з «роздутим» уявленням про те, наскільки ми насправді розумні (уявлення, яке ми, як правило, радо приймаємо).

**РЕЗУЛЬТАТИ ПЕРШОЇ ЧАСТИНИ НАШИХ ЕКСПЕРИМЕНТІВ ЗАСВІДЧИЛИ, ЩО УЧАСНИКИ СХИЛЬНІ ПЕРЕГОРТАТИ СТОРІНКИ ТА ДИВИТИСЬ НА ВІДПОВІДІ, ЩОБ ПОЛІПШИТИ СВІЙ БАЛ.** Але ці результати не відповіли нам — займаються вони старим-добрим обманом чи насправді обманюють себе. Інакше кажучи, ми не знали, чи учасники усвідомлено обманювали, чи вони себе переконали, що насправді знали правильні відповіді. Щоб зрозуміти це, ми додали ще один компонент до нашого наступного експерименту.



Уявіть, що ви берете участь в експерименті, подібному до попереднього. Ви склали тест з восьми запитань і правильно відповіли на чотири запитання (50 %), але завдяки ключеві внизу сторінки ви стверджуєте, що правильно вирішили шість (75 %). І ось тепер ви думаєте, що ваші справжні здібності лежать в 50-відсотковому діапазоні чи в 75-відсотковому? З одного боку, ви можете знати, що використали ключ, щоб «роздути» свій результат, і розуміти, що ваші реальні здібності ближче до позначки 50 %. З іншого боку, ви знаєте, що вам заплатили за шість запитань, тому ви можете переконати себе, що ваша здатність відповідати на такі запитання насправді лежить ближче до 75 %.

Саме тут вступає у гру друга фаза експерименту. Коли ви закінчите математичний тест, експериментатор просить вас передбачити, наскільки добре ви складете наступний тест, у якому вам треба буде відповісти на сто подібних запитань. Але цього разу в нижній частині сторінки відповідей не буде (і тому не буде можливості «проконсультуватися» з ключем). Яким, ви думаєте, буде ваш результат на наступному тесті? Ваше припущення буде відштовхуватись від реального результату на першому етапі (50 %) чи від перебільшеного результату (75 %)? Ось у чому логіка: якщо ви знаєте, що використовували ключ у попередньому тесті, щоб штучно «роздути» свій результат, ви можете передбачити, що правильно вирішите таку саму кількість завдань, які ви вирішили без «допомоги» в першому тесті (чотири з восьми або майже 50 %). Але може бути й таке, що ви почали думати, що дійсно правильно відповіли на шість запитань — самостійно, а не тому що підглянули. Тому ви можете

передбачити, що в наступному тесті ви дасте правильну відповідь на значно більшу кількість запитань (близько 75 %). Насправді ви можете правильно відповісти лише на половину запитань, але ви, наче ті краби, «розпірюєтесь» через свій самообман та починаєте більше вірити у свої здібності.

Результати показали, що учасники піддалися другому виду самообману. Їхні передбачення результатів другого етапу тесту показали, що вони не тільки використали ключ на першому етапі, щоб прикрасити свій бал, а й дуже швидко переконали себе, що вони насправді показали такий результат. Тобто ті, хто мав можливість перевірити свої відповіді на першому етапі (і обдурити), почали вважати, що їх перебільшений результат є відображенням їхньої справжньої майстерності.

Але що станеться, якщо ми заплатимо учасникам за точне передбачення їхнього результату на другому етапі? Із грошима на кону, можливо, наші учасники не будуть так явно ігнорувати того, що в першому етапі вони використовували ключ, щоб поліпшити свої оцінки. З цією метою ми повторили той самий експеримент з новою групою учасників, і цього разу пропонували їм до 20 доларів, якщо вони правильно передбачать свій результат другого тесту. Вони мали фінансовий стимул бути точнішими, проте далі вважали свої оцінки своєю заслугою та переоцінювали свої здібності. Попри сильну мотивацію бути точними, самообман керував ситуацією.

## **«Я ТАК І ЗНАВ!»**

Я читаю багато лекцій про мої дослідження різним людям — від учених до галузевих спеціалістів. Коли я почав проводити лекції, то часто описував експеримент, тоді його результати і, нарешті, те, що, я вважав, ми можемо з нього почерпнути. І часто я виявляв, що деякі люди не були здивовані результатами й поспішали мені про це сказати. Я вважаю це загадковим, тому що мене, як людину, яка «своїми руками» проводила дослідження, результати часто дивували. Мені стало цікаво, чи дійсно люди в аудиторії настільки проникливі? Як вони знали результати швидше, ніж я? Чи це просто така інтуїція постфактум?

Врешті-решт я винайшов спосіб боротися з цим ефектом «Я так і знав!». Я почав пропонувати аудиторії спрогнозувати результати експериментів. Я описував, як експеримент було організовано і що ми вимірювали, та давав їм кілька секунд, щоб поміркували про це. Тоді я просив їх проголосувати за результат або записати їхні прогнози. Тільки після того, як вони визначились зі своєю відповіддю, я розкривав результати. Добре те, що цей підхід працює. Після того як я почав використовувати метод «спершу спитати», то рідко отримую відповідь «Я так і знав».

На честь нашої природної схильності переконувати себе в тому, що ми знали правильну відповідь, я називав свій дослідницький центр у Дюкському університеті «Центром вдосконалення інтуїції»[36].

## Ми любимо перебільшувати

Одного разу, на початку 1990-х, відомий кінорежисер Стенлі Кубрик слухав розповіді свого помічника про чоловіка, який вдавав, що він Стенлі Кубрик. Людина-майже-Кубрик (його справжнє ім'я Алан Конвей, і він зовсім не подібний до режисера з його темною бородою) гуляв Лондоном та розповідав людям, який він (начебто) знаменитий. Оскільки справжній Стенлі Кубрик був дуже приватною особою, який ховався від папараці, тому мало хто знав, який він мав вигляд. Тож безліч довірливих людей, які були у захваті, що «знають» відомого режисера особисто, радісно ковтали наживку А. Конвея. *Warner Bros.*, яка фінансує та розповсюджує фільми С. Кубрика, почала телефонувати до офісу С. Кубрика буквально щодня з новими скаргами від людей, які не можуть зрозуміти, чому «Стенлі» їм не відповідає. Врешті-решт вони частували його, платили за таксі, і він обіцяв їм роль у своєму наступному фільмі!

Одного разу Френк Річ (колишній театральний критик і колумніст журналу «The New York Times») обідав в одному з лондонських ресторанів із дружиною та іншою парою. Так збіглось, що імітатор С. Кубрика сидів за сусіднім столиком із членом парламенту, який мав статус лицаря, і кількома іншими молодими людьми та «годував» їх розповідями про свої чудеса кінематографу. Коли двійник побачив Річа за сусіднім столиком, він підійшов до нього і сказав критикові, що збирається подавати до суду на «Times», бо вони його назвали «творчим ледащо». Річ, радий зустріти відлюдника-«Кубрика», попросив про інтерв'ю. А. Конвей

сказав йому передзвонити, дав Річу номер свого домашнього телефону і... зник.

Невдовзі після цієї зустрічі вигадки А. Конвея почали ставати явними, коли Річ та інші зрозуміли, що їх обхитрили. Зрештою, правда виплила, коли А. Конвей почав продавати свою розповідь журналістам. Він стверджував, що є жертвою психічного розладу («Це було надприродно. Кубрик просто полонив мене. Я дійсно повірив, що я — це він!»). Врешті-решт А. Конвей помер алкоголіком без гроша в кишені, всього за чотири місяці перед С. Кубриком.[37]

Хоча ця історія досить радикальна, Конвей, можливо, і вірив, що він був Кубриком, коли походжав замаскованим, і це порушує питання — можливо, дехто з нас більш схильний вірити у власні вигадки, ніж інші. Щоб дослідити це питання, ми створили експеримент, який був схожий на завдання із самообманом, але цього разу ми також виміряли загальну схильність учасників не звертати уваги на власні невдачі. Щоб зробити це, ми попросили учасників погодитися або не погодитися з кількома твердженнями, такими як: «Мое перше враження від людей, як правило, правильне» та «Я ніколи не приховую своїх помилок». Ми хотіли з'ясувати, чи люди, які відповідають «так» на більшість таких запитань, також мають вищу схильність до самообману в нашому експерименті.

Як і раніше, ми побачили, що ті, хто були в умові з ключем — обдурили й отримали більшу кількість балів. Знову ж таки, вони передбачали, що дадуть більше правильних відповідей на запитання в наступному тесті. І вони також втратили гроші, тому що завищували свої бали

й перебільшували свої здібності. А як щодо тих, хто відповіли «так» на більшість тверджень про свої схильності? Їх було багато, і вони передбачали, що покажуть кращий результат на другому етапі нашого експерименту.

## ГЕРОЇ-ВЕТЕРАНИ?

1959 року «останній ветеран громадянської війни» Америки Вальтер Вільямс помер. У нього був королівський похорон, і парад, на який прийшли подивитись десятки тисяч людей, і тиждень офіційного трауру. Проте через багато років журналіст Вільям Марвел виявив, що В. Вільямсу було лише п'ять років, коли почалася війна, а це означало, що він не був достатньо дорослим, щоб служити в армії. І це ще не все. Неправдивий титул, який В. Вільямс носив аж до могили, йому передав чоловік на ім'я Джон Саллінг, який, як дізнався В. Марвел, також неправдиво назвав себе найстаршим ветераном громадянської війни. В. Марвел стверджує, що насправді останній десяток так званих найстарших ветеранів громадянської війни були шахраями.

Є безліч інших історій, подібних до цієї, навіть із недавніх воєн, хоча здається, що тепер було б набагато складніше придумати та підтримувати такі вигадки. Один із прикладів. Під час боротьби проти Талібану в Афганістані сержант Томас Ларез отримав кілька вогнепальних поранень, коли допомагав потерпілому

солдатові дістатися до безпечного місця. Він не тільки врятував життя свого друга, але, попри рани, вбив сім бійців-талібів. Далі про подвиги Т. Лареза розповіли на каналі новин Далласа; а пізніше цю новину повинні були спростувати, адже з'ясувалося, що, хоча Т. Ларез і справді був морським піхотинцем, він і близько не був біля Афганістану — вся історія виявилась брехнею.

Журналісти часто розкривають такі фальшиві розповіді. Але час до часу саме журналіст виявляється вигадником. Зі сльозами на очах та тремтливим голосом бувалий журналіст Ден Ратер описував свою кар'єру в морській піхоті, хоча він навіть не пройшов базової підготовки. Мабуть, він повірив, що його участь була більш значущою, ніж насправді (1.)

**МАБУТЬ, Є БАГАТО ПРИЧИН, ЧОМУ ЛЮДИ ПЕРЕБІЛЬШУЮТЬ СВОЇ СЛУЖБОВІ ДОСЯГНЕННЯ.** Але розповіді про людей, які брешуть у резюме, щодо дипломів та про особистий шлях, такі часті, що виникає кілька цікавих запитань: чи може бути, що коли ми брешемо публічно, то ця зафіксована брехня є символом досягнення, який нагадує нам про наші хибні звершення і допомагає міцніше вписати вигадку у плин нашого життя? Отже, якщо трофей, стрічка або сертифікат позначають те, чого ми не досягли, чи такий символ досягнення допоможе нам триматися наших фальшивих переконань про свої здатності? Чи збільшать такі символи здатність до самообману?

**ПЕРШ НІЖ Я РОЗПОВІМ ПРО НАШІ ЕКСПЕРИМЕНТИ ДЛЯ ПОШУКУ ВІДПОВІДІ НА ЦЕ ЗАПИТАННЯ, МУШУ НАГОЛОСИТИ, ЩО В МОЄМУ КАБІНЕТІ НА СТІНІ ГОРДО ВИСЯТЬ ДВА ДИПЛОМИ.** Один із них — «Бакалавр причаровування MIT», а другий — «Доктор причаровування», також від MIT. Мене нагородила цими дипломами Школа причаровування, яку проводили в MIT під час холодного й сумного січня. Щоб здати на диплом, я відвідував заняття з бальних танців, поезії, зав'язування краватки та інші, на які надихнув котильйон.[38] І дійсно, що довше дипломи висять на стіні мого кабінету, то більше я вірю, що насправді дуже чарівливий.

**МИ ПЕРЕВІРИЛИ ВПЛИВ СЕРТИФІКАТІВ ТАК: ДАЛИ НАШИМ УЧАСНИКАМ ШАНС ОБМАНУТИ НА ПЕРШОМУ МАТЕМАТИЧНОМУ ТЕСТІ (НАДАЛИ КЛЮЧ).** Після того, як вони перебільшили свої результати, ми видали деяким із них сертифікат, що підтверджує їхні (неправдиві) досягнення на цьому тесті. Ми навіть написали їхні імена та результати на сертифікаті й надрукували його на гарному папері, який солідно виглядає. Інші учасники не отримали сертифіката. Чи символи досягнення підвищать впевненість учасників у їхніх завищених результатах, які насправді частково залежали від ключа? Чи змусить їх сертифікат повірити, що їхні оцінки — справжнє відображення їхніх здібностей?

Як з'ясувалось, я не один такий, на кого впливають дипломи, що висять на стіні. Учасники, які отримали сертифікат, передбачили, що вони дадуть правильні



відповіді на більше запитань другого тесту. Схоже, що нагадування про добре виконану роботу допомагає нам легше повірити, що наші досягнення є нашими, незалежно від того, наскільки «добре» ця робота була виконана насправді.

**ДЖЕЙН ОСТІН, ПИСЬМЕННИЦЯ ХІХ СТОЛІТТЯ, ОПИСАЛА ЧУДОВИЙ ПРИКЛАД ТОГО, ЯК НАШІ ЕГОЇСТИЧНІ ІНТЕРЕСИ ТА ДОПОМОГА БЛИЖНІМ МОЖУТЬ ЗМУСИТИ НАС ПОВІРИТИ В ТЕ, ЩО НАШ ЕГОЇЗМ НАСПРАВДІ Є ВИЯВОМ БЛАГОДІЙНОСТІ ТА ЩЕДРОСТІ.** У «Чутті та чутливості» описано викривальну сцену, у якій Джон, перший і єдиний син та законний спадкоємець, обдумує, що саме стосується обіцянки, яку він дав своєму батькові. Біля смертного батькового ложа Джон пообіцяв йому дбати про свою дуже доброзичливу, але бідну мачуху та трьох зведених сестер. Він вирішив видати жінкам 3000 фунтів стерлінгів — мізерну частину його спадщини, яка, проте, буде для них великою сумою. Після цього він геніально зауважив: «Я можу виділити таку значну суму з невеликими незручностями».

Попри задоволення, яке Джон відчував від цього рішення, та легкість, з якою він може подарувати гроші, його розумна й егоїстична дружина переконувала його (без особливих труднощів і з купою витончених аргументів), що будь-які гроші, які він віддасть своїм родичам, залишать його, її та їхнього сина «жахливо зубожілими». Як зла відьма з казки, вона стверджувала, що його батько, мабуть, не мислив тверезо. Зрештою, він був на порозі смерті, коли висловив

своє побажання. Потім вона «оспівувала» егоїзм мачухи. Як Джонова мачуха та його зведені сестри можуть претендувати на гроші? Як він, її чоловік, може розтринькати батькові статки, щоб забезпечити свою жадібну мачуху та сестер? Син, якому промили мізки, зробив висновок, що «абсолютно непотрібно, ба, навіть непристойно, допомагати вдові та трьом батьковим дочкам...» *Et voilà!* Совість заспокоєна, жадоба раціоналізована, статки не роздані.

## САМООБМАН У СПОРТІ

Усі гравці знають, що вживання стероїдів суперечить правилам, і якщо коли-небудь викриють, що спортсмени їх вживали — це запламує їхні досягнення і сам спорт. Проте бажання побити нові (стероїдні) рекорди, завоювати увагу медій та прихильність фанатів спонукає багатьох спортсменів вдатися до обману, вживши допінг.

Проблема є скрізь і в кожному виді спорту. Флойда Лендіса, наприклад, 2006 року позбавили перемоги в «Тур де Франс» через використання стероїдів. Університет Ватерлоо в Канаді відсторонив усю свою футбольну команду на рік, коли вісім гравців продемонстрували позитивну реакцію на анаболічні стероїди. Болгарському футбольному тренерові на чотири роки заборонили займатися спортом, адже він видавав гравцям стероїди перед матчем 2010 року. І все ж ми можемо лише здогадуватись, що думають ті, хто вживає стероїди, коли виграють матч або отримують

медаль. Чи усвідомлюють вони, що похвала є незаслуженою, чи вони дійсно вірять, що досягли результату завдяки їхній майстерності?

А ще, звичайно, є бейсбол. Чи встановив би Марк МакГвайр стільки рекордів, якби не стероїди? Чи він вважав, що стільки досягнув завдяки власним навичкам? Коли МакГвайр визнав, що вживав стероїди, то заявив: «Я впевнений, що людям цікаво, чи зміг би я вибити всі ці хоумрани, якщо б не вживав стероїдів. У мене були хороші роки, коли я не вживав їх, і у мене були погані роки, коли я не вживав стероїдів. У мене були хороші роки, коли я вживав стероїди, і у мене були погані роки, коли я їх вживав. Але це неважливо, я б не мав цього робити, і мені дуже прикро» (2).

Можливо, йому і прикро, але в результаті ні його фанати, ні сам МакГвайр не знають точно, наскільки він насправді добрий гравець.

## **ЯК ВИДНО, ЛЮДИ, ЗАЗВИЧАЙ, ВІРЯТЬ У СВОЇ ПЕРЕБІЛЬШЕНІ ІСТОРІЇ.**

Чи можливо зупинити або принаймні зменшити цю поведінку? Оскільки гроші не були достатнім стимулом, щоб точніше оцінити свою роботу й не зменшити самообман, ми вирішили втрутитися заздалегідь саме тоді, коли люди могли спокуситися на обман. (Цей підхід подібний до використання Десяти заповідей у Розділі 2 «Забави з границею допустимого обману».) Наші учасники, безумовно, могли проігнорувати вплив, який мали ключі на їхній результат, тому нам стало цікаво, що станеться, якщо

той факт, що вони підглядають у ключ, зробити більш очевидними в той момент, коли вони використовують ключ. Якщо використання ключа, щоб підвищити результат, стане кричуще очевидним, чи буде їм складніше переконати себе, що вони знали правильну відповідь?

У наших початкових (паперових) експериментах було неможливо точно з'ясувати, коли очі наших учасників зиркали на ключ і те, наскільки вони усвідомлювали допомогу, яку отримали від відповідей.

Отже, у нашому наступному експерименті учасники проходили комп'ютеризовану версію того самого тесту. Цього разу ключ у нижній частині екрана за замовчуванням був прихований. Щоб відкрити відповіді, учасники переміщали курсор до нижньої частини екрана, а коли курсор забирали, то ключ знову ховався. Таким чином учасникам потрібно було думати про те, коли саме і як довго вони використовували ключ, і їм було би складніше проігнорувати таку чітку та умисну дію.

Майже всі учасники «радилися» із ключем принаймні один раз, проте цього разу (на противагу паперовим тестам) ми виявили, що вони не переоцінили свого результату під час другого тесту. Попри те, що вони все ще обманювали, свідоме використання ключа (а не лише швидкий погляд униз сторінки) зменшило їхню схильність до самообману. Тому виходить, що, коли ми чітко усвідомлюємо, як обманюємо, нам стає набагато складніше приписувати собі незаслужений результат.

## Самообман та самодопомога

Отже, як наші справи з самообманом? Чи маємо ми його підтримувати? Ліквідувати? Підозрюю, що самообман схожий на його двоюрідних братів — самовпевненість й оптимізм, та, як і у випадку з цими іншими упередженнями, він має і переваги, і недоліки. Із позитивного боку, невиправдано висока віра в себе може збільшити наше загальне самопочуття, бо допомагає нам впоратися зі стресом; вона може підтримати нашу наполегливість, коли ми виконуємо складні або нудні завдання; і може змусити нас випробувати новий та різний досвід.

Ми продовжуємо обманювати себе частково для того, щоб зберегти позитивну думку про себе. Ми згладжуємо наші невдачі, хвалимось нашими досягненнями (навіть коли вони не повністю наші) і любимо звинувачувати інших людей та зовнішні обставини, коли наші невдачі важко заперечити. Як наш друг краб, ми можемо використовувати самообман, щоб підвищити нашу впевненість, коли нам бракує духу. Сприйняття себе через призму наших найкращих здобутків може допомогти нам піти на побачення, закінчити великий проєкт або отримати роботу. (Я не пропоную, щоб ви «роздували» резюме, звичайно, але додаткова впевненість ще нікому не завадила.)

Із негативного боку, надмірно оптимістичне сприйняття себе може стати основою наших дій, тому ми можемо неправильно вважати, що станеться якнайкраще, і, як наслідок, не будемо активно ухвалювати найкращі рішення.

Самообман також може змусити нас «удосконалити» своє життя, скажімо, додати до нього ступінь із престижного університету, а коли правда вийде назовні, то ми можемо дуже постраждати. І, звичайно, є загальна плата за обман. Коли ми і ті, хто нас оточує, поводяться нечесно, ми починаємо підозрювати всіх, а без довіри наше життя стає важчим практично в усьому.

Як і в інших аспектах життя, у цьому випадку баланс міститься між щастям (яке частково залежить від самообману) та оптимальними рішеннями щодо майбутнього (і більш реалістичне уявлення про себе). Звичайно, дуже класно, коли в тебе очі світяться від надії на прекрасне майбутнє, але якщо ми обманюємо себе, то наші завищені очікування можуть спустошити нас тоді, коли нагряне реальність.

## **Переваги брехні**

Коли ми брешемо з думкою про іншу людину, ми називаємо це «білою брехнею». Коли ми кажемо білу брехню, то розширюємо границю допустимого обману, але ми не робимо це з егоїстичних міркувань.

Наприклад, оцініть важливість нещирих компліментів. Відомий нам «золотий стандарт» білої брехні: жінка, яка не зовсім струнка, одягає витончену нову сукню і запитує свого чоловіка: «Чи здаюся я в ній повненькою?» Чоловік швидко аналізує втрати і вигоди; усе його життя пробігає перед очима, якщо він скаже жорстоку правду. І він каже їй: «Дорога, ти — красуня». Ще один вечір (шлюб) врятований.

Іноді біла брехня — це лише соціальна взаємодія, але іноді вона може творити чудеса та допомогти людям пройти через складний період. Я це зрозумів, коли у 18 років став жертвою пожежі.

Після нещасного випадку, у якому мало не загинув, я опинився в лікарні з опіками III ступеня, що покривали понад 70 % мого тіла. Від початку лікарі та медсестри постійно казали мені: «Все буде добре». І мені хотілось їм вірити. Мій молодий розум вирішив, що «все буде добре» — означало, що шрами від моїх опіків і численних трансплантацій шкіри одного дня зникнуть, як опіки від приготування поп-корну або смаження зефіру на відкритому вогні.

Одного разу наприкінці першого року в лікарні ерготерапевтка[39] сказала, що хоче познайомити мене з жертвою опіків, яка десять років тому зазнала подібного нещастя і яка відновилась.. Вона хотіла показати мені, що мені вдасться повернутись до світу і продовжити робити те, що я робив, — тобто, що все буде добре. Але коли відвідувач прийшов, я вжахнувся. Чоловік мав багато шрамів — настільки багато, що він мав деформований вигляд. Він міг рухати руками та придумав цікаві способи, як їх використовувати, але вони були майже не функціональні. Цей образ був далеким від того, як я собі уявляв відновлення, здатність функціонувати та свій зовнішній вигляд, коли покину лікарню. Після цієї зустрічі я був глибоко пригніченим, бо зрозумів, що мої шрами та функціональні можливості будуть набагато гіршими, ніж я тоді думав.

Лікарі та медсестри збрехали з добрим наміром і щодо того, який біль мене чекає. Під час однієї нестерпно довгої операції на моїх руках лікарі вставляли довгі голки, починаючи з кінчиків моїх пальців і до суглобів, щоб утримати мої пальці прямо, щоб шкіра могла правильно зійтись. Зверху кожної голки вони розмістили корок, щоб я не міг ненавмисно подряпати себе або встромити собі голку в око. Через кілька місяців життя з цим пекельним пристроєм мені повідомили, що голки знімуть у клініці, але без наркозу. Я дуже переживав, бо думав, що біль буде жахливим. Але медсестри сказали: «О, не хвилюйся. Це проста процедура, і навіть не буде боліти». Протягом наступних кількох тижнів я набагато менше переживав через процедуру.

Коли настав час знімати голки, одна медсестра тримала мені лікоть, а друга повільно витягувала кожну голку щипцями. Звичайно, біль був нестерпним і тривав ще багато днів — зовсім не схоже на те, як вони описали цю процедуру. Однак, озираючись назад, я був дуже радий, що вони мені збрехали. Якщо б вони розповіли мені правду про те, чого очікувати, я би провів тижні до процедури у стражданні, страху та стресі, що могло підкосити мою настільки потрібну імунну систему. Отже, врешті-решт я прийшов до висновку, що бувають певні ситуації, у яких біла брехня виправдана.



# РОЗДІЛ 7

## ТВОРЧІСТЬ І НЕЧЕСНІСТЬ. МИ ВСІ РОЗПОВІДАЄМО ІСТОРІЇ

*«Факти існують для людей, яким бракує уяви створити власну правду».*

**— АНОНІМ**

Одного разу два дослідники, Річард Нісбетт (професор Мічиганського університету) та Тім Вілсон (професор Університету Вірджинії), організували «точку» в місцевому торговельному центрі і виклали на стіл чотири пари нейлонових панчіх. Далі вони почали запитувати перехожих жінок, яка з чотирьох пар їм найбільше подобається. Жінки голосували, і результати показали, що вони віддавали перевагу парі з правого боку. Чому? Деякі сказали, що їм більше подобається матеріал. Інші — текстура чи колір. Ще інші вважали, що ця пара була найбільш якісною. Такий вибір був цікавим, особливо враховуючи те, що всі чотири пари панчіх були однаковими. (Р. Нісбетт і Т. Вілсон пізніше

повторили експеримент з нічними сорочками та отримали такий самий результат.)

Коли Р. Нісбетт і Т. Вілсон запитували кожну учасницю, чим вона обґрунтовує свій вибір, жодна не називала розташування панчіх на столі. Навіть коли дослідники розповіли жінкам, що всі панчохи є однаковими і що вони віддають перевагу цій парі, бо вона праворуч, жінки «заперечували, зазвичай зі стурбованим поглядом на інтерв'юера, який міг означати, що або вони неправильно зрозуміли питання, або мають справу з божевільним».

Мораль цієї історії? Ми не завжди точно знаємо, чому ми робимо те, що робимо, вибираємо те, що вибираємо, або відчуваємо те, що відчуваємо. Але незрозумілість наших справжніх мотивів не заважає нам придумати цілком логічні причини наших дій, рішень та почуттів.

**ЗА ЦЮ НЕЙМОВІРНУ ЗДАТНІСТЬ ГЕНЕРУВАТИ ІСТОРІЇ ВАРТО ПОДЯКУВАТИ (ЧИ, МОЖЛИВО, У ЦЬОМУ ЗВИНУВАТИТИ) ЛІВІЙ ПІВКУЛІ НАШОГО МОЗКУ.** Як зазначає когнітивний невролог Майкл Газаніґа (професор Каліфорнійського університету в Санта-Барбарі), наша ліва півкуля є «інтерпретатором», тобто це частина, яка розповідає нам про наш досвід.

М. Газаніґа дійшов до цього висновку після багаторічних досліджень пацієнтів із розщепленим мозком — рідкісна група людей, у яких вирізали мозолисте тіло (це найбільша група нервів, яка з'єднує дві півкулі головного мозку), як правило, щоб зменшити епілептичні напади. Цікаво те, що

коли при цій аномалії стимулювати одну половину мозку, то друга буде не в курсі цього.

М. Газаніґа працював з пацієнткою, яка мала розрізане мозолисте тіло, і хотів дізнатися, що станеться, коли ми попросимо праву півкулю мозку щось зробити, а потім спитаємо ліву півкулю (яка не має інформації про те, що відбувається у правій) про причину цієї дії. М. Газаніґа використовував пристрій, який висвітлював письмові вказівки правій півкулі пацієнта, і за допомогою нього «наказав» правій півкулі мозку пацієнта сміятися, вивівши слово «смійтеся». Як тільки жінка виконала наказ, він запитав її, чому вона засміялась. Жінка не розуміла, чому вона засміялась, але замість того, щоб відповісти: «Я не знаю», вона вигадала історію. «Ви, хлопці, приходите і перевіряєте нас кожен місяць. Який цікавий спосіб заробляти на життя!» — сказала вона. Очевидно, вона вирішила, що когнітивні неврологи досить кумедні.

Цей анекдот наводить радикальний приклад тієї схильності, яку ми всі маємо. Нам потрібне пояснення, чому ми поводимося так, як поводимось, і як працює навколишній світ. Навіть тоді, коли наші кволі пояснення мають мало спільного з реальністю. Ми від природи оповідачі, які розповідають собі історію за історією, аж поки не придумаємо пояснення, яке нам подобається і яке здається досить мудрим, щоб у нього повірити. І найкраще, коли історія показує нас у більш яскравому й позитивному світлі.

## **Як я обманув себе**

У промові до випускників КалТеху[40] 1974 року фізик Річард Фейнман сказав: «Перший принцип полягає в тому, що ви не повинні себе обманювати. І водночас ви — це та людина, яку найлегше обманути». Як ми вже зрозуміли, нас, людей, розриває базовий конфлікт — між нашою глибоко вкоріненою схильністю брехати собі та іншим і бажанням вважати себе добрими та чесними людьми. Саме так ми виправдовуємо нашу нечесність — розповідаємо собі історії про те, чому наші дії є прийнятними, а іноді навіть зразковими. Дійсно, ми досить вправно замилуємо собі очі.

Перш ніж ми докладніше розглянемо те, чому настільки вправно сплітаємо казки, які прославляють нас, розповім вам маленьку історію про те, як я колись (з великим захопленням) обдурих себе. Кілька(надцять) років тому (коли мені було тридцять) я вирішив, що мені треба пересісти зі свого мотоцикла в автомобіль. Я намагався зрозуміти, який автомобіль буде для мене ідеальним. В інтернеті тільки починався бум на те, що я ввічливо називаю «допомога з рішеннями», і, на превелику радість, я знайшов веб-сайт, який давав поради щодо придбання автомобілів.

Веб-сайт працював у форматі опитувальника, і він поставив мені багато запитань — від того, якій ціні та безпеці я віддаю перевагу, до того, які саме фари та гальма я б хотів.

Приблизно за двадцять хвилин я відповів на всі запитання. Щоразу, коли я заповнював сторінку відповідей, то бачив індикатор прогресу, який показує, що я наближаюсь до того, щоб дізнатись, якою є моя персональна машина мрії.

Я закінчив останню сторінку запитань і з нетерпінням натиснув кнопку «Надіслати». Через кілька секунд я отримав результат. Який мій ідеальний автомобіль? Згідно з цим гарно налаштованим сайтом, моя машина — це... барабани, будь ласка... *Ford Taurus!*

Зізнаюсь, я не багато знав про автомобілі. Насправді я нічого не знав про автомобілі. Але я, без сумніву, знав, що не хочу *Ford Taurus*.<sup>[41]</sup>

Я не знаю, що б ви робили в такій ситуації, але я зробив те, що може зробити будь-яка творча людина: я повернувся і «виправив» свої попередні відповіді. Час до часу я перевіряв, як різні відповіді перетворюються на різні рекомендації щодо авто. Я так продовжував доти, доки програма не була достатньо люб'язною та не порекомендувала мені невеликий кабріолет — правильну машину для мене. Я дотримався цієї мудрої поради і став гордим власником кабріолета (який, до речі, служив мені вірно багато років).

Цей випадок навчив мене, що іноді (а може, часто) ми не робимо вибору на основі того, чому явно віддаємо перевагу. Насправді інтуїція нам підказує, що ми хочемо, а далі ми займаємося ментальною гімнастикою, застосовуючи всі види обґрунтування, щоб зманіпулювати критеріями. Таким чином, ми можемо отримати те, чого насправді хочемо, і одночасно підтримати «свою репутацію» — у своїх очах та близьких — людини, яка діє відповідно до своїх раціональних та обґрунтованих причин.

## Логіка підкинутої монети

Якщо ми визнаємо, що часто ухвалюємо рішення саме так, тоді, можливо, ми можемо зробити процес раціоналізації ефективнішим і таким, що займатиме менше часу. Як саме: уявіть собі, що ви обираєте між двома цифровими камерами. Камера А має чудовий зум і непоганий акумулятор, а камера В — легша і стильніше виглядає. Ви не впевнені, яку з них обрати. Ви вважаєте, що камера А якісніша, але камера В вас потішить більше, оскільки вам подобається її вигляд. Що слід робити? Ось моя порада: витягніть монету з кишені і скажіть собі: «Камера А, якщо орел, В — якщо решка». Потім підкиньте монету. Якщо випаде орел, а камера А — це якраз та, яку ви хотіли, — добре, купіть її. Але якщо ви не задоволені результатом, почніть процес знову, сказавши собі: «Наступний кидок вже по-справжньому». Робіть це доти, доки не випаде решка. Ви отримаєте не тільки фотоапарат В, який дійсно хочете, але обґрунтуєте своє рішення, оскільки ви лише дотримувалися «порад» монети. (Ви можете замінити монету друзями та консультуватися з ними доти, доки один із них не дасть вам потрібної поради.)

Можливо, це була справжня функція сервісу рекомендацій автомобілів, який я використав, щоб обрати свій кабріолет. Може бути, що його розробили не тільки для того, щоб допомогти мені ухвалити краще рішення, а й щоб створити процес, який допоможе мені виправдати вибір, який я хотів зробити насправді. Якщо це так, то, думаю, варто розробити ще багато таких зручних додатків для інших сфер життя.

## Мозок брехуна

Більшість із нас думає, що деякі люди особливо добре (або погано) вміють обманювати. Якщо це справді так, які характеристики відрізняють їх? Команда дослідників під керівництвом Ялінг Янг (постдок у Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі) намагалася з'ясувати відповідь на це запитання, вивчаючи патологічних брехунів — тобто людей, які брешуть завжди і всюди.

Щоб знайти учасників для дослідження, Я. Янг та її колеги відвідали агентство тимчасової зайнятості в Лос-Анджелесі. Вони подумали, що принаймні декільком із тих, хто не має постійної праці, складно втриматися на роботі, оскільки вони патологічні брехуни. (Очевидно, це не стосується всіх, хто має тимчасову роботу.)

Потім дослідники пройшли зі 108 шукачами роботи багато психологічних тестів і провели кілька індивідуальних інтерв'ю з ними, їхніми колегами та членами їхніх родин, щоб визначити великі розбіжності, які допоможуть виявити патологічних брехунів. У цій групі вони знайшли дванадцять людей, які мали великі невідповідності в розповідях про їхню роботу, освіту, скоєні злочини та сімейний досвід. Це також були ті самі особи, які часто вдавали, що хворіють, щоб отримати допомогу через хворобу.

Відтак команда просканувала мозок 12 патологічних брехунів (і ще 21 людині, які не були патологічними брехунами, проте також шукали роботу — контрольна група), щоб проаналізувати структуру мозку кожної

людини. Дослідники зосередили увагу на префронтальній корі, частині мозку, яка розташована одразу за нашим чолом і відповідає за мислення вищого порядку, наприклад планування щоденного розпорядку, та вирішує як боротися зі спокусами навколо нас. Це також частина мозку, від якої залежать наші моральні судження та ухвалення рішень. Коротко кажучи, це своєрідний контрольний пункт для мислення, аргументації та моральності.

Загалом є два типи речовин, які заповнюють наш мозок: сіра і біла. Сіра речовина — це інша назва нейронів, які становлять основну частину нашого мозку, і саме вони уможливають наше мислення. Біла речовина — це проводка, яка з'єднує ці клітини мозку. У нас всіх є і сіра, і біла речовина, але Я. Янг і її колеги особливо цікавила відносна кількість двох речовин у префронтальній корі учасників. Вони виявили, що патологічні брехуни мають на 14 % менше сірої речовини, ніж контрольна група, що є типовим показником для багатьох людей із психічними розладами. Що це може означати? Одне пояснення таке: оскільки патологічні брехуни мають менше клітин мозку (сірої речовина), які працюють як паливо для префронтальної кори головного мозку (ділянка, яка відіграє найважливішу роль у розрізненні між правильним і неправильним), їм складніше брати до уваги моральність, а тому легше збрехати.

Але це ще не все. Вам може стати цікаво дізнатися про додатковий простір, який патологічні брехуни мають у своїх черепах, оскільки в них набагато менше сірої речовини. Я. Янг та її колеги також виявили, що в патологічних



брехунів у префронтальній корі на 22—26 % більше білої речовини, ніж у «простих» брехунів. Із більшою кількістю білої речовини (пам'ятайте, це те, що пов'язує сіру речовину) патологічні брехуни, ймовірно, можуть мати більше з'єднань між різними спогадами й ідеями. І ці удосконалені зв'язки та доступ до світу асоціацій, що зберігаються у їхній сірій речовині, можуть бути секретним інгредієнтом, який робить їх природженими брехунами.

Якщо ми перенесемо ці дані на широкий загаль, то можемо стверджувати, що завдяки вищій сполучності мозку нам легше брехати й одночасно вважати себе благородними істотами. Зрештою, більше зв'язків у мозку означає більше шляхів, які можна досліджувати, коли йдеться про тлумачення та пояснення сумнівних подій, і, можливо, це найважливіший елемент у раціоналізації наших нечесних вчинків.

## **Більше творчості = більше грошей**

Через ці відкриття мені стало цікаво, чи пов'язана більша кількість білої речовини з більшою схильністю до брехні і з більш розвиненою творчістю. Зрештою, люди, які мають більше зв'язків між різними частинами мозку та більше асоціацій, мабуть, також більш творчі. Щоб перевірити цю думку про зв'язок між творчістю та нечесністю, ми з Франческою Джіно провели низку досліджень. Поняття творчості — різностороннє, тому ми розглянули з різних боків, починаючи з відносно простого підходу.

Коли учасники прийшли до лабораторії, ми їм сказали, що вони мають відповісти на деякі запитання, а відтак буде завдання на комп'ютері. Серед запитань було безліч «не по темі» про їхній загальний досвід та звички (ці заповнювальні запитання були розроблені, щоб приховати реальну мету дослідження) і три набори запитань, які були суттю дослідження.

У першому наборі запитань ми попросили учасників вказати, якими вони себе вважають за допомогою «креативних» прикметників (проникливий, вигадливий, оригінальний, винахідливий, нетрадиційний тощо). У другому наборі ми попросили їх вказати, як часто вони займаються сімдесятьма сімома заняттями, деякі з яких потребують більше творчості, а деякі — менше (боулінг, катання на лижах, стрибки з парашутом, живопис, письмо тощо). У третьому й останньому наборі запитань ми попросили учасників оцінити, наскільки вони ототожнювали себе з такими твердженнями: «Я маю багато творчих ідей», «Я віддаю перевагу завданню, що дає мені можливість мислити творчо», «Мені подобається робити речі оригінально» та інші.

Після того, як учасники закінчили оцінювати свою особистість, ми попросили їх заповнити завдання з крапками, яке (здавалося) було не пов'язане з питаннями. Якщо ви не пригадуєте цього завдання, поверніться до сторінок 125—126 у Розділ 5 «Чому через фальшивки ми більше обманюємо».

Як ви думаєте, що сталося? Чи учасники, котрі вибирали більше креативних прикметників, займалися більшою

кількістю творчих занять та сприймали себе більш творчими, обманули більше, менше або приблизно так само, як учасники, які були не такими творчими?

Ми виявили, що учасники, які натискали на кнопку «Більше праворуч» (та, що з вищою виплатою) частіше, як правило, були тими самими людьми, які отримали вищий результат за всіма трьома критеріями оцінювання творчості. До того ж різниця між більш і менш творчими людьми була найвираженіша тоді, коли різниця у кількості крапок на правій та лівій стороні була відносно невелика.

Це дає змогу припустити, що різниця між більш та менш творчими людьми проявляється найбільше тоді, коли ситуації неоднозначні, і тому в таких випадках є більше варіантів обґрунтування. Коли різниця між кількістю крапок із двох сторін діагоналі була очевидною, учасникам просто доводилося вирішувати — брехати чи ні. Але коли завдання були більш неоднозначними і було важче сказати, де більше крапок — праворуч чи ліворуч від діагоналі, у гру вступала творчість, а разом із нею — більше обману. Що більш творчою є людина, то краще вона вміє собі пояснити, чому справа було більше крапок (там, де вища винагорода).

Простіше кажучи, зв'язок між креативністю та нечесністю, здається, лежить у здатності розповідати собі історії про те, що ми робимо правильну річ, навіть якщо це не так. Що більше ми креативні, то більше спроможні вигадати хороші історії, які допоможуть нам виправдати наші егоїстичні інтереси.

## Чи важливий інтелект?

Хоча результат нас заінтригував, ми не поспішали тішитися. Це перше дослідження показало, що креативність та нечесність взаємозалежні, але це не обов'язково означає, що творчість безпосередньо пов'язана з нечесністю. Наприклад, чи може бути, що третій чинник, інтелект, є фактором, пов'язаним і з творчістю, і з нечесністю?

Зв'язок між інтелектом, креативністю та нечесністю здається особливо правдоподібним, якщо замислитись, наскільки розумними мали бути такі, як Берні Медофф, вигадник схем Понзі, або Френк Ебігнейл, знаменитий фальсифікатор чеків (автор книжки «Впіймай мене, якщо зможеш»), щоб обдурити так багато людей. І тому нашим наступним кроком було провести експеримент, у якому ми перевірили, що саме — креативність чи інтелект — є «передвісником» нечесності.

Знову уявіть себе одним із наших учасників. Цього разу тестування починається ще до того, як ви зайдете до лабораторії. Тижнем раніше ви сіли за свій домашній комп'ютер і заповнили опитувальник онлайн, який допоможе оцінити вашу творчість, а також виміряти інтелект. Ми вимірюємо вашу творчість за допомогою тих самих трьох наборів запитань, що й у попередньому дослідженні, і вимірюємо ваш інтелект двома способами. По-перше, ми просимо вас відповісти на три запитання, які перевіряють, на що ви більше покладаетесь — на логіку чи інтуїцію. Для цього ми використовуємо набір із трьох запитань, які зібрав Шейн Фредерік (професор Єльського

університету). Поряд із правильною відповіддю на кожне запитання є інтуїтивна відповідь, яка насправді є неправильною.

Щоб навести приклад, спробуйте: «Бита та м'яч коштують 1 долар 10 центів. Бита коштує на 1 долар дорожче, ніж м'яч. Скільки коштує м'яч?» Швидко! Яка відповідь? Десять центів? Хороша спроба, але ні. Це спокуслива, але неправильна відповідь.

Ваша інтуїція підказує вам відповідь «10 центів», і якщо ви більше покладаетесь на логіку, а не на інтуїцію, то перевірте свою відповідь, щоб бути певним: «Якщо м'яч коштує 10 центів, тоді вартість бити буде 1,10 долара, що в сумі дасть 1,20 долара, не 1,10 ( $0,1 + (1 + 0,1) = 1,2$ )! Як тільки ви усвідомите, що ваш миттєвий інстинкт неправильний, то ви покопирсаєтесь у своїй пам'яті в пошуку знань з алгебри середньої школи і знайдете правильне рішення ( $0,05 + (1 + 0,05) = 1,1$ ): 5 центів. Відчуваєте себе наче на випускному екзамені? І вітаю, якщо ви вирішили правильно. (Якщо ні, не хвилюйтесь, вам, найімовірніше, вдалися інші два запитання цього короткого тесту.)



Бита та м'яч коштують 1 долар 10 центів. Бита коштує на 1 долар дорожче, ніж м'яч. Скільки коштує м'яч?



Якщо 5 машин роблять 5 деталей за 5 хвилин, то за скільки часу 100 машин зроблять



На озері цвітуть лілеї. Кожного дня кількість лілей подвоюється. Якщо потрібно 48 днів, щоб лілеї покрили усе озеро, скільки днів треба, щоб лілеї покрили половину озера?

1) Інстинктивна відповідь – 10 центів. Правильна – 5.

Ви записали свої відповіді перед тим, під час чи після того, як прокоментувались із ключем?

#### Рисунок 4. Тест на когнітивні навички

Далі ми вимірюємо ваш інтелект за допомогою вербального тесту. Тут вам подано перелік із десяти слів (наприклад, «марніти» та «зграбний»), і ви повинні вибрати, яке із шести інших слів найближче за значенням до кожного з цих слів.

Через тиждень ви приходите до лабораторії і сідаєте в одне з крісел, що стоїть навпроти комп'ютера. Як тільки ви розмістились, вам оголошують інструкції: «Сьогодні ви

візьмете участь у трьох різних завданнях; вони перевірять вашу здатність вирішувати проблеми, навички сприйняття та загальні знання. Для зручності ми об'єднали їх в один сеанс».

Перше завдання — на вирішення проблем, і це не що інше, як наше надійне матричне завдання. Коли п'ять хвилин тесту закінчуються, ви складаєте свій робочий аркуш і викидаєте його до смітника. Який результат ви повідомите? Ви відзвітуєте свій справжній бал? Чи трохи його вдосконалили?

Ваше друге завдання — на навички сприйняття (завдання з крапками). І знову ви можете обдурити настільки, наскільки вам заманеться. Стимул є — ви можете заробити 10 доларів, якщо обманюватимете на кожному окремому завданні з крапками.

І, нарешті, ваше третє й останнє завдання — це тест із варіантами відповідей на загальну ерудицію, що складається із п'ятдесяти питань різної складності та різних тем. Питання досить прості: «Як далеко може стрибати кенгуру?» (від 25 до 40 футів)[42] і «Яке місто є столицею Італії?» (Рим). За кожен правильну відповідь ви отримуєте 10 центів, максимальна виплата — 5 доларів. В інструкції до цього останнього тесту ми просимо вас обвести свої відповіді на аркуші запитань, перш ніж перенести їх на аркуш з відповідями.

Коли ви закінчите цей тест, ви кладете олівця. Раптом експериментатор підстрибує: «О, ні! Я *провтикав*! Я помилково зробив копії аркуша з відповідями, на якому вже позначені правильні варіанти. Мені дуже шкода. Ви не проти

використати один із цих маркованих аркушів? Я спробую стерти позначки, щоб їх не дуже було видно. Гаразд?» Звичайно, ви згодні.

Далі експериментатор просить вас скопіювати ваші відповіді з тесту на маркований аркуш, пропустити через шредер аркуші з вашими початковими відповідями і тільки тоді здати маркований аркуш із вашими відповідями, щоб забрати свою винагороду. Очевидно, що коли ви переносите свої відповіді, то розумієте, що можете обманути: замість того, щоб записати власні відповіді на аркуші з відповідями, ви можете просто відзначити марковані відповіді та забрати більше грошей. («Я знав, що столиця Швейцарії — це Берн. Я просто не подумав і вибрав Цюрих».)

Підсумовуючи, ви взяли участь у трьох завданнях, на яких могли заробити до 20 доларів, за які можете купити їжу, пиво або підручник. Але з якою кількістю грошей ви насправді вийдете, залежить і від вашої кмітливості та навичок складати тести, і від налаштувань «морального компаса». Ви обманете? І якщо так, то, як ви вважаєте, ваше шахрайство має якийсь стосунок до того, наскільки ви розумні? Чи стосується воно того, наскільки ви творчі?

Ось що ми виявили: як і в першому експерименті, більш творчі особи показали вищий рівень нечесності. Однак інтелект ніяк не співвідносився із нечесністю. Це означає, що ті, хто обманював більше на кожному з трьох завдань (матриці, крапки та загальна ерудиція), мали в середньому вищі показники з творчості порівняно з тими, хто не обманював, але їхні показники інтелекту не дуже відрізнялись.



Ми також проаналізували результати радикальних шахраїв, учасників, які обдурили майже до максимуму. У кожному з наших критеріїв оцінювання творчості вони мали вищі показники, ніж ті, хто обманював менше. Знову ж таки, їхні показники щодо рівня інтелекту не відрізнялись.

## **Розширюємо границю допустимого обману:**

### **помста**

Творчість, безумовно, — важлива передумова для обману, але вона, звичайно, не єдина. У попередній книзі («Передбачувана ірраціональність») я описував експеримент, який досліджував, що відбувається, коли люди не задоволені обслуговуванням. Коротко розповім ще раз. Ми з Аеле Нізі (професорка Каліфорнійського університету в Сан-Дієго) найняли молодого актора на ім'я Деніел, щоб він провів для нас експеримент у місцевих кав'ярнях. Деніел просив завсідників кав'ярень виконати завдання на 5 хвилин за 5 доларів. Коли вони погоджувалися, він видавав їм десять аркушів паперу з надрукованими на них випадковими літерами і просив їх знайти стільки однакових букв по сусідству, скільки вони зможуть, та обвести їх олівцем. Після того, як вони закінчили, він повертався до столика, збирав аркуші, вручав їм невелику купку банкнот і казав: «Ось ваші 5 доларів, перерахуйте, будь ласка, підпишіть квитанцію і залиште її на столі. Я повернуся пізніше, щоб її забрати». Далі він йшов шукати нового учасника. Основним тут було

те, що він дав їм 9 доларів, а не 5, і питання було в тому, скільки учасників повернуть зайві гроші.

Такою була умова без роздратування. Інша група клієнтів — ті, хто опинилися в умові з роздратуванням, — зустрілась з дещо іншим Деніелом. Під час пояснення завдання він вдавав, що його мобільний телефон вібрує. Він засунув руку в кишеню, витягнув телефон і сказав: «Привіт, Майку. Як справи?» Після короткої паузи він з ентузіазмом відповів: «Супер, піца сьогодні ввечері о пів на дев'яту. В мене чи в тебе?» А далі він сказав: «До зустрічі!» Уся фальшива розмова тривала приблизно дванадцять секунд.

Далі Деніел поклав мобільний до кишені, ніяк це не прокоментував та просто продовжував пояснювати завдання. Від цього моменту і далі все відбувалось так, як і в умові без роздратування.

Ми хотіли побачити, чи клієнти, яких так грубо проігнорували, залишать собі додаткові гроші як акт помсти проти Деніела. Як виявилось, саме так вони і зробили. В умові без роздратування 45 % людей повернули зайві гроші, і лише 14 % із тих, хто був роздратований. Нам здається, що це досить сумно, що більш ніж половина людей, які були в умові без роздратування, обманули. Але ще тривожніше те, що переривання на дванадцять секунд спровокувало людей в умові з роздратуванням обдурити набагато більше.

З точки зору нечесності, думаю, що ці результати свідчать, що як тільки щось або хтось нас дратує, то нам легше виправдати нашу аморальну поведінку. Наша нечесність стає відплатою, компенсацією того, що нас зачепило. Ми говоримо собі, що не робимо нічого поганого,

тільки зводимо рахунки. Ми можемо навіть піти далі з нашою раціоналізацією і сказати собі, що просто відновлюємо карму та баланс у світі. Молодці, ми у хрестовому поході за справедливість!

**МІЙ ДРУГ І КОЛУМНІСТ ІЗ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТЕМ ГАЗЕТИ *NEW YORK TIMES* ДЕВІД ПОГ, ОПИСАВ РОЗДРАТУВАННЯ, ЯКЕ МИ ВІДЧУВАЄМО ЩОДО ВІДДІЛІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ, І БАЖАННЯ ПОМСТИ, ЯКЕ НАСТАЄ ЗА РОЗДРАТУВАННЯМ.** Той, хто знає Девіда, підтвердить, що він така людина, яка з радістю допоможе тому, хто потребує, тому думка, що він буде настільки старатись, щоб комусь зашкодити, досить дивна. Але коли нам боляче, навряд чи існує рамка, за яку ми не вийдемо у своєму моральному кодексі. І Девід, як ви зараз переконаєтесь, винятково творча людина. Ось пісня Девіда (підспівуйте за мною із мелодією «The Sounds of Silence» («Звуки мовчання»)):

*Привіт голосова пошта, мій давній друже,  
Я знову звертаюся за техпідтримкою.  
Я проігнорував попередження мого боса,  
Я зателефонував вранці в понеділок.  
А зараз вечір, і мій обід  
Спочатку вистиг, а потім виростив цвіль...  
Я все ще «вишу на лінії»!  
Я слухаю звуки тиші.*

*Ви, здається, не розумієте.  
Я думаю, що на ваших телефонах нема людей.  
Я спробував кожную команду, яку мені сказали,  
Але я все ще «вишу» (вже 18 годин),  
Наче мало того, що ваша програма зламала мій Мак  
І він постійно висить і вирубується;  
Вона ще й стерла мою пам'ять!  
Зараз мій Мак видає звуки тиші.*

*У своїх мріях я фантазую  
Про свою помсту вам, хлопці.  
Наприклад, що ваш мотоцикл потрапляє в аварію;  
Кров хлинула з ваших глибоких ран.  
З останніх сил ви набираєте 911  
І молитесь про кваліфікованого доктора. . .  
Але натомість отримуєте мене!  
І ви слухаєте звуки тиші!*

## **Італійська розповідь про креативну помсту**

Коли мені було сімнадцять років, а моєму двоюрідному братові Йоаву — вісімнадцять, ми проводили літо, подорожуючи Європою — це був чудовий час. Ми познайомилися з багатьма людьми, побачили прекрасні міста та місця, побували у музеях — це була ідеальна подорож Європою для двох непосидючих підлітків.

Наш маршрут пролягав з Рима через Італію та Францію і, нарешті, до Англії. Коли ми купували наші молодіжні проїзні квитки на поїзди, приймний співробітник *Eurail*

у Римі дав нам фотокопію карти європейської системи поїздів і ретельно позначив чорною кульковою ручкою маршрути потягів, якими ми збирались їхати. Він сказав нам, що ми можемо використовувати наші проїзні, коли захочемо, протягом двох місяців, але ми маємо їздити лише за маршрутом, який він намалював. Він прикріпив незграбну фотокопію карти до більш офіційної друкованої квитанції і вручив нам цей набір. Спочатку ми були впевнені, що жоден провідник не прийме цієї комбінації з жалюгідної карти та квитка, але продавець запевнив нас, що це все, що нам потрібно, і це виявилось справді так.

Ми насолоджувалися визначними пам'ятками в Римі, Флоренції, Венеції та завітали до кількох менших італійських міст, а потім провели кілька ночей на березі озера на околиці Верони. В нашу останню ніч біля озера ми прокинулись і виявили, що хтось покопирсався у наших рюкзаках і порозкидав наші речі. Після ретельного огляду ми побачили, що весь наш одяг і навіть моя камера залишилися на місці. Єдине, чого бракувало, — додаткової пари кросівок Йоава. Ми б вважали це незначною втратою, проте мати Йоава (моя тітонька Нава) у своїй безмежній мудрості хотіла бути впевненою, що ми маємо достатньо готівки, на випадок якщо хтось вкраде наші гроші. Тому вона запхнула кілька сотень доларів у додаткову пару Йоавових кросівок. Іронія ситуації була болісною.

Ми вирішили прогулятися містом у надії натрапити на когось, взутого у Йоавові кросівки, і також пішли до поліції. Місцеві поліцейські погано розуміли англійську, тому було доволі складно передати суть злочину — те, що в нас вкрали

пару кросівок і що це було важливо, оскільки під устілкою правого кросівка лежали гроші. Не дивно, що ми так і не віднайшли Йоавових кросівок, і тому нам було трохи гірко. На наш погляд, це був несправедливий поворот подій, і Європа тепер була нам винна.

**ЗА ДВА ТИЖНІ ПІСЛЯ КРАДІЖКИ МИ ВИРІШИЛИ, ЩО, КРІМ МІСЦЬ НА НАШОМУ МАРШРУТІ, МИ ТАКОЖ ХОТІЛИ ВІДВІДАТИ ШВЕЙЦАРІЮ ТА НІДЕРЛАНДИ.** Ми могли би придбати нові квитки на поїзд для нового маршруту, але, пам'ятаючи вкрадене взуття та відсутність допомоги від італійської поліції, замість цього ми вирішили застосувати творчість і розширити наші можливості. Використовуючи чорну кулькову ручку, таку як у продавця квитків, ми домалювали шлях на нашій карті. Він пролягав через Швейцарію дорогою до Франції, а звідти — до Англії. Тепер на карті було два можливі маршрути для нашої подорожі: оригінальний і наш «вдосконалений» маршрут. Коли ми показували карти провідникам, вони ніяк не коментували наших малювидл, тому ми продовжували домальовувати додаткові маршрути на наших картах протягом декількох тижнів.

Наша афера працювала доти, доки ми не опинились у дорозі до Базеля. Швейцарський провідник оглянув наші проїзні, спохмурнів, похитав головою і віддав їх нам.

«Вам потрібно придбати квиток на цю частину вашої подорожі», — сказав він нам. «О, але гляньте, сер», — ми відповіли ввічливо: — Базель розташований на нашому шляху». Ми вказали на модифікований шлях на нашій карті.

Це провідника не переконало. «Мені шкода, але вам потрібно заплатити за квиток до Базеля, або мені доведеться попросити вас зійти з поїзда». «Але, сер, — ми сперечались, — всі інші провідники прийняли наші квитки без проблем».

Провідник стенив плечима і знову заперечно покивав головою. «Будь ласка, сер, — попросив Йоав, — якщо ви дозволите нам дістатися до Базеля, ми дамо вам цю касету *The Doors*. Це чудова американська рок-група».

Провідник не здавався ні враженим, ні особливо зацікавленим *The Doors*. «Гаразд, — сказав він. — Ви можете їхати до Базеля». Ми не були впевнені, чи він нарешті погодився з нами, оцінив жест чи просто здався. Після цього інциденту ми перестали додавати маршрути на нашу карту і незабаром повернулися до шляху, який запланували спочатку.

**ЗГАДУЮЧИ НАШУ НЕЧЕСНУ ПОВЕДІНКУ, МАЮ СПОКУСУ СПИСАТИ ЇЇ НА ДУРІСТЬ МОЛОДОСТІ.** Але розумію, що це не єдина причина. Насправді я підозрюю, що є низка причин, що дали нам змогу поводитися таким чином у цій ситуації і виправдати наші дії як цілком прийнятні.

По-перше, я переконаний, що те, що ми були лише вдвох уперше в чужій країні, допомогло нам почуватися комфортніше з новими правилами, які ми собі придумали. [43] Якби ми замислились про наші дії, то, безумовно, усвідомили б їхню серйозність. Але (без особливого думання) ми вважали, що наше творче «вдосконалення»

маршруту — це частина звичайної процедури *Eurail*. По-друге, ми втратили кілька сотень доларів та Йоавові кросівки, і це змусило нас відчувати, що ми маємо право помститися і змусити Європу компенсувати нам втрату. По-третє, оскільки поїздка — це була для нас пригода, то може бути, що й із моральної точки зору ми були більш по-пригодницьки налаштовані. По-четверте, ми виправдовували наші дії, переконуючи себе, що нікому і нічому не шкодимо. Зрештою, ми просто намалювали на аркуші паперу кілька додаткових ліній. Поїзд і так їхав тим маршрутом; і, крім того, поїзди ніколи не були переповненими, тому ми не займали чиїсь місця. Також ми дуже легко виправдовували наші дії, бо розуміли, що коли ми спочатку купували квитки, то могли вибрати інший маршрут за тією ж ціною. І оскільки, коли ми купували квитки, різні маршрути були однаковими для *Eurail*, то чи дійсно важливо, у який момент ми вирішили обрати інший шлях? (Можливо, саме це говорять собі люди, які заднім числом оформлюють опціони на акції.) І остання можливість для виправдання крилась у самому фізичному квитку. Оскільки продавець квитків *Eurail* дав нам просто жалюгідний аркуш копіювального паперу, на якому ручкою наніс наш запланований маршрут, нам було фізично легко внести зміни — ми просто позначали маршрут так само, як і продавець квитків (малювали лінії на аркуші паперу), а ця фізична легкість швидко перетворилася на моральну легкість.

Коли я думаю про всі ці причини, то розумію, наскільки масштабна та неосяжна наша здатність виправдовуватись



і як часто ми раціоналізуємо практично кожен з наших щоденних дій. Ми маємо неймовірну здатність дистанціюватися всіма способами від розуміння того, що порушуємо правила, особливо якщо наші дії на кілька кроків віддалені від прямої шкоди іншим.

## Відділ шахраїв

Пабло Пікассо одного разу сказав: «Хороші художники копіюють, геніальні художники крадуть». Протягом усієї історії не бракувало креативних «позичальників». Вільям Шекспір знаходив ідеї сюжетів у грецькій, римській та італійській класиці і в історичних джерелах, а потім писав блискучі п'єси на їхній основі. Навіть Стів Джобс іноді хвалився, як Пікассо, про те, що компанія *Apple* — безсоромна крадійка чудових ідей.

Наші експерименти засвідчили, що креативність — рушійна сила обману. Але ми не знали, чи можемо взяти деяких людей, посилити їхню творчість, а разом і підвищити рівень нечесності. Саме так намалювався наступний крок нашого емпіричного дослідження.

У наступній версії наших експериментів ми з Франческою дослідили, чи зможемо збільшити рівень обману, просто скерувавши наших учасників до більш творчого мислення (використовуючи те, що в соціальній науці називають «праймінгом»). Уявіть собі, що ви один з учасників. Ви приходите, і ми ознайомлюємо вас із завданням із крапками. Ви починаєте з тренувального раунду, за який не отримуєте винагороди. Перш ніж перейти

до справжнього раунду — того, де буде упереджена винагорода, — ми просимо вас виконати завдання на складання речень. (Саме за допомогою завдань на складання речень твориться магія, яка налаштовує людей на творчість. Це загальноприйнятий підхід до зміни тимчасового ставлення учасників.) У цьому завданні ви отримуєте двадцять наборів із п'яти слів, представлених у випадковому порядку (наприклад, «шуміти», «у», «потічок», «без», «гай»), і вам потрібно побудувати граматично правильне речення з чотирьох слів із кожного набору («У гаю шумить потічок»). Ви цього не знаєте, але існують дві різні версії цього завдання, і ви побачите лише одну з них. Перша версія — це творчий набір, у якому дванадцять із дванадцяти речень містять слова, пов'язані з творчістю («творчий», «оригінальний», «свіжий», «новий», «геніальний», «уява», «ідеї» тощо). Інша версія — це контрольний набір, у якому в жодному з двадцяти наборів нема слова, пов'язаного із творчістю. Нашою метою було перемкнути учасників на більш інноваційне, натхненне мислення, а-ля Альберт Айнштайн або Леонардо да Вінчі, використовуючи слова, пов'язані з творчістю. Усі інші застрягли зі своїм звичайним мисленням.

Після того, як ви закінчите завдання з реченнями (одну із двох версій), ви повертаєтесь до завдань із крапками. Але цього разу ви їх виконуєте за гроші. Як і раніше, ви заробляєте половину цента, коли обираєте ліву сторону, та 5 центів — коли праву.

Яку картину намалювали дані? Якщо скерувати людину до більш творчого налаштування, чи вплине це на її

моральність? Хоча ці дві групи не відрізнялися за результатами у тренувальних раундах завдань із крапками (коли не було винагороди), різниця проявилась після виконання завдання на складання речень. Як ми й очікували, учасники, яких «запраймили» творчими словами, частіше вибирали «більше праворуч» (відповідь з більшою оплатою), ніж ті, хто був у контрольній умові.

**ОТЖЕ, МИ З'ЯСУВАЛИ, ЩО ТВОРЧЕ НАЛАШТУВАННЯ МОЖЕ СХИЛИТИ ЛЮДЕЙ БІЛЬШЕ ОБМАНЮВАТИ.** Наприкінці нашого дослідження ми хотіли побачити, як креативність та нечесність ведуть себе в реальному житті. Ми звернулися до великого рекламного агентства й отримали від більшості його працівників відповіді на низку запитань про моральні дилеми. Ми ставили такі запитання: «Наскільки ймовірно, що ви вкажете більшу суму у своєму звіті про бізнес-витрати?»; «Наскільки ймовірно, що ви скажете своєму керівникові, що на проєкті є прогрес, коли його немає?» і «Наскільки ймовірно, що ви візьмете з роботи канцелярію додому?». Ми також запитали, у якому відділі компанії вони працюють (бухгалтерія, копірайтинг, управління замовниками, дизайн тощо). Нарешті ми спитали СЕО рекламного агентства, наскільки творчою людиною потрібно бути, щоб працювати в кожному з відділів.

Тепер ми знали основні моральні налаштування кожного працівника, їхніх відділів і те, яким є очікуваний рівень креативності в кожному відділі. За допомогою цих даних ми вираховували моральну гнучкість працівників у кожному

з відділів і як ця гнучкість корелює із творчістю, яка потрібна в їхній роботі. Як виявилось, рівень моральної гнучкості був дуже залежний від рівня креативності, який необхідний у певному відділі та роботі. Дизайнери та копірайтери були на вершині шкали моральної гнучкості, а бухгалтери зайняли місце внизу. Здається, що коли слово «творчість» є в описі посади, то це, найімовірніше, означає «Вперед!», коли справа доходить до нечесної поведінки.

## **Темний бік креативності**

Ми звикли вважати креативність особистою чеснотою і важливим двигуном суспільного прогресу. Це риса, до якої ми прагнемо, — не лише як особистості, але і як компанії та спільноти. Ми шануємо інноваторів, хвалимо тих і заздriamo тим, хто має оригінальний розум, та негативно махаємо головою, коли інші не вміють виходити за рамки.

Для цього є вагомі підстави. Творчість посилює нашу здатність вирішувати проблеми, відкриваючи двері до нових підходів та рішень. Саме це дало людям змогу зробити наш світ (іноді) кращим та створити винаходи: від каналізації та систем постачання чистої води до сонячних батарей, від хмарочосів до нанотехнологій. Хоча нам ще є куди рухатися, ми можемо подякувати творчості за більшу частину нашого прогресу. Зрештою, світ був би набагато похмурішим місцем без креативних непосид, таких як Айнштейн, Шекспір та да Вінчі.

Але це лише частина історії. Креативність дає нам змогу придумати нові рішення для складних проблем, і точно так

само може допомогти нам придумати оригінальні шляхи в обхід правил, а отже, дозволить нам подати інформацію вигідно для нас. Наш творчий мозок працює, щоб донести нам розповідь, яка допоможе нам «опинитись одночасно на двох весіллях», і творить історії, у яких ми завжди герої і ніколи не злодії. Якщо ключ до нечесності — це здатність вважати себе чесними та моральними людьми і водночас отримувати вигоду від шахрайства, то креативність може допомогти нам розповідати кращі історії — такі, які дозволяють нам бути ще більш нечесними, але все одно думати про себе як про чудових і чесних людей.

Позитивні та бажані результати, з одного боку, і темний бік творчості, з другого, ставлять нас у незручне становище. Ми хочемо бути творчими й потребуємо творчості, проте також зрозуміло, що за певних обставин креативність може мати негативний вплив. Як історик (а також мій колега і друг) Ед Балеїзен описує у своїй книзі «Лузери, шахраї та держава подвійних стандартів», щоразу, коли бізнес робить новий технологічний прорив — чи то винахід поштової служби, телефона, радіо, комп'ютера або іпотечних цінних паперів, — такий прогрес дає людям змогу розтягувати межі і технологій, і нечесності. Лише пізніше, коли можливості, вплив та обмеження технологій встановлено, ми зможемо визначити і бажані, і зловмисні способи використання цих нових інструментів.

Наприклад, Ед розповідає, що спершу поштові сервіси США використовували, щоб продавати речі, яких не існувало. Знадобилося трохи часу, щоб із цим розібратись, і врешті проблема поштового шахрайства потягнула за собою

перелік жорстких правил, які тепер допомагають забезпечити високу якість, ефективність та довіру до цієї важливої послуги. Якщо з цього боку глянути на технологічний розвиток, то це означає, що ми маємо подякувати творчим шахрям за деякі їхні інновації та наш прогрес.

Що це нам дає? Очевидно, ми маємо продовжувати наймати творчих людей, ми все одно повинні прагнути бути творчими та заохочувати творчість в інших. Але ми також повинні розуміти зв'язок між креативністю та нечесністю і намагатися обмежити випадки, коли творчі люди можуть піддатися спокусі та використати свої навички, щоб винайти нові способи вчинити погано.

**ДО РЕЧІ, ЗДАЄТЬСЯ, Я ЩЕ ПРО ЦЕ НЕ ГОВОРИВ – ВВАЖАЮ СЕБЕ ВОДНОЧАС ДУЖЕ ЧЕСНОЮ І НЕЙМОВІРНО ТВОРЧОЮ ЛЮДИНОЮ.**

## РОЗДІЛ 8.

### ЗАРАЗНА НЕЧЕСНІСТЬ

#### ЯК МИ ПІДЧЕПЛЮЄМО ВІРУС НЕЧЕСНОСТІ

Багато часу витрачаю на те, щоб розповідати про наслідки ірраціональної поведінки по всьому світу. Тому я дуже часто літаю. Один типовий маршрут був прокладений так: виліт з дому в Північній Кароліні до Нью-Йорка, а потім до Сан-Паула, Бразилія; Богота, Колумбія; Загреб, Хорватія; Сан-Дієго, Каліфорнія; і назад до Північної Кароліни. Через кілька днів я полетів до Остіна, штат Техас; Нью-Йорк; Стамбул, Туреччина; Камден, штат Мен; і нарешті (виснажений) повернувся додому. У процесі накопичення всіх цих миль я наскладав безконечну кількість образ і травм під час проходження через контрольно-пропускні пункти та у спробах отримати втрачений багаж. Але ці неприємності — ніщо порівняно з нещастям захворіти під час подорожі, і я завжди намагаюся звести до мінімуму ймовірність захворіти.

Під час одного трансатлантичного перельоту я готував виступ про конфлікти інтересів на наступний день, а мій

сусід, здається, був дуже застуджений. Можливо, через його хворобу чи через свій страх щось підчепити, через брак сну або просто через випадковий і химерний характер потоку свідомості, але я замислився про подібність між бактеріями, якими обмінюємося ми з сусідом, і недавнім розповсюдженням корпоративної нечесності.

Я уже розповідав, що крах *Enron* зародив у мені інтерес до явища корпоративного шахрайства, і мій інтерес продовжував зростати разом із хвилею скандалів у *Kmart*, *WorldCom*, *Tyco*, *Halliburton*, *Bristol-Myers Squibb*, *Freddie Mac*, *Fannie Mae*, разом із фінансовою кризою 2008 року і, звичайно ж, зі схемами з цінними паперами Бернарда Л. Медоффа. Збоку здавалося, що фінансові скандали почастишали. Чи це було пов'язано з покращенням процесу виявлення нечесної та незаконної поведінки? Чи, можливо, через те, що моральний компас зламався і нечесність дійсно зростала? Чи, може, існувала «інфекція» обману, яка поширювалась корпоративним світом?

Тим часом, поки зростала купа використаних серветок мого сусіда, який хлюпав носом, я замислився, чи може хтось підчепити «вірус аморальності». Якби соціальна нечесність і справді зросла, чи може вона поширюватися, як інфекція, вірус чи бактерії, та передаватися через просте спостереження або прямий контакт? Можливо, існує зв'язок між цим поняттям «інфекції» та історіями про обман і нечесність, які постійно розгортаються навколо нас? І якщо такий зв'язок існує, то чи можна було би виявляти такий «вірус» на ранній стадії та зупинити, поки він не зчинив хаосу?



Мене ці думки заінтригували. Як тільки я повернувся додому, то почав читати про бактерії і дізнався, що ми маємо незліченну кількість бактерій в нашому тілі, на нашому тілі й навколо нашого тіла. Я також дізнався, що поки ми маємо обмежену кількість шкідливих бактерій, то досить добре даємо собі раду. І проблеми, як правило, виникають тоді, коли кількість бактерій стає настільки великою, що це руйнує наш природний баланс або коли особливо поганий штам бактерій проходить через захист наших тіл.

Чесно кажучи, я не перший, хто подумав про цей зв'язок. У XVIII та XIX століттях тюремні реформатори вважали, що злочинців, як і хворих, треба утримувати окремо й добре провітрювати камери, щоб уникнути зараження. Звичайно, я не сприйняв аналогії про поширення нечесності та хвороб так буквально, як мої попередники. Певний вид міазми, яка передається повітряно-крапельним шляхом, ймовірно, не перетворить людей на злочинців. Але, ризикуючи надто відійти від значення цієї метафори, я подумав, що природний баланс соціальної чесності також може бути пригніченим, якщо ми будемо дуже близько до того, хто обманює. Можливо, якщо ми спостерігаємо нечесні дії людей, які нам близькі, то це може бути більш «заразним», ніж спостерігати ті самі дії людей, які не настільки нам близькі чи не мають такого впливу в нашому житті. (Розгляньмо, наприклад, заїжджену фразу «Я дізнався про це, бо спостерігав за тобою» з кампанії проти вживання наркотиків 1980-х років: реклама застерігала, що «Батьки, які вживають наркотики, мають дітей, які вживають наркотики».)

У контексті метафори про інфекцію я подумав про «інтенсивність епідемії», тобто скільки актів нечесної поведінки від оточення потрібно, щоб вони вплинули на наші дії. Якщо ми бачимо, наприклад, як колега виходить зі складу відділу постачання з купою ручок, то чи одразу ми починаємо думати, що можна зробити так само й захопити собі трохи канцелярії? Підозрюю, що це не так. Навпаки, як і у відносинах із бактеріями, процес «наростання» буде повільнішим і тоншим: можливо, коли ми бачимо, як хтось обманює, у нас залишається мікроскопічне враження і ми стаємо трохи більш зіпсованими. Далі, коли ми наступного разу спостерігаємо неетичну поведінку, наша моральність ще більше руйнується і ми стаємо все більше схильними йти на компроміс, оскільки кількість аморальних «бактерій», які нас оточують, зростає.

**КІЛЬКА РОКІВ ТОМУ Я ПРИДБАВ АВТОМАТ, ЯКИЙ ВИДАЄ СОЛОДОЩІ, БО ПОДУМАВ, ЩО ЦЕ БУДЕ ЦІКАВИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ЕКСПЕРИМЕНТІВ ЩОДО ЦІНОУТВОРЕННЯ ТА ЗНИЖОК.** Протягом декількох тижнів ми з Ніною Мазар використовували його, щоб побачити, що станеться, якщо ми дамо людям імовірнісну знижку замість фіксованої. Це працювало так: ми налаштували автомат так, що деякі слоти з солодощами мали знижку 30 % від звичайної ціни (1\$), а інші слоти давали користувачам 70 % ймовірності сплатити повну ціну (1\$) і 30 % ймовірності отримати всі свої гроші назад (тобто користувачі нічого не заплатять). Якщо вам цікавий результат цього експерименту, ми майже

втричі збільшили обсяг продажів через ймовірність, що люди отримають свої гроші назад. Ймовірнісні знижки — це розмова для іншого дня, але думка про те, що люди можуть отримати свої гроші назад, підштовхнула нас до ідеї дослідити інший шлях до обману.

Одного ранку я встановив автомат біля аудиторії в Массачусетському технологічному інституті й налаштував внутрішню ціну кожного батончика на нуль. Зовні кожен батончик коштував нібито 75 центів. І тоді, коли студенти закидали три четвертаки та обирали солодке, автомат видавав і цукерку, і гроші. Ми також розмістили на автоматі оголошення, яке впадає в око, з номером, на який потрібно зателефонувати, якщо апарат несправний.

Дослідниця сиділа неподалік автомата і вдавала, що працює на своєму ноутбучі. Але замість цього вона записувала те, що робили люди, коли зіштовхувалися з сюрпризом у вигляді безкоштовних солодощів. Після досить довгого спостереження вона виявила два типи поведінки. Перша — люди брали приблизно три батончики. Коли вони отримали перший батончик разом із грошима, більшість людей перевіряла, чи це повториться (що, звичайно, повторилось). І тоді багато людей вирішували скористатись нагодою утретє. Але ніхто не робив це частіше. Люди, безсумнівно, згадували випадки, коли автомат з'їдав їхні гроші і не видавав нічого, тому вони, напевно, вважали, що ця щедра машина вирівнювала карму автоматів із солодощами.

Ми також виявили, що більшість людей озирались у пошуках друга, і коли вони бачили когось знайомого, то запрошували його взяти участь у цій солодкій акції. Звичайно, це було лише дослідження-спостереження, але воно змусило мене підозрювати, що коли ми робимо щось сумнівне й запрошуємо друзів приєднатися, то це допомагає нам виправдати нашу сумнівну поведінку. Зрештою, якщо наші друзі перетинають етичну лінію разом із нами, чи не зробить це нашу діяльність більш соціально прийнятною в наших очах? Використання такого трюку, щоб виправдати погану поведінку, може здатися надмірністю, але ми часто заспокоюємось, якщо наші дії вписуються в соціальні норми оточення.

## **Заразний обман серед студентів**

Після дослідження з автоматом я почав зауважувати заразну природу обману в інших місцях, і у власних аудиторіях також. Кілька років тому на початку семестру я спитав п'ятсот студентів мого курсу поведінкової економіки, скільки з них вважали, що можуть уважно слухати заняття й одночасно робити на своїх комп'ютерах щось, що не стосується занять (гортати *Facebook*, сидіти в інтернеті, перевіряти електронну пошту тощо). На щастя, більшість із них зазначила, що вони не можуть ефективно виконувати декілька завдань (і це дійсно так). Потім я запитав, скільки з них мають достатньо сили волі, щоб не використовувати ноутбуки, які стоять перед ними, для занять, які не стосуються навчання. Майже ніхто не підняв руки.

У цей момент я розривався між тим, щоб заборонити ноутбуки на заняттях (у яких, звичайно, зручно занотовувати) і дозволити їх, але ввести деякі правила, щоб допомогти студентам боротися з відсутністю самоконтролю. Будучи оптимістом, я попросив студентів підняти праву руку і повторити за мною: «Я ніколи, ніколи, ніколи не буду використовувати комп'ютер на цьому курсі для того, що не пов'язане з навчанням. Я не буду читати або надсилати електронної пошти; я не буду сидіти у *Facebook* або інших соціальних мережах; і я не буду використовувати інтернет, щоб досліджувати теми, які не стосуються занять».

Студенти повторили ці слова за мною, і я був досить задоволений собою — на деякий час.

Час до часу я показую відео під час занять, щоб проілюструвати думку, змінити темп та перемкнути увагу студентів. Під час відео я зазвичай стою в останніх рядах аудиторії і дивлюся відео разом зі студентами звідти. Звичайно, з такої позиції в аудиторії я можу бачити екрани студентських ноутбуків. Протягом перших декількох тижнів семестру їхні екрани світилися лише матеріалами, пов'язаними із заняттями. Але що далі в семестр, то щотижня все більше (як гриби після дощу) на екранах з'являлись дуже знайомі, але не пов'язані із заняттям веб-сайти (і *Facebook* та електронна пошта часто займали центральне місце).

Озираючись назад, я думаю, що в тому, що студенти не дотримали обіцянки, можна звинуватити темряву, яка супроводжувала відео. Як тільки студенти опинялись у темряві й один студент використовував свій ноутбук для того, що не пов'язане із заняттям, навіть на одну хвилину,

багато інших студентів (не тільки я) могли бачити, що він робить. Це, найімовірніше, призвело до того, що більшість студентів почала поводитись так само. Я зрозумів, що присяга чесності спочатку спрацювала, але потім вона не змогла встояти перед силою нової соціальної норми, яка виникла внаслідок спостереження за неправильною поведінкою інших людей.[44]

## **Одна ложка дьогтю**

Мої спостереження за шахрайством на кампусі та роздуми про соціальну інфекцію з висоти були, звичайно, лише розмірковуваннями. Щоб отримати більш обґрунтовані дані про інфекційну природу обману, ми з Франческою Джіно та Шахаром Аялом (професором Міждисциплінарного центру в Ізраїлі) вирішили створити кілька експериментів в Університеті Карнегі-Меллон, де в той час працювала Франческа.

Ми давали учасникам стандартне завдання з матрицями, яке я описував раніше (хоча використовували простішу версію завдання), але з кількома важливими відмінностями. Перша полягала в тому, що разом із робочими аркушами, на яких були матриці, експериментатор роздав кожному учасникові великий конверт, у якому було 10 доларів готівкою (вісім 1-доларових банкнот і чотири 50-центові монети). Ця зміна у процедурі оплати означала, що наприкінці експерименту учасники платили самі собі, а незароблені гроші залишали.

У контрольній умові, в якій не було можливості обманути, студент, який розв'язав сім матриць у відведений час, підрахував, скільки завдань вирішив правильно, дістав відповідну суму з конверта з грошима і переклав гроші до свого гаманця. Потім учасник віддавав робочий аркуш та конверт із рештою грошей експериментаторові, який перевіряв завдання, перераховував залишок грошей у конверті й відпускав студента з його заробітком. Усе зрозуміло.

В умові зі шредером інструкція була дещо іншою. У цій умові експериментаторка казала учасникам: «Після того, як ви підрахуєте свої відповіді, підійдіть до шредера наприкінці аудиторії, подрібніть свій аркуш, потім поверніться на своє місце і візьміть з конверта суму, яку ви заробили. Після цього ви можете бути вільні. На виході киньте конверт із рештою грошей у коробку біля дверей». Потім вона сказала учасникам починати працювати, а сама занурилася в товсту книгу (щоб дати зрозуміти, що за ними ніхто не стежить). Коли минуло п'ять хвилин, експериментаторка оголосила, що час закінчився. Учасники поклали олівці, підраховали кількість правильних відповідей, подрібнили робочі аркуші, повернулися на місце, заплатили собі і на виході кинули в коробку конверти з рештою грошей. Не дивно, що ми виявили, що учасники в умові зі шредером стверджували, що вирішили більше матриць, ніж ті, хто був у контрольній умові.

Ці дві умови слугували нам злітним майданчиком, з якого ми могли перевірити те, що нас насправді цікавило: соціальну складову обману. Тому далі ми взяли умову зі

шредером (у якій можливо обманути) і додали до неї соціальний елемент. Що станеться, якщо наші учасники будуть спостерігати за кимось (нашою версією Медоффа), хто відверто обманює? Чи змінить це їхній рівень обману?

Уявіть, що ви є учасником нашої так званої умови з Медоффом. Ви сидите за столом, а експериментаторка пояснює вам і вашим колегам процес. «Можете починати!» — оголошує вона. Ви занурюєтесь у завдання, намагаєтесь вирішити якомога більше матриць, щоб отримати найбільший прибуток. Минуло шістдесят секунд, і ви все ще на першій матриці. Годинник цокає.

«Я вже все розв'язав! — вигукнув високий, худий, світловолосий хлопець та піднявся і подивився на експериментаторку. — Що мені робити далі?». «Такого не може бути», — думаєте ви. — Я ще навіть не закінчив першої матриці!» Ви і всі інші дивитеся на нього з недовірою. Очевидно, він обманює. Ніхто не може вирішити всі двадцять матриць менш ніж за шістдесят секунд.

«Подрібніть у шредері свій аркуш», — каже інструкторка. Хлопець йде в кінець кімнати, знищує свій аркуш, а потім каже: «Я вирішив всі матриці, тому в моєму конверті не залишається решти. Що з ним робити?»

«Якщо конверт порожній, — спокійно відповідає експериментаторка, — покладіть його в коробку і можете йти». Студент дякує їй, прощається з усіма і усміхаючись виходить з аудиторії, прихопивши всю суму. Спостерігаючи за цим випадком, як ви реагуєте? Ви обурюєтесь, що хлопець обдунив і йому це обійшлося? Чи



змінюєте ви свою моральну поведінку? Ви обманюєте менше? Більше?

Вам, можливо, стане легше, коли скажу, що друзяка, який так безсоромно обдурив, — це студент-актор на ім'я Девід, якого ми найняли зіграти цю роль. Ми хотіли побачити, чи безсоромна Девідова поведінка змусить справжніх учасників наслідувати його приклад, чи підхоплять вони «вірус аморальності», так би мовити, і самі почнуть більше обманювати.

Ось що ми дізнались. В умові з Медоффом наші учасники стверджували, що вирішили в середньому п'ятнадцять із двадцяти матриць, на вісім матриць більше, ніж в контрольній умові, і на три матриці більше, ніж в умові зі шредером. Коротко кажучи, ті, хто були в умові з Медоффом, платили собі приблизно вдвічі більше, ніж заслужили, згідно з кількістю правильних відповідей.

Ось короткий підсумок:

Умова	«Розв'язані» матриці (з 20-ти)	Обсяг обману
Контрольна (обман неможливий)	7	0
Зі шредером (обман можливий)	12	5
Із Медоффом (обман можливий)	15	8

**ЦІ РЕЗУЛЬТАТИ, ХОЧ ВОНИ І ЦІКАВІ, НЕ ПОЯСНЮЮТЬ НАМ, ЧОМУ УЧАСНИКИ В УМОВІ З МЕДОФФОМ ОБМАНЮВАЛИ БІЛЬШЕ.**

Враховуючи Девідовий вибрик, учасники могли зробити швидкий розрахунок і сказати собі: «Якщо він може обдурити і це йому зійде з рук, це означає, що я можу зробити так само і не боятись попастися». Девідові дії змінили б аналіз втрат і вигоди учасників, бо його поведінка чітко показала, що в цьому експерименті вони можуть обдурити й не попастись. (Це погляд *SMORC*, який ми описали в Розділі 1 «Випробовуємо Теорію раціонального злочину».)

Інший варіант: Девідові дії якимось сигналізували іншим учасникам в аудиторії, що така поведінка — соціально прийнятна або принаймні можлива серед учасників. У багатьох сферах життя ми дивимось на інших, щоб дізнатися, які моделі поведінки є доречними чи недоречними. Нечесність може бути одним із випадків, коли соціальні норми, які визначають прийнятну поведінку, не дуже зрозумілі, а поведінка інших — у цьому випадку Девідова — може допомогти сформуванню наших уявлень про те, що правильно і що неправильно. З цього погляду збільшення обману, яке ми побачили в умові з Медоффом, могло бути зумовлене не раціональним аналізом втрат і вигоди, а радше новою інформацією та переглядом того, що є прийнятним у контексті моральних меж.

Щоб дізнатись, який із двох варіантів краще пояснює збільшення обману в умові з Медоффом, ми організували ще один експеримент, у якому учасники отримували інший тип

соціально-моральної інформації. У новій умові ми хотіли зрозуміти таке: якщо усунути будь-які переживання про те, що вас спіймають, але не давати прикладу обману, чи це також змусить учасників більше обдурювати. Ми знову залучили Девіда, але цього разу він встряв із питанням, коли експериментаторка закінчувала пояснювати інструкції: «Я перепрошую, — голосно сказав він експериментаторці, — зважаючи на ці інструкції, чи можу я сказати, що все вирішив і забрати всі гроші? Чи такий варіант можливий?» Експериментаторка подумала кілька секунд і відповіла: «Ви можете робити все, що хочете». З очевидних причин ми назвали цю версію «умовою з питанням». Послухавши цей діалог, учасники швидко зрозуміли, що в цьому експерименті вони можуть обдурити і не впійматись. Якщо б ви були учасником, чи заохотило б вас це більше обманювати? Ви б швидко проаналізували втрати й вигоди та зрозуміли, що можете підзаробити? Врешті-решт ви чули, як експериментаторка сказала: «Робіть все, що хочете», чи не так?

Розгляньмо, як ця версія експерименту може допомогти нам зрозуміти, що сталося в умові з Медоффом. У цій умові учасники стали свідками обману, і ця ситуація надала їм два типи інформації: з точки зору втрат і вигоди, спостерігаючи, як Девід виходить з усіма грошима, вони зрозуміли, що в цьому експерименті немає негативного наслідку за обман. Водночас вчинок Девіда дав їм соціальну підказку, що люди, такі як вони, можуть обманювати в цьому експерименті. Оскільки умова з Медоффом передбачала обидва елементи, ми не могли знати, чи збільшення обману відбулося через

переоцінку втрат і вигоди, через соціальну підказку чи з двох причин.

Саме тут нам стала в пригоді умова з питанням. У цій умові був присутній лише перший елемент (переоцінка втрат і вигоди). Коли Девід поставив запитання, а експериментаторка підтвердила, що обман не тільки можливий, але за нього не буде наслідків, учасникам стало зрозуміло, що обман у цій умові не має жодних мінусів. І що найважливіше, в умові з питанням учасники змінили своє розуміння наслідків без «живого» прикладу й соціальної підказки когось із їхньої соціальної групи, хто обманув. Якщо обсяг обману в умові з питанням буде таким самим, як і в умові з Медоффом, ми зможемо зробити висновок, що саме інформація про те, що шахрайство не матиме наслідків, викликала підвищений рівень обману в обох умовах. З іншого боку, якщо обсяг обману в умові з питанням буде набагато нижчим, ніж в умові з Медоффом, ми зможемо зробити висновок, що соціальний сигнал викликав надзвичайно високий рівень обману в умові з Медоффом (тобто усвідомлення того, що людина з тієї ж соціальної групи вважає прийнятним обдурити в цій ситуації).

Як ви думаєте, що сталося? В умові з питанням наші учасники стверджували, що вирішили в середньому десять матриць — приблизно на три матриці більше, ніж у контрольній умові (що означає, що вони обманювали), але приблизно на дві менше, ніж в умові зі шредером і на п'ять менше, ніж в умові з Медоффом. Коли люди були свідками того, що експериментаторка сказала Девідові, що він може робити те, що хоче, обман насправді зменшився. І це було

протилежне тому, що могло статися, якби наші учасники керувалися виключно раціональним аналізом втрат і вигоди.

До того ж цей результат свідчить про те, що, коли ми думаємо про можливість аморальної поведінки, ми замислюємося про власну мораль (подібно до Десяти заповідей та експериментів із кодексом честі в Розділі 2 «Забави з границею допустимого обману»). І, як наслідок, ми поводимося чесніше.

## **Заява від модників**

Хоча ці результати і пролили трохи світла, ми все ще хотіли отримати більш прямі дані та докази того, що обман може бути соціально заразним. Тому ми вирішили піти в модний бізнес. Ну, щось на зразок того.

Наш наступний експеримент був таким самим, як умова з Медоффом: наш актор встав за кілька секунд після початку експерименту й оголосив, що вирішив усе й так далі. Але цього разу була одна різниця, пов'язана з модою: актор був одягнений у світшот Університету Піттсбурга.

Дозвольте пояснити. Піттсбург має два університети світового класу, Університет Піттсбурга (*UPitt*) і Університет Карнегі-Меллон (*CMU*). Подібно до багатьох вищих навчальних закладів, які розташовані поряд, ці два університети віддавна є суперниками. Цей конкурентний дух був саме тим, що нам було потрібно для подальшої перевірки нашої гіпотези про шахрайство як соціальну інфекцію.

Ми проводили ці експерименти в Університеті Карнегі-Меллон, і всі наші учасники були студентами цього закладу. В оригінальній умові з Медоффом Девід був одягнений у звичайну футболку та джинси, і тому сприймався як студент Карнегі-Меллон, як і всі інші учасники. Але в нашій новій умові, яку ми назвали умова з Медоффом-аутсайдером, Девід був одягнений у синьо-золотий світшот *UPitt*. Це сигналізувало іншим студентам, що він є аутсайдером — студентом Університету Піттсбурга, а не частиною їхньої соціальної групи; тобто насправді він належав до групи суперників.

Логіка цієї умови була подібна до логіки умови з питанням. Ми вважали, що якщо збільшення обману, яке ми побачили в умові з Медоффом, було пов'язане з усвідомленням того, що Девід може обдурити і йому це зійде з рук, то так можуть зробити й інші учасники, і немає значення, чи Девід одягнений як студент *CMU* чи *UPitt*. Зрештою, інформація про відсутність негативних наслідків у випадку абсолютного шахрайства була однаковою незалежно від одягу. З іншого боку, якщо збільшення рівня обману в умові з Медоффом відбулося через формування соціальної норми, яка повідомила нашим учасникам, що обман прийнятний у їхній соціальній групі, цей вплив буде діяти тільки тоді, коли наш актор буде частиною їхньої групи (студент Карнегі-Меллон), але не тоді, коли він є членом іншої, суперницької, групи (студент Університету Піттсбурга). Отже, найважливішим елементом у цій взаємодії була соціальна ланка, що сполучала Девіда з іншими учасниками: коли він одягнений у світшот *UPitt*,

чи будуть студенти *CMU* мавпувати його, чи, може, вони будуть чинити опір його впливові?

Коротко повторімо, які результати ми отримали раніше: коли можна було обманути в умові зі шредером, але без обману Девіда, студенти стверджували, що розв'язали в середньому дванадцять матриць — на п'ять більше, ніж у контрольній умові. Коли Девід «закінчував» матриці, одягнений у звичайний одяг *CMU* в умові з Медоффом, учасники стверджували, що вирішили близько п'ятнадцяти матриць. Коли Девід поставив запитання про можливість обману й отримав відповідь, що це можливо, учасники стверджували, що вирішили лише десять матриць. І, нарешті, в умові з Медоффом-аутсайдером (коли Девід був вбраний у світшот *UPitt*), студенти, які споглядали, як він обдурює, стверджували, що вирішили лише дев'ять матриць. Вони все ще обманювали порівняно з контрольною умовою (приблизно на дві матриці), але коли вважали, що Девід є частиною їхньої соціальної групи *CMU*, то обманювали приблизно на шість матриць.

Ось результати:

Умова	«Розв'язані» матриці (з 20-ти)	Обсяг обману
Контрольна (обман неможливий)	7	0
Зі шредером (обман можливий)	12	5
Із Медоффом (обман можливий)	15	8
Із запитанням (обман можливий)	10	3
Із Медоффом- аутсайдером (обман можливий)	9	2

Сукупно ці результати свідчать не тільки про те, що обман — всюдисущий, але він заразний і збільшується, коли ми спостерігаємо за поганою поведінкою тих, хто нас оточує. Зокрема, здається, що соціальні сили навколо нас працюють двома способами: коли шахрай є частиною нашої соціальної групи, ми ототожнюємо себе з цією особою і, як наслідок, відчуваємо, що обман є більш соціально прийнятним. Але коли людина, яка обманює, є аутсайдером, нам важче виправдати свою неправильну поведінку і ми стаємо більш етичними, бо хочемо дистанціюватися від цієї аморальної особи і від її (набагато меншої моральної) групи.



Якщо глянути більш загально, ці результати показують, наскільки важливими є інші люди, щоб визначити прийнятні межі нашої поведінки, і сюди належить обман. Як тільки ми бачимо, що поведінка інших членів нашої соціальної групи — поза прийнятним діапазоном, цілком імовірно, що ми теж відкалібруємо наш внутрішній моральний компас і приймемо їхню поведінку як взірець для нашої. І якщо член нашої групи є авторитетною особою — батьком, керівником, вчителем або ким-небудь іншим, кого ми поважаємо, — є ще більша ймовірність, що ми піддамося впливові.

## Всередині своєї групи

Одна річ — бідкатись із приводу студентів університету, які «намахали» свій університет на декілька доларів (навіть якщо цей обман накопичується швидко); але зовсім інше, коли шахрайство стає нормою в більшому масштабі. Коли декілька інсайдерів відхиляються від норми, вони заражають навколишніх, які заражають наступних і так далі — і саме це, як я підозрюю, сталося з *Enron* 2001 року та призвело до Волл-стрит 2008 року, і в багатьох інших випадках.

Можна легко уявити собі наступний сценарій: відомий банкір на ім'я Боб у *Giantbank* бере участь у брудних справах (завищує вартість деяких фінансових продуктів, затримує звітність про втрати до наступного року тощо) і у процесі заробляє вагон грошей. Інші банкіри *Giantbank* чують про те, чим займається Боб. Вони ходять на обід і за своїми мартіні та стейками обговорюють, що робить Боб. Декілька людей

з *Hugebank*, які сидять за сусіднім столиком, підслухали їх. Чутки поширюються.

Протягом порівняно короткого часу багатьом іншим банкірам стає зрозуміло, що Боб не єдиний, хто підтасовує деякі цифри. До того ж вони вважають його частиною своєї групи. Тепер для них вигадані цифри стають загальноприйнятою поведінкою, принаймні в межах бажання «залишатися конкурентоспроможним» і «максимізувати прибуток акціонерів».[45]

Розгляньмо ще такий сценарій: один банк використовує державні грошові вливання, щоб виплатити дивіденди своїм акціонерам (або, можливо, банк просто зберігає готівку замість того, щоб видавати кредити). Незабаром СЕО інших банків почнуть розглядати це як прийнятну поведінку. Це легкий процес і слизький схил. Таке трапляється навколо нас щодня.

**БАНКІВСЬКА СФЕРА, ЗВИЧАЙНО Ж, НЕ ЄДИНА, ДЕ ВІДБУВАЄТЬСЯ ТАКЕ СУМНЕ НАРОСТАННЯ НЕЧЕСНОСТІ.** На неї можна натрапити в будь-якому місці, серед яких керівні органи, такі як Конгрес США. Одним із прикладів погіршення соціальних норм у законодавчих органах США є Комітети з політичних дій (*Political Action Committees, PACs*). Приблизно тридцять років тому ці групи створили як спосіб для членів Конгресу збирати гроші для своїх партій і колег-законодавців та використовувати ці кошти під час складних виборчих процесів. Гроші надходять передусім від лобістів, корпорацій та зацікавлених груп, а суми, які вони надають,

не обмежуються так, як внески на окремих кандидатів. Окрім того, що їх оподатковують та про них звітують Федеральній комісії з виборів (*FEC*), немає багато обмежень щодо використання грошей цих Комітетів.

Як ви можете припускати, члени Конгресу виробили звичку використовувати кошти Комітетів для багатьох не пов'язаних з виборами заходів — від оплати нянь та рахунків у барах до поїздок на лижі в Колорадо і так далі. До того ж менше половини тих мільйонів доларів, які збирають Комітети, витрачають на вибори політиків, решта зазвичай — на різні пільги: на фандрейзинг, накладні витрати, на персонал та інше. Як стверджує Стів Ген із шоу «Ринок» на Національному державному радіо, «з Комітетами легко фандрейзити»[46] (1.).

Щоб запобігти зловживанню грошима Комітетів, перший закон, який Конгрес ухвалив після виборів до Конгресу 2006 року, мав на меті обмежити дискреційні витрати[47] членів Конгресу та змусити їх публічно звітувати, як вони витрачають свої гроші від Комітетів. Проте, на наш погляд, досить передбачувано, закон, здавалося, не мав жодного ефекту. За кілька тижнів після прийняття закону конгресмени поводитися так само безвідповідально, як і раніше; дехто витрачав гроші Комітетів у стрипклубах, дехто викидав тисячі доларів на вечірки, без натяку на підзвітність.

Як так може бути? Дуже просто. Із плином часу конгресмени ставали свідками того, як колеги-політики сумнівно використовують кошти Комітетів, і їхня колективна

соціальна норма погіршилася. Помалу увійшло у правило, що гроші можна використовувати для всіх видів особистої та «професійної» діяльності — і тепер неправомірне використання коштів Комітетів трапляється так часто, як краватки та костюми у столиці. Як відповів Піт Сешнз (конгресмен-республіканець від Техасу) під час допиту про те, як він спустив декілька тисяч у клубі *Forty Deuce* в Лас-Вегасі: «Мені тепер важко розрізнити, що є нормальним і прийнятним».

Ви можете підозрювати, враховуючи поляризацію у Конгресі, що такі негативні соціальні впливи відбуватимуться у межах партій. Ви можете подумати, що, якщо демократ порушить правила, його поведінка вплине лише на інших демократів і що погана поведінка республіканців вплине лише на республіканців. Але мій (обмежений) досвід перебування у Вашингтоні свідчить про те, що, коли засоби масової інформації не дивляться, соціальні практики демократів і республіканців (попри відмінності в ідеології) набагато подібніші, ніж ми собі думаємо. Це створює умови, за яких неетична поведінка будь-якого конгресмена може виходити за межі партії і впливати на інших членів, незалежно від їхньої належності.

## **ФАБРИКИ РЕФЕРАТІВ**

Якщо ви не знаєте, то фабрики рефератів — це компанії, чия мета — продукувати реферати для учнів старших класів та студентів (за гроші, зрозуміло). Звичайно, вони

стверджують, що ці роботи мають допомогти студентам написати власні оригінальні реферати, але з такими назвами, як *eCheat.com*[48], їхня справжня ціль досить зрозуміла. (До речі, у певний період гаслом *eCheat.com* був «Це — не списування, це — співпраця».)

Загалом викладачі хвилюються через фабрики рефератів та їхній вплив на навчання. Але без будь-якого особистого досвіду використання цих фабрик і без жодного уявлення про те, що вони насправді роблять чи наскільки вони хороші, важко знати, чи варто хвилюватися. Отже, ми з Алін Грюнейсен (менеджерка лабораторії мого дослідницького центру в Дюкському університеті) вирішили перевірити деякі з найпопулярніших фабрик. Ми замовили типові студентські курсові роботи в кількох компаній, обравши темою рефератів (сюрприз!)... «Обман».

Ось яке завдання ми сформулювали фабрикам:

*Коли й чому люди обманюють? Розгляньте соціальні обставини нечесності та надайте обґрунтований аналіз на тему обману. Опишіть різні форми обману (особистий, на роботі тощо) і як кожен із них можна раціоналізувати за допомогою соціальної культури обману.*

Ми дали запит на курсову роботу на 12 сторінок для університетського курсу з соціальної психології, у якій треба використати 15 посилань, відформатувати у стилі Американської психологічної асоціації (АПА) і яку потрібно виконати за два тижні. Це був, на наш погляд,

досить простий і звичайний запит. Фабрики виставили ціну від 150 до 216 доларів за одну роботу з оплатою наперед.

Те, що ми отримали через два тижні, найкраще можна описати словом «тарабарщина». Деякі роботи намагалися імітувати стиль АПА, але не досягли його й допустили купу явних помилок. Цитати «лили воду», а список посилань був жахливим — туди включили застарілі та невідомі джерела, багато з яких були онлайновими новинами, текстами від редакції або блогами, а деякі — просто посиланнями, які не працюють. З точки зору якості самої роботи автори всіх курсових, здається, погано розуміли англійську мову та типову структуру курсової роботи. Абзаци незграбно перестрибували з однієї теми на іншу й часто перетворювались на списки, які наводили різні форми обману або давали довгий перелік прикладів, які не пояснювали або які не були пов'язані з головною темою роботи. Із багатьох літературних знущань ми виявили такі «перли»:

*Обман цілителів. Зцілення буває різне. Існує нешкідливе зцілення, коли цілителі-шахраї і чарівники пропонують обереги, лацкани, відшкодувати пошкоджене, повернути чоловіка-дружину та інше. Ми читаємо про це в газеті і сміємось. Але сьогодні менше людей вірять у чарівників.*

*Велика порція досліджень, які стосуються шахрайства науковців, може означати, що академіки і професори мають сильне прагнення зменшити шахрайство науковців, то здавалось очевидним, що таке ставлення результує у створенні норм та правил університету.*

*Якщо партнери сліпо вірять у стабільну любов, вірність, відповідальність та чесність, то вони асимілюються з легковажними та наївними людьми минулого.*

*Майбутнє покоління повинно вчитись для історичних помилок і розвивати почуття гордості й відповідальності за свої дії.*

Тоді ми одразу розпружились, бо зрозуміли, що ще не настав той день, коли студенти можуть здати роботу з фабрики рефератів й отримати високу оцінку. До того ж ми дійшли висновку, що якщо студенти таки куплять роботу на фабриці, як і ми, то вони зрозуміють, що викинули гроші на вітер і ще раз не купуватимуть.

Але це ще не все. Ми завантажили куплені реферати на сайт *WriteCheck.com*, який перевіряє документи на плагіат, і виявили, що половина отриманих робіт була здебільшого скопійована з наявних робіт. Ми вирішили вжити заходів і зв'язалися з фабриками, щоб повернути наші гроші. Попри залізний доказ від *WriteCheck*, фабрики наполягали, що вони не вдавались до плагіату. Одна компанія навіть погрожувала нам судовим

процесом і попереджала, що вони зв'яжуться з деканатом Дюкського університету, щоб попередити їх про те, що я подав роботу, яка не була моєю. Само собою зрозуміло, що ми так і не отримали відшкодування. . .

Основна думка? Професори не повинні надто переживати через фабрики рефератів, принаймні поки що. Технологічна революція ще не вирішила цієї проблеми для студентів, і вони поки не мають іншого вибору, окрім як писати власні роботи (або хіба обдурити по-старомодному й використати роботу студента, який слухав курс у попередньому семестрі).

Але я таки переживаю через існування фабрик рефератів і щодо повідомлення, яке вони надсилають нашим студентам — що обман прийнятний на рівні інституцій не тільки поки вони в університеті, але й після закінчення навчання.

## **Як відновити етичне здоров'я?**

Думка про те, що нечесність може передаватись від людини до людини як соціальна інфекція, свідчить, що нам потрібно обрати інший підхід для боротьби з нечесністю. Загалом ми схильні не звертати уваги на незначні порушення: сприймати їх як тривіальні й несуттєві. Дрібні порушення можуть бути відносно незначними, але, коли вони накопичуються в людині, у багатьох людей і в групах, вони можуть надіслати повідомлення, що погана поведінка прийнятна в більшому масштабі. Зважаючи на це, важливо усвідомити, що наслідки окремих порушень можуть



виходити за межі одиничного нечесного вчинку. Нечесність передається від людини до людини та підбирається повільно, повзком і підриває соціум. Коли «вірус» змінюється і поширюється від однієї людини до іншої, розвивається новий, менш етичний кодекс поведінки. І хоча цей процес дуже тонкий та поступовий, кінцевий результат може бути катастрофічним. Це реальна вартість навіть незначних актів шахрайства і причина, чому нам потрібно бути більш старанними в наших зусиллях та стримувати навіть невеликі порушення.

То що ж ми можемо з цим зробити? Одна підказка може критись у теорії розбитого вікна, про яку йшлося у статті Джорджа Келінга та Джеймса Вілсона у виданні *Atlantic* 1982 року. Дж. Келінг і Дж. Вілсон запропонували важливий компонент, який допоможе зберігати порядок у небезпечних районах, і це не лише більше поліції на чергуванні. Вони стверджували, що якщо люди в поганому районі міста побачать будівлю з кількома розбитими вікнами, яких давно не ремонтували, то вони матимуть спокусу розбити ще більше вікон, щоб ще більше знищити будівлю та сусідні, а це створить враження занепаду. Відштовхуючись від теорії розбитого вікна, вони запропонували просту стратегію запобігання вандалізму: вирішувати проблеми, поки вони ще малі. Якщо ви одразу вставите кожне розбите вікно (або відремонтуйте інші несправності), інші потенційні правопорушники будуть набагато менш схильні до неправильної поведінки.

Попри те, що теорію розбитого вікна важко довести або спростувати, її логіка є переконливою. Вона каже про те, що

ми не повинні вибачати або пропускати малі злочини, оскільки це може погіршити ситуацію. Це особливо важливо для тих, хто перебуває в центрі уваги: політики, державні службовці, знаменитості та керівники. Може здатися несправедливим, що ми до них застосовуємо вищі стандарти, але якщо серйозно сприймати думку про те, що поведінка, за якою спостерігає суспільство, має більший вплив на тих, хто за нею спостерігає, то це означає, що їхня неправильна поведінка може мати важливіші наслідки для суспільства. І всупереч цьому твердженню знаменитості занадто часто отримують легші покарання за свої злочини, ніж решта населення, що може повідомляти громадськості, що ці злочини та проступки не такі вже й погані.

**ДОБРЕ, ЩО МИ МОЖЕМО СКОРИСТАТИСЯ ПОЗИТИВНОЮ СТОРОНОЮ МОРАЛЬНОЇ ІНФЕКЦІЇ, ТОБТО РОЗПОВІДАТИ ПРО ЛЮДЕЙ, ЯКІ ВИСТУПАЮТЬ ПРОТИ КОРУПЦІЇ.** Наприклад, Шерон Воткінс з *Enron*, Колін Роулі із *FBI* і Синтія Купер із *WorldCom* є прекрасними прикладами осіб, які виступили проти внутрішніх неправомірних дій у своїх організаціях, а 2002 року журнал «Time» назвав їх людьми року.

Чесні вчинки надзвичайно важливі для нашого почуття соціальної моралі. І хоча вони навряд чи викличуть таку ж сенсацію, проте якщо ми розуміємо, як працює соціальна інфекція, то маємо також усвідомити важливість публічного розголосу про благородні моральні дії. Більшою кількістю помітніших і яскравіших прикладів зразкової поведінки ми можемо змінити те, що суспільство вважає

прийнятною чи неприйнятною поведінкою, і в результаті поліпшити наші дії.

## РОЗДІЛ 9.

### ОБМАН ПРИ СПІВПРАЦІ. ЧОМУ ДВІ ГОЛОВИ НЕ ЗАВЖДИ КРАЩЕ, НІЖ ОДНА

Якщо ви коли-небудь працювали в будь-якій організації, то знаєте, що робота в командах займає багато часу. Значна частина економічної діяльності та ухвалення рішень відбувається у співпраці з іншими. Це ще не все — більшість американських компаній залежить від роботи в командах, і більше половини всіх працівників США сьогодні проводять принаймні частину свого робочого дня в команді (1). Спробуйте підрахувати кількість зустрічей, проектних команд і випадків співпраці, які ви мали за останні шість місяців, і швидко зрозумієте, скільки робочих годин витрачено на цю групову роботу. Командна робота також відіграє важливу роль в освіті. Наприклад, більшість завдань студентів MBA — це групові завдання, і багато університетських курсів вимагають групових проєктів.

Загалом люди схильні вважати, що робота в командах позитивно впливає на результати і що вона підвищує якість рішень (2). (Насправді багато досліджень свідчать, що співпраця може знизити якість рішень. Але про це ми

поговоримо наступного разу.) Побутує переконання, що у співпраці мало мінусів і дуже багато переваг, наприклад заохочення від відчуття командного духу, підвищення рівня задоволення від роботи, а також вигоди від обміну новими ідеями та їх генерування. І все це в сумі дає більш мотивованих й ефективних співробітників. Що тут може не подобатися?

**ДЕКІЛЬКА РОКІВ ТОМУ НА ОДНОМУ З МОЇХ ВИПУСКНИХ КУРСІВ Я ЧИТАВ ЛЕКЦІЮ ПРО СВОЇ ДОСЛІДЖЕННЯ ЩОДО КОНФЛІКТІВ ІНТЕРЕСІВ (ДИВ. Розділ 3 «Засліплені особистими мотивами»).** Після заняття студентка (я назву їй Дженніфер) сказала мені, що дискусія її зачепила. Це нагадало їй про випадок, який стався кілька років тому, коли вона працювала сертифікованим бухгалтером на велику бухгалтерську фірму.

Дженніфер розповіла мені, що її робота полягала у підготовці річних звітів, довідок та інших документів, які б повідомляли акціонерам про стан справ у їхніх компаніях. Одного разу керівник попросив її команду підготувати звіт для щорічної зустрічі акціонерів одного з їхніх великих клієнтів. Щоб виконати завдання, потрібно було переглянути всі фінансові звіти клієнта та визначити фінансовий стан компанії. Це була велика відповідальність, і Дженніфер та її команда наполегливо працювали над тим, щоб скласти всебічний і детальний звіт, який був би чесний і реалістичний. Вона зробила все можливе, щоб звіт був якомога точнішим: Дженніфер, наприклад, не завищувала

прибутків компанії та не відкладала інформації про збитки на наступний звітний рік. Потім вона залишила проєкт звіту на столі свого керівника та з нетерпінням (і хвилюванням) чекала на його відгук.

Пізніше того ж дня Дженніфер отримала звіт назад разом із запискою від її керівника. У ній йшлося: «Мені не подобаються ці цифри. Будь ласка, зберіть свою команду й подайте мені нову, покращену, версію до наступної середи». Є багато причин, чому її шефові могли не «сподобатися» цифри, і їй було не зовсім зрозуміло, що він мав на увазі. До того ж цифри не «сподобалися» і цифри були неправильними (а про це не йшлося) — це дуже велика різниця. У голові Дженніфер пролунало безліч запитань: «Що саме він хоче? Наскільки інші цифри? На половину відсотка? На один відсоток? П'ять відсотків?» Вона також не розуміла, хто буде відповідати за будь-які «покращення», які вона внесе. Якщо зміни виявляться надмірно оптимістичними і когось у цьому якоїсь миті можуть звинуватити — то це буде її керівник чи вона?

**ВЛАСНЕ, ПРОФЕСІЯ БУХГАЛТЕРА – ЦЕ ДЕЩО НЕОДНОЗНАЧНЕ ЗАНЯТТЯ.** Звичайно, є декілька чітких правил. А ще є перелік рекомендацій, який туманно називається «Загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку» (GAAP) і яких бухгалтери повинні дотримуватись. Ці рекомендації надають бухгалтерам значну свободу дій; вони настільки загальні, що існують значні відмінності в тому, як бухгалтери можуть інтерпретувати фінансові звіти. (І часто

існують фінансові стимули, щоб «розтягнути» ці рекомендації в потрібний бік.) Наприклад, одне із правил, «принцип щирості», говорить, що звіт бухгалтера повинен «добросовісно» відображати фінансовий стан компанії. Це все чудово, але «добросовісно» — це дуже розпливчате й надзвичайно суб'єктивне поняття. Звичайно, не все (у житті чи бухгалтерському обліку) можна виміряти, але щодо «добросовісно» напрошується кілька запитань: чи означає це, що бухгалтери можуть діяти недобросовісно?<sup>[49]</sup> І на кого спрямована ця добросовісність? На людей, які керують компанією? На тих, хто хоче, щоб звіти були гарними й відображали прибутки (що збільшить їхні бонуси та компенсації)? Або добросовісність повинна бути спрямована на людей, які інвестували в компанію? Чи для тих, хто хоче чітко розуміти фінансовий стан компанії?

Завдання Дженніфер і так було складним та неоднозначним, а тепер виник додатковий тиск від керівника. Вона підготувала початковий звіт, як їй здавалося, добросовісно і зрозуміла, що її просили певною мірою викривити правила бухгалтерського обліку. Її шеф хотів бачити цифри, які б більш вигідно відображали компанію клієнта. Трохи поміркувавши, Дженніфер зробила висновок, що вона та її команда повинні виконати його прохання; зрештою, він був її керівником, і він, звичайно, знав набагато більше, ніж вона, про бухгалтерський облік, як працювати з клієнтами та їхніми очікуваннями. Зрештою, хоча Дженніфер розпочинала процес із наміром бути якомога точнішою, вона повернулася до дошки, переглянула

документи, переробила цифри і здала «кращий» звіт. Цього разу її бос був задоволений.

**ПІСЛЯ ТОГО, ЯК ДЖЕННІФЕР РОЗПОВІЛА МЕНІ СВОЮ ІСТОРІЮ, Я ПРОДОВЖУВАВ ДУМАТИ ПРО ЇЇ РОБОЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ І ПРО ВПЛИВ, ЯКИЙ МАЛА СПІЛЬНА РОБОТА З ЇЇ КЕРІВНИКОМ ТА ІНШИМИ ЧЛЕНАМИ КОМАНДИ НА ЇЇ РІШЕННЯ РОЗТЯГНУТИ ПРАВИЛА БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ.** Дженніфер, безумовно, була в ситуації, з якою люди часто стикаються на роботі, але що мене дійсно вразило, це те, що в цьому випадку обман відбувався в рамках командної роботи, і це відрізнялося від усього, що ми вивчали дотепер.

У всіх наших попередніх дослідженнях обману одна людина вирішувала обдурити (навіть якщо його або її підштовхнув нечесний вчинок іншої особи). Але у випадку з Дженніфер безпосередньо залученою була більш ніж одна людина, як це часто буває у професійних умовах. Дженніфер розуміла, що її дії вплинуть не лише на неї та її керівника, але й на товаришів по команді. Наприкінці року вся команда буде проходити оцінку як одне ціле — і їхні бонуси, підвищення і майбутні перспективи дуже переплетені між собою.

Я замислився про вплив співпраці на індивідуальну чесність. Коли ми є частиною групи, чи маємо спокусу більше обманювати? Менше? Інакше кажучи, чи є групова організація роботи сприятливою або руйнівною для чесності? Це питання пов'язане з темою, яку ми



обговорювали в попередньому розділі («Заразна нечесність»): чи можливо, що люди «підхоплюють» шахрайство одне від одного. Але соціальна інфекція і соціальна залежність різні. Одна річ — спостерігати за нечесною поведінкою інших і, виходячи з цього, змінювати наше сприйняття того, якими є прийнятні соціальні норми; але зовсім інше — якщо фінансовий добробут інших людей залежить від нас.

Припустімо, ви працюєте над проектом зі своїми колегами. Ви не обов'язково бачите, що вони роблять сумнівне, але усвідомлюєте, що вони (і ви) виграють, якщо ви будете вільніше розуміти правила. Чи більш ймовірно, що ви так і зробите, якщо знатимете, що вони теж щось із цього отримують? Випадок із Дженніфер показує, що співпраця може змусити нас ще більше прогнути свої моральні принципи, але чи це дійсно так у більшості випадків?

Перш ніж ми розглянемо експерименти з вивчення впливу співпраці на нечесність, зробімо відступ і подумаймо про потенційні позитивні та негативні впливи, які чинять команда і співпраця на нашу схильність до нечесності.

## **Альтруїстичний обман: потенційні негативні сторони командної роботи**

Робочі середовища — це соціальне комплексне соціальне явище, де діють впливи різних сил. Під час роботи команди деякі з цих сил можуть легко перетворити співпрацю на можливість для обману, адже люди більше обманюють, коли

вважають, що їхні дії принесуть користь людям, які їм подобаються і про яких вони турбуються.

Подумайте про Дженніфер. Припустімо, що вона вірна людина і їй подобається думати про себе саме так. Припустімо далі, що їй подобається її керівник та члени команди і вона щиро хотіла їм допомогти. Виходячи з таких міркувань, вона, можливо, вирішила виконати прохання свого керівника або навіть ще більше «покращити» звіт — не з якихось корисливих причин, а через те, що вона переживає за добробут свого боса, та через глибоку турботу про членів своєї команди. На її думку, через «погані» цифри керівник і члени команди можуть втратити прихильність і клієнта, і бухгалтерської компанії. А це може призвести до того, що турбота Дженніфер про її команду в результаті змусить її чинити неправильно знову і знову.

В основі цього імпульсу лежить те, що соціальні вчені називають «соціальною корисністю». Цей термін використовують, щоб описати ірраціональну, але дуже людську й дивовижно емпатичну частину нашої натури, яка змушує нас піклуватися про інших і діяти так, щоб допомогти їм, коли маємо таку можливість — навіть жертвуючи собою. Звичайно, у житті певною мірою ми керуємось особистими інтересами. Але також маємо бажання поводитись так, щоб допомагати ближнім, особливо тим, хто нам не байдужий. Такі альтруїстичні почуття спонукають нас допомогти незнайомій людині, яка застрягла зі спущеною шиною, повернути гаманець, який ми знайшли на вулиці, волонтерити у притулку для безхатченків, допомогти другові в біді тощо.

Таке прагнення піклуватися про інших також може схилити нас вчинити нечесно в певних ситуаціях, коли наші неетичні дії принесуть вигоду іншим. З цієї точки зору, ми можемо вважати обман, у який залучені інші люди, альтруїстичним вчинком — ми, як Робін Гуд, обманюємо, тому що ми — хороші люди, які дбають про добробут ближніх.

## **Обережно! Переваги співпраці**

У Платоновому «Міфі про царя Гігеса» пастух на ім'я Гігес знаходить кільце, яке робить його невидимим. З цією новою силою він вирішує вчинити злочин: їде до королівського двору, спокушає королеву і змовляється з нею, щоб убити короля, та бере під контроль королівство. Розповідаючи історію, Платон ставить питання, чи існує хто-небудь живий, хто міг би протистояти силі невидимості. Тож питання таке: чи дійсно єдиною силою, яка утримує нас від скоєння злочинів, є страх, що нас побачать інші (Дж. Р. Р. Толкін розмірковував на цю тему кількома тисячоліттями пізніше у «Володарі кілець»). Як на мене, Платоновий міф добре ілюструє думку про те, що інші люди можуть перешкоджати нашій схильності до обману. Коли ми працюємо в команді, то інші члени команди можуть працювати як неформальні спостерігачі, і ми, знаючи, що за нами спостерігають, можемо бути менш схильними поводитись непорядно.

**ЦІКАВИЙ ЕКСПЕРИМЕНТ, ЯКИЙ ПРОВЕЛИ МЕЛІСА БЕЙТСОН, ДЕНІЕЛ НЕТЛ ТА ГІЛБЕРТ РОБЕРТС (УСІ З УНІВЕРСИТЕТУ НЬЮКАСЛА), ПРОІЛЮСТРУВАВ ІДЕЮ, ЩО ПРОСТЕ УСВІДОМЛЕННЯ, ЩО ТЕБЕ БАЧАТЬ, МОЖЕ ПЕРЕШКОДИТИ ПОГАНІЙ ПОВЕДІНЦІ.** Цей експеримент відбувався на кухні кафедри психології Університету Ньюкасла, де для професорів і співробітників завжди доступні чай, кава й молоко. Над місцем, де всі роблять собі чай, висів знак, який просив усіх, хто п'є напої, класти якісь гроші до «коробки чесності», що стоїть поряд. Протягом десяти тижнів дослідники прикрашали знак зображенням, але воно змінювалось щотижня. П'ять тижнів біля знака був малюнок квітів, а в інші п'ять тижнів — зображення очей, які дивилися прямо на людей. Наприкінці кожного тижня дослідники підраховували гроші в «коробці чесності». Що вони виявили? Наприкінці тижнів із квітами в коробці було трохи грошей, але, коли виразні очі «спостерігали» за людьми, у коробці було майже втричі більше грошей.

Як і з багатьма дослідженнями поведінкової економіки, цей експеримент допоміг нам зробити і позитивні, і негативні висновки. Із негативного боку, він показав, що навіть працівники факультету психології (які, на вашу думку, мають більше розуміти) намагалися вислизнути, та не заплатити своєї частки за суспільне благо. Із позитивного — простий натяк, що за ними спостерігають, змусив їх поводитись більш чесно. Це також означає, що повномасштабний підхід «Старший Брат спостерігає за вами» Орвелла не є необхідним і що набагато тонші натяки

про спостереження можуть бути ефективними, щоб збільшити чесність. Хтозна? Можливо, попереджувальний знак із пильними очима на стіні Дженніферового керівника змінив би його поведінку.

**ПАМ'ЯТАЮЧИ ПРО РОЗПОВІДЬ ДЖЕННІФЕР, МИ З ФРАНЧЕСКОЮ ДЖІНО ТА ШАХАРОМ АЯЛОМ ЗАЦІКАВИЛИСЬ, ЯК ПРАЦЮЄ НЕЧЕСНІСТЬ У СЕРЕДОВИЩІ КОМАНДНОЇ РОБОТИ.** Чи спостереження зменшує обман? Чи соціальні зв'язки у групах збільшують як альтруїзм, так і нечесність? І якщо обидві сили тягнуть у протилежних напрямках, то яка з них сильніша? Щоб пролити світло на це питання, ми знову використали наше улюблене матричне завдання. У нас були контрольна умова (у якій неможливо обманути), умова зі шредером (у якій обман можливий), і також ми додали нову умову, яка передбачала елемент командної роботи в умову зі шредером.

На першому етапі вивчення впливу команд ми не хотіли, щоб учасники мали можливість обговорювати свою стратегію або подружитись, тому створили умову зі співпрацею, у якій члени команд не були знайомі й не мали зв'язку. Ми назвали її умовою з віддаленою командою. Припустімо, ви — один із учасників такої умови. Як і у звичайній умові зі шредером, ви сидите за столом і розв'язуєте матриці протягом п'яти хвилин. Коли закінчується час, ви йдете до шредера і знищуєте аркуш зі завданням.

До цього моменту все було так само, як і у звичайній умові зі шредером, але тепер ми вводимо елемент спільної роботи. Експериментатор повідомляє вам, що ви є частиною команди із двох людей і що кожен з вас отримає половину загального заробітку вашої команди. Експериментатор пояснює, що ваш купон на виплату — блакитного або зеленого кольору і має номер, надрукований у верхньому куті. Він просить вас пройти кімнатою і знайти людину, чий купон відрізняється за кольором, але має той самий номер у верхньому правому куті. Коли ви знаходите свого партнера, то сідаєте разом і кожен із вас занотовує на своєму купоні кількість матриць, які ви правильно вирішили. Далі ви записуєте результат іншої особи на своєму купоні. І, нарешті, ви додаєте цифри, щоб отримати загальний результат. Як тільки ви це зробите, то разом підходите до експериментатора і подаєте йому обидва купони. Оскільки ваші робочі аркуші пройшли через шредер, експериментатор не має можливості перевірити достовірність інформації про ваш заробіток. Тому він вірить вам на слово, платить відповідну суму, і ви ділите прибуток.

Як ви думаєте, чи люди в цій ситуації обманюють більше, ніж у звичайній умові зі шредером? Ось що ми виявили: коли учасники дізналися, що і вони, і хтось інший виграють від нечесності, тобто від завищення результату, вони почали обманювати ще більше — вони заявляли, що розв'язали на три матриці більше, ніж коли вони обманювали лише для себе. Цей результат свідчить про те, що ми, люди, маємо слабкість до альтруїстичного обману, навіть якщо ледве знаємо людину, яка може отримати вигоду від нашої

негідної поведінки. Сумно, але виходить, що навіть альтруїзм може мати темний бік.

Це погані новини, але це ще не все.

**МИ ВИЯВИЛИ ОДИН НЕГАТИВНИЙ АСПЕКТ СПІВПРАЦІ – ЛЮДИ Є БІЛЬШ НЕЧЕСНИМИ, КОЛИ ІНШІ, НАВІТЬ НЕЗНАЙОМІ, МОЖУТЬ МАТИ ВИГОДУ З ЇХНЬОГО ОБМАНУ.** Та в експерименті ми також хотіли дослідити можливий позитивний аспект співпраці й побачити, що станеться, коли члени команди будуть спостерігати одні за одними. Уявіть, що ви перебуваєте в кімнаті з іншими учасниками і вас ставлять у пару з незнайомцем. На щастя, вам дісталась привітна молода жінка. Перш ніж ви зможете поговорити з нею, маєте закінчити матричне завдання в повній тиші. Ви є гравцем номер 1, тому ви перші. Ви розв'язуєте першу матрицю, потім другу, а потім третю. Весь цей час ваша партнерка стежить за вашими спробами, успіхами й невдачами. Коли п'ять хвилин закінчуються, ви мовчки кладете олівець, а ваша партнерка бере свій. Вона починає працювати над своїми матрицями, а ви спостерігаєте за її прогресом. Коли закінчується час, ви разом йдете до шредера і пропускаєте через нього свої аркуші. Тоді кожен із вас записує свій результат на одному аркуші паперу, додає два числа, щоб отримати ваш спільний результат, і йдете до столу експериментатора, щоб отримати винагороду, — все це робите, не кажучи ні слова одне одному.

Який рівень обману ми виявили? Ніякий. Попри нашу загальну схильність до обману, на яку ми натрапляємо знову

і знову, і попри збільшення обсягу обману, коли це може бути вигідно іншим, уважне спостереження повністю усунуло обман.

**ДО ЦЬОГО МОМЕНТУ НАШІ ЕКСПЕРИМЕНТИ З ДОСЛІДЖЕННЯ ОБМАНУ В КОМАНДІ РОЗКРИЛИ ДВІ СИЛИ: АЛЬТРУЇСТИЧНІ СХИЛЬНОСТІ ЗМУШУЮТЬ ЛЮДЕЙ ОБМАНЮВАТИ БІЛЬШЕ, КОЛИ ЧЛЕНИ ЇХНЬОЇ КОМАНДИ МОЖУТЬ ОТРИМАТИ ВИГОДУ ВІД ЇХНЬОЇ НЕЧЕСНОСТІ, АЛЕ СПОСТЕРЕЖЕННЯ МОЖЕ ЗМЕНШИТИ НЕЧЕСНІСТЬ І НАВІТЬ ПОВНІСТЮ УСУНУТИ ЇЇ. А якщо ці дві сили співіснують, то наступне запитання таке: яка з цих сил переважить у більш типових групових взаємодіях?**

Щоб відповісти на це запитання, нам потрібно було придумати експеримент, який би краще відображав те, як члени команд взаємодіють у звичному середовищі щодня. Ви, напевно, зауважили, що в перших двох експериментах наші учасники не взаємодіяли одні з одними, тоді як у повсякденному житті командні обговорення та дружні балачки є важливою і невід'ємною частиною співпраці. Сподіваючись додати цей потрібний соціальний елемент до нашого експерименту, ми провели ще одне дослідження. Цього разу ми запропонували учасникам поговорити одні з одними, познайомитися і потоваришувати. Ми навіть давали їм списки запитань, які вони могли поставити одні одним, щоб подолати ніяковість. Потім вони по чергово стежили одні за одними, поки кожен розв'язував матриці.



На жаль, ми виявили, що обман повернувся, коли ми додали соціальну складову. Коли ми об'єднали обидва елементи, учасники заявляли, що вони правильно вирішили близько чотирьох додаткових матриць. Тоді як альтруїзм може збільшити обман, а уважне спостереження може зменшити його, альтруїстичний обман переважає ефект спостереження, коли люди опиняються в ситуації, де вони можуть і спілкуватися, і перебувати під наглядом.

## **ДОВГОТРИВАЛІ СТОСУНКИ**

Більшість із нас схильні думати, що чим довше ми ходимо до свого лікаря чи працюємо з бухгалтерами, фінансовими консультантами, адвокатами і так далі, тим вища ймовірність того, що вони будуть більше перейматися нашим добробутом і, як наслідок, вважатимуть наші потреби важливішими за свої. Наприклад, уявіть, що вам щойно лікар поставив (несмертельний) діагноз, і ви маєте два варіанти лікування. Перший — розпочати агресивне й дороге лікування; другий — зачекати та побачити, як ваше тіло впорається із хворобою і як вона буде прогресувати («очікування під наглядом» — офіційний термін для такого підходу). Немає чіткої відповіді, який із двох варіантів кращий для вас, але очевидно, що дорогий агресивний варіант вигідніший для кишені вашого лікаря. А тепер уявіть, що ваш лікар каже вам, що ви повинні обрати агресивний варіант лікування і що ви

маєте запланувати його вже на наступний тиждень. Чи ви будете довіряти його пораді? Чи, може, врахуєте те, що знаєте про конфлікти інтересів, знехтуєте його порадою й оберете другий варіант? Коли люди стикаються з такими дилемами, то більшість дуже довіряє своїм «постачальникам послуг», і що довше ми їх знаємо, то більше довіряємо. Адже якщо ми знаємо наших радників уже багато років, то вони мали би про нас більше турбуватись? Чи не дивляться вони на речі з нашої точки зору і чи не дадуть нам кращу раду?

Однак інший варіант такий: у міру того, як стосунки зростають і розвиваються, нашим платним консультантам — навмисно чи ні — стає легше рекомендувати лікування, що відповідає їхнім інтересам. Ми з Джанет Шварц (професорка Університету Тулейн, яка разом зі мною насолоджувалася вечерею з торговельними представниками фармацевтичних компаній) та Мері Френсіс Люс (професорка Дюкського університету) взяли за це питання, щиро сподіваючись, що чим глибші взаємини між клієнтами та постачальниками послуг, тим більше професіонали будуть турбуватися про добробут своїх клієнтів і менше про власний. Однак ми виявили, що все було навпаки.

Ми шукали відповідь на це запитання, аналізуючи дані мільйонів стоматологічних процедур протягом дванадцяти років. Ми розглянули випадки, коли пацієнтам ставили пломби, і дізналися, чи були вони виготовлені з суміші, яка містить срібло, або з білої суміші. Бачите, срібні пломби більш довговічні та

витривалі й коштують дешевше; білі пломби, з іншого боку, дорожчі й легше ламаються, але мають естетичніший вигляд. Тому коли йдеться про передні зуби, естетика часто важливіша за практичність, і тому тут білі пломби — кращий варіант. Але коли потрібно поремонтувати менш помітні задні зуби, срібні пломби — це кращий вибір (3.).

Ми виявили, що приблизно чверть усіх пацієнтів ставлять в задні зуби гарні й дорогі білі пломби, а не більш практичні срібні. У цих випадках, найімовірніше, стоматологи ухвалювали рішення, які вигідні для їхніх інтересів (вища оплата за пломбу та частіші ремонти), а не для інтересів пацієнтів (нижча вартість та довготривалість).

Наче цього недостатньо, ми також виявили, що ця тенденція є більш вираженою у випадках, коли пацієнт довше ходить до одного і того ж стоматолога (ми виявили таку саму залежність і для інших процедур). Це свідчить про те, що, оскільки стоматологам стає комфортніше з пацієнтами, вони частіше рекомендують процедури, які відповідають їхнім (лікарським) фінансовим інтересам. А пацієнти, які вже давно з цим лікарем, більш схильні слухати поради лікаря-стоматолога, адже керуються довірою, яку породили їхні стосунки. (Чи стоматологи роблять це навмисно і чи знають пацієнти, що їх карають за їхню лояльність? Імовірно, це не навмисне, але свідомо чи ні — все ще нерозгадана таємниця.)

Отже, є безліч переваг довготривалого догляду в одного спеціаліста і постійних стосунків між пацієнтами та лікарями. Проте водночас ми повинні розуміти наслідки, які можуть мати ці довготермінові взаємини.

### ОСЬ ЩО МИ ВЖЕ ЗНАЄМО ПРО НЕЧЕСНІСТЬ У КОМАНДАХ:



Коли ми працюємо на відстані з незнайомим партнером, який може отримати вигоду від нашого обману, ми схильні обманути ще більше, ніж



Якщо ми працюємо з кимось, хто за нами спостерігає і не розмовляє



Якщо ми працюємо з кимось, хто за нами спостерігає і з ким ми потоваришували, ми більш схильні обману-

Врешті-решт виходить, що соціальні аспекти обману настільки потужні, що можуть підірвати позитивний вплив

спостереження.

### **Рисунок 5. Уроки щодо нечесності в командах**

Але заждіть, це ще не все! У наших початкових експериментах і той, хто обманює, і партнер отримували вигоду з кожного додаткового бала. Тобто, якщо ви обманули в експерименті і на один перебільшили кількість правильних відповідей, ви отримаєте половину додаткової оплати і стільки ж отримає ваш партнер. Це, безумовно, менш фінансово вигідно, ніж привласнити всю суму собі, але ви все-таки отримаєте якусь вигоду зі свого перебільшення.

Щоб вивчити суто альтруїстичний обман, ми ввели умову, у якій від обману учасника користь отримає лише їхній партнер. Що ми зрозуміли? Як виявилось, альтруїзм дійсно є сильною спонукою до обману. Коли учасники обманювали з суто альтруїстичних міркувань і самі не отримували нічого від свого вчинку, вони звітували про ще більше розв'язаних матриць.

Чому все так? Вважаю, що коли і ми, і інша людина виграємо від нечесності, то діємо під впливом як егоїстичних, так і альтруїстичних мотивів. З іншого боку, коли інші люди, і лише вони, мають вигоду від нашого обману, нам набагато легше раціоналізувати нашу погану поведінку суто альтруїстичними мотивами, і, як наслідок, ми розпружуємо свої моральні обмеження. Зрештою, якщо ми робимо щось для чистої вигоди інших, то чи не нагадуємо ми трохи Робін Гуда?[50]

Врешті варто наголосити на результатах у контрольних умовах, які ми мали в цьому наборі експериментів. Для кожної з наших умов з обманом (індивідуальна зі шредером, команда зі шредером, віддалена команда зі шредером, дружна команда зі шредером, альтруїстична зі шредером) ми також мали контрольну умову, в якій не було можливості обманути (тобто не було шредера). Переглядаючи ці різні контрольні умови, ми могли побачити, чи вплинула співпраця на результат. Ми виявили, що результати однакові для всіх цих контрольних умов. Наш висновок? Здається, результативність не обов'язково поліпшується, коли люди працюють у групах — принаймні не настільки, як ми думаємо.

**ЗВИЧАЙНО, БЕЗ ДОПОМОГИ ІНШИХ МИ НЕ МОЖЕМО ВИЖИТИ.** Спільна робота є найважливішим елементом нашого життя. Але очевидно, що співпраця — це палиця з двома кінцями. З одного боку, вона збільшує задоволення, лояльність і мотивацію. З іншого — тягне за собою підвищену схильність до обману. Врешті-решт — що дуже сумно — може бути, що люди, які найбільше турбуються про своїх колег, найбільше обманюють. Звичайно, я не закликаю до того, щоб ми перестали працювати в командах, припинили співпрацю або не турбувались одне про одного. Але нам необхідно визнати потенційні недоліки співпраці та близькості.

## **Іронія співпраці**

Якщо через співпрацю зростає нечесність, що ми можемо вдіяти? Одна з очевидних відповідей — посилити нагляд. Саме це, здається, є автоматичною відповіддю уряду на кожен випадок неправомірних дій компаній. Наприклад, фіаско *Enron* призвело до запровадження багатьох правил щодо звітності, відомих як Закон Сарбейнса-Окслі, і фінансова криза 2008 року призвела до ще більшої кількості регуляторних обмежень (які випливають із Закону про реформування Волл-стрит і захисту споживачів Додда-Френка), які придумали, щоб регулювати й посилити нагляд за фінансовою сферою.

Не викликає сумнівів, що частково нагляд може бути корисним, але з наших результатів також зрозуміло, що лише посилений нагляд навряд чи зможе повністю подолати нашу здатність виправдовувати свою нечесність, особливо коли інші виграють від нашої нечесної поведінки (не згадуючи про високі фінансові витрати на дотримання таких правил).

У деяких випадках замість того, щоб додавати пласт за пластом правила і положення, можливо, ми могли би змінити характер групової співпраці. Цікаве рішення цієї проблеми нещодавно впровадив у великому міжнародному банку мій колишній студент Джіно. Щоб його команда кредитних спеціалістів могла працювати разом без ризику підвищення нечесності (наприклад, вказати вищу вартість кредитів, ніж є насправді, щоб показати більші короткотермінові прибутки), він придумав унікальну систему нагляду. Він сказав своїм працівникам, що зовнішня група переглядатиме їхній процес оброблення та схвалення заявок на отримання кредитів. Зовнішня група була

соціально віддалена від команди кредитування і не мала ані відчуття відданості, ані мотивації допомагати співробітникам. Щоб переконатися, що дві групи розділені, Джино розмістив їх у різних офісних будівлях. А ще він упевнився, що вони не мають прямих стосунків одні з одними і навіть не знають людей в іншій групі.

Я намагався отримати дані від Джино, щоб оцінити успіх його підходу, але адвокати цього великого банку зупинили нас. Тому я не знаю, чи спрацював цей підхід або як його працівники поставилися до такого нововведення, але підозрюю, що цей механізм мав принаймні деякі позитивні результати. Ймовірно, він зменшив задоволення від зустрічей у команді з кредитування. Також це нововведення, ймовірно, збільшило стрес, який супроводжує рішення команди, і цей підхід, звичайно, був не дешевим у реалізації. Однак Джино сказав мені, що загалом елемент об'єктивного та анонімного спостереження позитивно впливає на етику, мораль і фінальну суму.

**ЗРОЗУМІЛО, ЩО НЕМА ЄДИНОГО РІШЕННЯ ДЛЯ СКЛАДНОГО ПИТАННЯ ОБМАНУ В УМОВАХ КОМАНДНОЇ РОБОТИ.** Наші спільні результати, вважаю, несуть важливу інформацію для організацій, особливо враховуючи наскільки переважає спільна робота в нашому повсякденному професійному житті. Немає жодного сумніву, що краще розуміння масштабу і складності нечесності в соціальних умовах може пригнічувати. Проте якщо ми розуміємо можливі пастки



співпраці, то можемо зробити деякі кроки, щоб запобігти нечесній поведінці.

# РОЗДІЛ 10.

## НАПІВПОЗИТИВНЕ ЗАКІНЧЕННЯ. ЛЮДИ ОБМАНЮЮТЬ НЕДОСТАТНЬО!

У цій книжці ми побачили, що чесність і нечесність керуються двома дуже різними стимулами. З одного боку, ми хочемо отримати вигоду від обману (це раціональний економічний стимул), а з іншого — хочемо вважати себе прекрасними людьми (це психологічний стимул). Ви можете подумати, що ми не можемо досягти цих двох цілей одночасно — що ми не можемо одночасно побувати на двох вечірках, так би мовити, — але теорія допустимої границі обману, яку ми розглядали на цих сторінках, свідчить про те, що наша здатність гнучко мислити та раціоналізувати якраз саме це і дозволяє нам робити.

Коротко кажучи, якщо ми обманюємо тільки трохи, ми можемо потрапити і на другу вечірку (ненадовго). Ми можемо скористатися деякими перевагами від нечесності і вберегти позитивне сприйняття себе.

Як ми зрозуміли, певні сили, такі як сума грошей, яку ми отримуємо, і ймовірність впійматися на гарячому, впливають на людей набагато менше, ніж ми думаємо.

І водночас інші сили впливають на нас більше, ніж ми очікуємо: нагадування про моральність, віддаленість від грошей, конфлікти інтересів, виснаження, фальшивки, нагадування про наші несправжні досягнення, творчість, спостереження за нечесними вчинками інших, турбота про інших у команді тощо.

**ФОКУСОМ ЕКСПЕРИМЕНТІВ, ПРЕДСТАВЛЕНИХ ТУТ, БУЛА НЕЧЕСНІСТЬ.** Утім, також важливо пам'ятати, що більшість учасників наших експериментів — це приємні люди з хороших університетів, які згодом, ймовірно, працюватимуть на посадах, що матимуть владу та вплив. Це не ті люди, які у нас асоціюються з обманом. Насправді вони подібні до вас, до мене, і до більшості людей на цій планеті, а це означає лише одне, — що усі ми здатні трохи обдурювати.

Хоча це, може, звучить песимістично, але половина істини така: люди здебільшого більш моральні, ніж вважає стандартна економічна теорія. Насправді, якщо розглядати із суто раціональної (SMORC) точки зору, ми, люди, обманюємо набагато менше, ніж могли би.

Подумайте, скільки разів за останні кілька днів ви мали нагоду обманути й не попастись. Можливо, колега залишила свій гаманець на столі, поки була на довготривалій зустрічі. Можливо, незнайомка у кав'ярні попросила вас приглянути за її ноутбуком, поки вона піде до вбиральні. Можливо, касир у продуктовій крамниці пропустив один товар із вашого кошика або вам трапився незаблокований велосипед на

порожній вулиці. У будь-якій із цих ситуацій відповідь *SMORC* — це взяти гроші, ноутбук, велосипед або не сказати про пропущений товар. Однак ми минаємо більшість цих можливостей щодня і навіть не думаємо, що повинні ними скористатися. Це означає, що ми дбаємо про свою моральність.

## **А як же «справжні» злочинці?**

Через наші експерименти пройшли тисячі людей, і час до часу ми бачили радикальних шахраїв, які заробили стільки грошей, скільки можливо. У матричному експерименті, наприклад, ми ніколи не зустрічали того, хто казав, що вирішив вісімнадцять чи дев'ятнадцять з двадцяти матриць. Але час до часу деякі учасники стверджували, що правильно вирішили всі двадцять матриць. Це ті люди, які провели аналіз втрат і вигоди та вирішили нажити якомога більше грошей. На щастя, ми зустріли не багато таких людей, і оскільки вони були винятком, а не правилом, ми витратили лише кілька сотень доларів на них. (Не надихає, але не дуже погано.) Водночас були тисячі і тисячі учасників, які обдурили «лише» на кілька матриць, але через те, що їх було так багато, ми витратили тисячі і тисячі доларів на них — набагато більше, ніж витратили на радикальних шахраїв.

Підозрюю, що з точки зору моїх фінансових втрат на агресивних і малих шахраїв наші експерименти проводять паралель з нечесністю у суспільстві. Дуже мало людей крадуть по-максимуму. Але багато хороших людей обманюють лише трохи тут і там: округлюють свої

оплачувані години, вказують більші суми для покриття страховкою, рекомендують непотрібні процедури і так далі. Компанії також знаходять багато способів трохи схитрувати. Подумайте про організації, які видають кредити: вони підвищують відсоткові ставки без будь-якої на те причини і придумують різні приховані платежі та штрафи (які всередині компаній часто називають «засобами підвищення доходу»). Згадайте банки, які уповільнюють оброблення чеків, щоб потримати наші гроші ще день або два чи стягнути надмірну плату за захист від овердрафту та за використання банкоматів. Очевидно, що важливо звертати увагу на грубі правопорушення, проте це все також означає, що, мабуть, ще важливіше перешкоджати дрібним і більш повсюдним формам нечесності — зловживанням, які часто впливають на нас і як правопорушників, і як жертв.

## **Коротко про культурні відмінності**

Я багато подорожую, а це означає, що зустрічаюся з людьми з усього світу, яких часто розпитую про чесність і мораль у їхніх країнах. У результаті я починаю розуміти, як культурні відмінності — регіональні, національні або корпоративні — впливають на нечесність.

Якщо ви виростили за межами Сполучених Штатів, як ви вважаєте, люди з вашої країни обманюють більше чи менше, ніж американці? Я поставив це запитання багатьом людям з різних країн і виявив, що люди мають дуже сильні переконання про нечесність у їхніх країнах: більшість вважає, що люди в їхній країні обманюють більше, ніж

американці (за дещо передбачуваним винятком людей із Канади та скандинавських країн).

Розуміючи, що це лише суб'єктивні враження, мені було цікаво дослідити, чи є в них істина. Тому вирішив більш прямо перевірити деякі з цих культурних ставлень. Щоб вивчити культурні відмінності, ми спочатку повинні були придумати, як зробити так, щоб фінансові стимули були однакові в різних місцях. Якщо ми завжди платимо, наприклад, 1 \$ за правильно розв'язане завдання, то таку винагороду вважатимуть дуже високою в одних місцях і досить низькою — в інших. Перша ідея, як урівняти суму стимулів, — використати продукт, який впізнають у різних країнах, наприклад гамбургер із *McDonald's*. Згідно з цим підходом, за кожну матрицю, яку учасник правильно розв'язав, він отримував чверть вартості гамбургера у цьому місці. (Цей підхід передбачав, що люди, які встановлюють ціни в *McDonald's*, розуміють економічну купівельну спроможність у певному регіоні та встановлюють відповідні ціни.)

Пізніше ми віддали перевагу подібному підходу й використали «пивний індекс». Ми розмістились у місцевих барах і платили учасникам чверть вартості пінти[51] пива за кожну матрицю, яку, як вони стверджували, розв'язали. (Щоб упевнитися, що наші учасники були тверезими, ми залучали тих завсідників барів, які лише заходили до приміщення.)

**Я РІС В ІЗРАЇЛІ, ТОМУ МЕНІ БУЛО ОСОБЛИВО ЦІКАВО, ЯКІ РЕЗУЛЬТАТИ ПОКАЖУТЬ ІЗРАЇЛЬТЯНИ (ВИЗНАЮ, Я ПРИПУСКАВ, ЩО**

## **ІЗРАЇЛЬТЯНИ БУДУТЬ ОБМАНЮВАТИ БІЛЬШЕ, НІЖ АМЕРИКАНЦІ).**

Але, як виявилось, ізраїльські учасники обдурили в матричних експериментах так само, як американці. Ми вирішили перевірити й інші національності. Ширлі Ванг, одна з моїх китайських співавторів, була переконана, що китайці обманюватимуть більше, ніж американці. Але, знову ж таки, китайці показали такий самий рівень нечесності. Франческа Джіно, яка родом з Італії, була впевнена, що італійці обдурять найбільше. «Приїжджайте до Італії, і ми покажемо вам, що таке обман», — сказала вона своїм фантастичним акцентом. Але вона також не мала рації. Такі самі результати ми виявили в Туреччині, Канаді та Англії. Насправді рівень обману однаковий у різних країнах (принаймні в тих, у яких ми провели експерименти).

Як ми можемо пояснити те, що наші експерименти не показують ніяких реальних відмінностей у нечесності між різними країнами й культурами, і те, що люди переконані, що жителі різних країн обманюють по-різному? І як пояснити те, що в наших результатах відсутні відмінності, тоді як різниця у рівні корупції серед країн, культур і континентів є дуже відчутною? Думаю, що обидва погляди правильні. Наші дані відображають, що нечесність реальна й важлива, але також існують і культурні відмінності. Ось чому.

Наше матричне завдання існує поза культурним контекстом. Тобто воно не є вкоріненою частиною ані соціального, ані культурного середовища. Таким чином, це завдання перевіряє базову людську здатність до моральної

гнучкості і здатність переосмислювати ситуації і дії так, як нам вигідно. Наша повсякденна діяльність, з іншого боку, відбувається у комплексному культурному контексті. Цей культурний контекст може впливати на нечесність двома способами: він може переносити певну діяльність у рамки (або поза рамки) моральної сфери, а також може змінювати границю допустимого обману, яку вважають прийнятною для певної сфери.

Наприклад, плагіат. В американських університетах до плагіату ставляться дуже серйозно, але в інших культурах його сприймають як різновид гри в покер між студентами та викладачами. У таких культурах поганим тоном вважають, якщо тебе впіймали, а не сам акт обману. Подібно у деяких суспільствах не схвалюють інших видів обману, наприклад несплату податків, інтрижку, піратство та проїзд на червоне, коли вулиця порожня. А в інших суспільствах такі самі дії розглядають як нейтральні або навіть стають приводом, щоб похвалитись.

Звичайно, ще багато потрібно дізнатися про вплив культури на нечесність, наприклад, як вплив суспільства може допомогти приборкати нечесність і які соціальні сили сприяють існуванню нечесності й корупції.

**P. S. МУШУ НАГОЛОСИТИ, ЩО СЕРЕД УСІХ НАШИХ** міжкультурних експериментів одного разу ми отримали інші результати. Яюсь ми з Рачелі Баркан проводили наш експеримент у вашингтонському барі, куди приходять багато співробітників Конгресу. І ми провели той самий



експеримент у ньюйоркському барі, де більшість клієнтів — банкіри Волл-стрит. Це було єдине місце, де ми виявили культурну різницю. Хто, на вашу думку, більше обманював — політики чи банкіри? Я був упевнений, що політики, але наші результати показали зворотне: банкіри обдурювали приблизно вдвічі більше. (Але перш ніж ви почнете підозрювати своїх друзів-банкірів і більше довіряти друзям-політикам, варто врахувати, що наші учасники-політики були молодими професіоналами, переважно допоміжний персонал Конгресу, тому вони ще мають простір для зростання і розвитку.)

## НЕЧЕСНІСТЬ І НЕВІРНІСТЬ

Звісно ж, книга про нечесність не була би повноцінною, якщо б у ній не йшлося про зраду та про складні й вигадливі хитрощі, натхнені позашлюбними стосунками. Адже в народі нечесність — це практично синонім невірності.

Невірність також можна вважати одним із головних найдраматичніших джерел у світі розваг. Якщо би сучасні зрадники, такі як Ліз Тейлор, принц Чарльз, Тайгер Вудс, Бред Пітт, Еліот Спітцер, Арнольд Шварценеггер і багато інших були би вірні своїм другим половинкам, то жовта преса та розважальні журнали, найімовірніше, б «пішли по світу з торбами» (так би мовити).

Із точки зору теорії про границю допустимого обману, невірність, мабуть, найбільш влучна ілюстрація всіх характеристик нечесності, про які ми говорили. Почнемо з того, що це — приклад (або принаймні один із них) поведінки, яка не є результатом аналізування втрат і вигоди. Також підозрюю, що схильність до невірності значною мірою залежить від того, наскільки ми можемо таку поведінку виправдати перед собою. Усе починається з одного маленького вчинку (наприклад, поцілунку), а далі діє сила, яка з часом може призвести до більш серйозного зв'язку. Перебування далеко від звичної повсякденності (наприклад, у поїзді або на зйомках), де соціальні правила не такі зрозумілі, може додатково підвищити здатність раціоналізувати невірність. І творчим людям, таким як актори, митці та політики (всі вони відомі своєю схильністю до невірності), буде легше пояснити, чому така поведінка є правильною або навіть бажаною. І, подібно до інших видів нечесності, на невірність впливають дії тих, хто нас оточує. Той, у кого багато друзів і членів сім'ї мали інтрижки, найімовірніше, опиниться під впливом їхніх дій.

Тема про подружні зради настільки складна, має купу нюансів і настільки соціально значуща, що ви можете здивуватися, чому в цій книжці немає розділу про невірність і чому ця досить захоплива тема втиснена в декілька абзаців. Проблема в даних. Зазвичай я люблю пропонувати висновки, які можу зробити з експериментів і даних. Проведення експериментів із

дослідження невірності практично неможливе, і суть даних така, що їх важко аналізувати. Це означає, що наразі нам залишається лише роздумувати — і тільки роздумувати — про невірність.

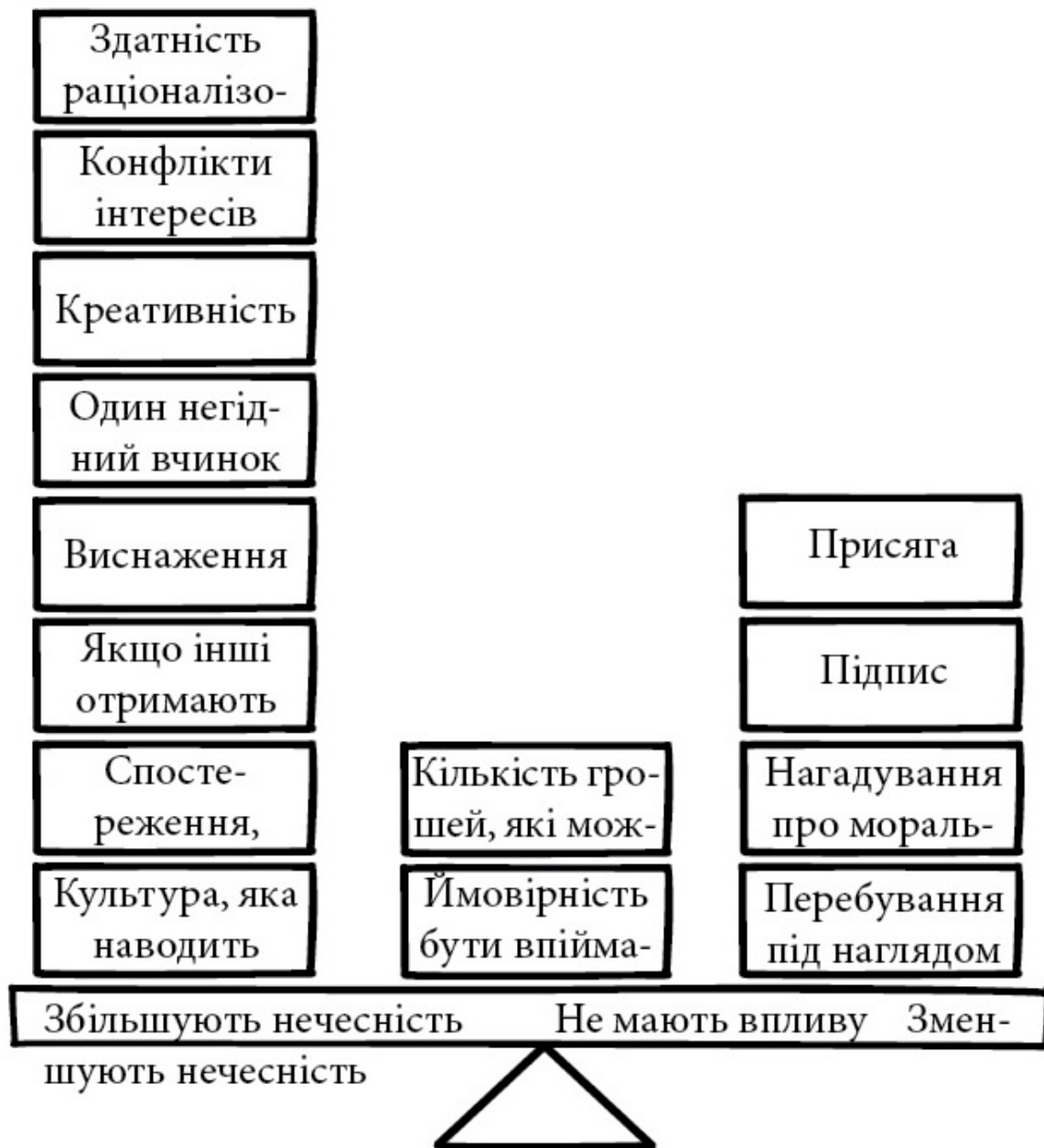


Рисунок 6. Сили, які впливають на нечесність

## Що ж нам робити?

Отже, нечесність оточує нас з усіх боків. Як написав такий собі Аполон Е. Карі 1873 року:

*Обман, шахрайство скрізь,  
Будь-якої форми і розміру;  
Заберіть з людини обман,  
І вам нічого не залишиться, окрім брехні.  
Філантропія прикриває шахрайство,  
Благодійністю керують дури світи;  
Нас обманюють вдома, обманюють за кордоном  
І обманюють всюди, куди поткнемось.  
Бо світ сповнений пройдисвітів,  
Якими керують негідники.  
Один йде, інший приходить,  
І нас обманюють знову і знову.*

— «Спогади про родину дури світів»

Як ми вже зрозуміли, всі здатні обманювати, і ми вправно розповідаємо собі історії про те, чому ми не є нечесними або аморальними. Ще гірше, ми схильні «підхопити» вірус нечесності від інших людей, і як тільки починаємо поводитись нечесно, то ми, ймовірно, продовжимо так поводитись.

Отже, що нам вдіяти з нечесністю? Недавно ми пережили величезну фінансову кризу, яка дала прекрасну можливість вивчити людську невдачу та роль, яку ірраціональність відіграє в нашому житті зокрема і в суспільстві загалом. У відповідь на цю катастрофу, спричинену людиною, ми зробили деякі кроки назустріч нашим ірраціональним схильностям і, відповідно, почали переоцінювати наш підхід

до ринків. Храм раціональності було зруйновано, і, використавши наше поліпшене розуміння ірраціональності, ми повинні переосмислити й винайти нові види організацій, які в результаті допоможуть нам уникнути таких криз у майбутньому. Якщо ми цього не зробимо, то це криза, яка відбулася намарно.

## MEMENTO MORI

Можна провести безліч паралелей між періодом Римської імперії та сучасною банківською системою, але, мабуть, найважливішою з них є *memento mori*. У період розквіту Риму римські полководці, які здобули важливу перемогу, проходили містом та демонстрували свою здобич. Полководці були одягнені в пурпурово-золоті обрядові мантиї, на голові мали лаврову корону й обличчя розмальовували червоною фарбою. Їх несли через місто на троні, вітали, прославляли й ними захоплювалися. Але був ще один елемент церемонії: протягом дня раб йшов поруч із полководцем, і щоб не дати полководцю-переможцю загордитись, раб повторював йому пошепки на вухо: «Memento mori», що означає «Пам'ятай про смерть».

Якби я мав розробити сучасну версію фрази, я б, напевно, вибрав «Пам'ятай, що ти можеш помилитись» або, можливо, «Пам'ятай про свою ірраціональність». Якою б не була фраза, розуміння наших недоліків — важливий перший крок на шляху до ухвалення кращих

рішень, створення кращих суспільств і вдосконалення наших організацій.

## **НАШЕ НАСТУПНЕ ЗАВДАННЯ В ТОМУ, ЩОБ ПРИДУМАТИ ЕФЕКТИВНІШІ ТА ПРАКТИЧНІШІ СПОСОБИ БОРОТЬБИ З НЕЧЕСНІСТЮ.**

Бізнес-школи мають у своїх навчальних програмах курси з етики, компанії змушують співробітників слухати семінари з кодексу честі, а уряди впроваджують політику відкритості. Будь-який випадковий спостерігач за станом нечесності у світі швидко зрозуміє, що такі заходи не працюють. Наведені тут дослідження свідчать про те, що такі підходи приречені на провал з дуже простої причини: вони не зважають на психологію нечесності. Врешті-решт щоразу, коли створюють обмеження або процедури для запобігання обману, вони спрямовані на певний вид поведінки та на стимули, які необхідно змінити. І взагалі, коли такі правила вводять, то вони припускають, що все керується *SMORC*. Але, як ми побачили, ця проста модель має мало спільного з силами, яку керують нечесністю.

Якщо ми дійсно прагнемо запобігти шахрайству, які обмеження варто впровадити насамперед? Сподіваюсь, що вже стало зрозуміло — якщо ми хочемо приборкати нечесність, то повинні спершу розібратись, чому люди чинять нечесно. З цієї відправної точки ми можемо придумати ефективніші засоби. Наприклад, ми уже знаємо, що загалом люди хочуть бути чесними, але також можуть спокуситися на вигоди від нечесності, тому ми можемо запропонувати нагадування в момент спокуси, які, як ми

побачили, є, на диво, ефективними. Аналогічно ми розуміємо те, як працюють конфлікти інтересів і наскільки глибоко вони впливають на нас. Тому нам потрібно уникати їх та набагато серйозніше регулювати. Ми також повинні розуміти вплив середовища, а також психічного та фізичного виснаження на нечесність. І як тільки ми зрозуміємо соціальну заразність нечесності, то зможемо скористатися підказкою теорії «розбитих вікон», щоб побороти соціальну інфекцію обману.

Цікаво те, що ми вже маємо багато соціальних механізмів, які розроблені спеціально для «перезавантаження» нашого морального компаса й подолання ефекту «гори воно все вогнем». Такі ритуали «перезавантаження», наприклад, католицька сповідь, Йом-Кіпур, Рамадан чи щотижневі служіння, дають нам можливість зібратися, зупинити все погане і почати заново. (Нерелігійні люди можуть вважати цілі на новий рік, дні народження, зміну роботи і розрив стосунків можливостями «перезавантаження».) Нещодавно ми запустили простий експеримент, який має дослідити ефективність таких типів перезавантаження (ми використали нерелігійну версію католицької сповіді), і, здається, вони можуть досить успішно знешкодити ефект «гори воно все вогнем».

З погляду соціальних наук, релігія розвивалася так, щоб допомогти суспільству протидіяти руйнівним схильностям, і сюди належить схильність до нечесності. Релігія і релігійні обряди по-різному нагадують людям про їхній обов'язок бути моральними; пригадаймо, наприклад, чоловіка-єврея з цитатом із Розділу 2 («Забави з границею допустимого



обману»). Мусульмани використовують чотки, які називаються тасбіх або місбаха, за допомогою яких вони перераховують дев'яносто дев'ять імен Бога кілька разів на день. Також є щоденна молитва на відпущення гріхів («Прости мене, Отче, бо я згрішив»), практика праясцитта (Prāyaścitta) в індуїзмі і безліч інших релігійних нагадувань, які працюють так само, як Десять заповідей у наших експериментах.

Ці підходи є корисними, тому ми можемо подумати про створення подібних (нерелігійних) підходів у бізнесі та політиці. Можливо, нам варто змусити наших державних службовців і бізнесменів складати присягу, використовувати етичний кодекс або навіть час до часу просити прощення. Можливо, такі світські версії покаяння і прохання про прощення допоможуть потенційним шахраям стежити за власними вчинками, почати з чистого аркуша і так підвищити свою моральність.

**ОДНІ З НАЙБІЛЬШ ЗАХОПЛИВИХ ЦЕРЕМОНІЙ ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ – ЦЕ ОБРЯДИ ОЧИЩЕННЯ, ЯКІ ПРАКТИКУЮТЬ ПЕВНІ РЕЛІГІЙНІ СЕКТИ.** Однією з таких груп є *Opus Dei*, таємна католицька спільнота, члени якої шмагають себе батогами з рогози. Я точно не пам'ятаю, як ми почали обговорювати *Opus Dei*, але в якийсь момент нам із Йоелем Інбаром (професор Тилбурзького університету), Девідом Піцарро й Томом Гіловичем (обидва з Корнельського університету) стало цікаво, чи люди вдаються до самобичування та інших подібних дій через фундаментальне прагнення людини до

самоочищення. Чи можна стерти відчуття того, що ви зробили щось неправильно, покаравши себе? Чи допомагає нам біль, який ми завдаємо собі, просити прощення і починати заново?

Ми «позичили» підхід з фізичним болем в *Opus Dei* і вирішили провести експеримент, де використали більш сучасний і менш кривавий варіант батога — електричний розряд, який дає легкий біль. Як тільки учасники прийшли до лабораторії в Корнельському університеті, ми попросили деяких із них записати життєвий випадок, який змушує їх відчувати себе винними; ми попросили інших учасників записати випадок із минулого, через який їм сумно (негативна емоція, але не пов'язана з провиною); і ми попросили третю групу записати випадок, через який вони почувалися ні добре, ні погано. Після того, як учасники поміркували над одним із цих трьох випадків, ми попросили їх взяти участь в «іншому» експерименті, де будуть електричні розряди, які вони контролюватимуть.

На цьому етапі експерименту ми з'єднали зап'ястя учасника з машиною, яка генерує розряди. Після того, як ми убезпечили з'єднання, показали учасникам, як встановити рівень електричного розряду і на яку кнопку натиснути, щоб вдарити себе струмом. Ми встановили машину на найнижчий рівень струму й попросили учасників натиснути на перемикач, збільшити рівень струму, знову натиснути на перемикач, підвищити рівень струму, і знову натиснути на перемикач і так далі, поки вони більше не зможуть терпіти інтенсивність розряду.

Ми насправді не такі садисти, як може здатися, але хотіли побачити, як далеко учасники просунуться по шкалі болю і наскільки рівень болю, який вони завдають собі, буде залежати від умови експерименту, в яку вони потрапили. Особливо ми хотіли зрозуміти, чи нагадування про випадок, за який вони відчують провину, змусить учасників очистити себе через більший біль. Як виявилось, у нейтральній і сумній умові рівень болю, який вони собі завдали, був досить низьким, а це означає, що негативні емоції як такі не схиляють нас до прагнення завдати собі болю. Проте учасники в умові з провиною набагато частіше вдарили себе більш високими рівнями розрядів.

Мабуть, складно прийняти те, що практики *Opus Dei* підтвердились експериментально, втім, результати свідчать про те, що очищення через біль від шмагання виникає з нашого базового способу, за допомогою якого ми даємо собі раду з почуттям провини. Можливо, розпізнання наших помилок, визнання їх і якась форма фізичного покарання — це хороший рецепт прощення і нового аркуша? Важливо, я не рекомендую одразу бігти і приймати цей підхід, але можу назвати деяких політиків і бізнесменів, на яких я хотів би його випробувати — просто щоб побачити, чи він працює.

**БІЛЬШ СВІТСЬКИЙ (І БІЛЬШ ЕЛЕГАНТНИЙ) ПРИКЛАД ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ НАВЕЛА МЕНІ ЖІНКА, З ЯКОЮ Я ПОЗНАЙОМИВСЯ НА КОНФЕРЕНЦІЇ КІЛЬКА РОКІВ ТОМУ.** Сестра цієї жінки жила в Південній Америці, і одного разу сестра зрозуміла, що її служниця краде трохи м'яса з холодильника

що кілька днів. Сестра не дуже заперечувала (крім тих випадків, коли їй не вистачало м'яса, щоб приготувати вечерю, що було дуже неприємно), але їй потрібно було щось вдіяти. Першою частиною її рішення було встановити замок на холодильнику. Потім сестра сказала своїй служниці, що вона підозрює, що люди, які працюють в будинку, час до часу брали м'ясо з холодильника, тому вона хотіла, щоб ключі були лише в них двох. Вона також дала своїй служниці невелику фінансову надбавку за додаткову відповідальність. Із новою роллю, новими правилами й додатковим контролем крадіжки припинилися.

Думаю, що цей підхід спрацював через низку причин. Підозрюю, що звичка служниці розвивалась так само, як невірність, яку ми обговорювали. Можливо, все почалося з однієї маленької дії («Я просто візьму трохи м'яса, поки прибираю»), але, вкравши раз, це стало набагато легше робити далі. Сестра заблокувала холодильник і надала служниці додаткову відповідальність, чим допомогла їй перезапустити свою моральність. Я також вважаю, що те, що сестра довірила служниці ключ, було важливим елементом у зміні її погляду на крадіжки м'яса та встановленні соціальної норми чесності в цьому будинку. Крім того, тепер потрібен ключ, щоб відкрити холодильник, тому крадіжка повинна бути більш свідомою, більш зумисною і її буде набагато складніше виправдати перед собою. Ця ситуація подібна на ту, коли ми змусили учасників свідомо переводити мишу в нижню частину екрана комп'ютера, щоб

розкрити ключ із відповідями (як ми бачили в Розділі 6 «Як ми обманюємо себе»).

Ідея в тому, що чим більше таких підходів ми розробимо і приймемо, тим легше ми зможемо приборкати нечесність. Не завжди буде просто, але можливо.

**ХОЧУ ЗАУВАЖИТИ, ЩО СТВОРЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ПОСТАВИТИ КРАПКУ ТА ПОЧАТИ ЗАНОВО МОЖЕ ВІДБУВАТИСЯ В ШИРШОМУ СОЦІАЛЬНОМУ КОНТЕКСТІ.** Комісія з правди і примирення в Південній Африці є прикладом такого процесу. Метою цієї комісії, подібної на суд, було забезпечити перехід від уряду апартеїду, який жорстко пригнічував більшість жителів Південної Африки протягом десятиліть, до нового початку та демократії. Подібно до інших методів, які хочуть припинити негативну поведінку, запропонувати паузу й розпочати заново, метою комісії було примирення, а не відплата. Комісія не стерла всіх спогадів і всього, що залишилося від епохи апартеїду, бо ніщо, особливо таке, що глибоко ранить, як апартеїд, ніколи не забувається або повністю не зцілюється. Воно слугує прикладом того, як треба вміти визнати погану поведінку та як прохання про прощення можуть стати важливим кроком у правильному напрямі.

**ВРЕШТІ ВАРТО ШИРШЕ ГЛЯНУТИ НА ТЕ, ЩО МИ ДІЗНАЛИСЯ ПРО НЕЧЕСНІСТЬ, І ЗРОЗУМІТИ, ЯКІ УРОКИ МИ МОЖЕМО ВИНЕСТИ ПРО РАЦІОНАЛЬНІСТЬ ТА ІРРАЦІОНАЛЬНІСТЬ ЗАГАЛОМ.** З різних розділів ми зрозуміли, що існують раціональні сили, які, як ми вважаємо, впливають на нашу нечесну поведінку, але

насправді не мають впливу. І що є ірраціональні сили, які, ми думаємо, не впливають на нашу нечесну поведінку, хоча насправді впливають. Ця нездатність розрізняти, які сили «в грі» і які не мають ніякого значення, — це те, що ми постійно бачимо у процесі ухвалення рішень і в дослідженнях поведінкової економіки.

З цієї точки зору нечесність — це яскравий приклад наших ірраціональних схильностей. Нечесність всюдисуща; ми інстинктивно не розуміємо, як вона працює; і, найголовніше, ми не бачимо її у собі.

Позитивом в усьому цьому є те, що ми не безпорадні перед лицем наших людських слабкостей (сюди належить нечесність). Як тільки ми ліпше зрозуміємо, що насправді викликає нашу не найкращу поведінку, ми зможемо придумати способи її контролювати й покращувати свої результати. Це справжня мета соціальної науки і я впевнений, що подорож ставатиме важливішою і цікавішою у наступні роки.

*Ірраціонально ваш, Ден Аріелі*

# ПОДЯКИ

Писати про академічні дослідження — це заняття, яке мене наповнює та мотивує. Проте задоволення, яке я отримую кожен день, приходить від спільної роботи з дивовижними дослідниками-друзями, з якими ми придумуємо ідеї, розробляємо експерименти, з'ясовуємо, що працює, а що ні, й опрацьовуємо результати. Дослідження, описані тут, багато в чому є результатом винахідливості та зусиль моїх співавторів (біографії моїх видатних колег подано далі), і я вдячний, що ми змогли разом подорожувати світом нечесності та дізнаватись про цю важливу й захопливу тему.

Крім того, я також вдячний усім соціальним науковцям. Світ соціальних наук — це захопливе місце, у якому постійно виникають нові ідеї, збирають дані, переглядають теорії (деякі частіше, ніж інші). Щодня я вивчаю щось нове від моїх колег-дослідників й отримую нагадування, як багато я ще не знаю (частковий список використаної літератури та рекомендовані до прочитання матеріали шукайте наприкінці книжки).

Це моя третя книжка, і багато хто може подумати, що я вже дуже досвідчений письменник. Але насправді я б нічого не досягнув без допомоги багатьох людей. Моя

найбільша подяка Ерін Аллінгем, яка допомагала мені писати; Бронвін Фраєр, яка допомогла мені все чітко викласти; Клер Вахтель, яка керувала процесом витончено і з гумором, що рідко трапляється серед редакторів; Елізабет Переллі та Кетрін Байтнер, які стали ходячими заміниками Аддераллу і Ксанаксу[52], і команді Літературного агентства Левіна Грінберга, які завжди були поруч, готові допомогти. Алін Грюнейсен зробила багато пропозицій — деякі з яких були дуже проникливими, а інші змусили мене усміхнутися. Я також вдячний Ані Якубек, Софії Цуї й Касі Кінцер. Особливе дякую також людині, яка виконує функції моєї зовнішньої пам'яті, рук і мого альтер еґо, — Меган Гогерті.

І нарешті, де б я був без моєї прекрасної дружини, Сумі? Треба бути дуже особливою людиною, щоб розділити життя зі мною, а мій бурхливий спосіб життя та трудовоголізм не полегшують завдання. Сумі, я перенесу коробки на горище, коли сьогодні прийду додому. Хоча я, ймовірно, спізнюся, тому зроблю це завтра. Знаєш що? Я точно зроблю це на вихідних. Обіцяю.

*Люблю, Ден*



# ПЕРЕЛІК СПІВАВТОРІВ

## Алін Грюнейсен

Алін приєдналася до моєї дослідницької команди невдовзі після того, як я переїхав до Дюка, і відтоді вона є головним струменем енергії та захоплення. Я не впевнений, що це було частиною її плану, але з часом я зрозумів, що більше і більше від неї залежу. Ми з Алін працювали разом над різними темами, але спільне в них те, що вони завжди інноваційні та веселі. Сьогодні Алін керує лабораторією у «Центрі вдосконалення інтуїції» Дюкського університету, і сподіваюся, що вона співпрацюватиме зі мною протягом багатьох років.

## Аеле Нізі

Я вперше зустрівся з Аеле багато років тому на пікніку, який організували спільні друзі. Я мав дуже позитивне перше враження про неї, і моє захоплення нею з часом тільки зростало. Аеле — прекрасна людина і чудовий друг, тому трохи дивно, що темами, над якими ми вирішили разом працювати, були недовіра й помста. Попри те, що спонукало нас досліджувати ці теми, результати виявилися дуже

корисними — і в академічному житті, і в особистому. Сьогодні Аеле — професорка Каліфорнійського університету в Сан-Дієго.

## **Девід Піцарро**

Ми з Девідом вперше зустрілися у Стенфордському університеті під час літньої поїздки для науковців. У нас була спільна стіна між кабінетами, і це було моє перше справжнє знайомство з реп-музикою. Через кілька тижнів вона почала мені подобатись, і Девід люб'язно поділився своєю музичною колекцією зі мною (не знаю, наскільки це було законно). Протягом багатьох років я провів із Девідом чимало часу і завжди від нього дізнавався щось нове, отримував енергію і хотів би проводити з ним ще більше часу. Сьогодні Девід — професор Корнельського університету.

## **Ейнав Махарабані**

Я зустрівся з Ейнав під час одного з моїх візитів до Ізраїлю. Тоді вона була аспіранткою, яка тільки починала працювати з Рачелі Баркан. Я був дуже вражений, як у ній поєдналися інтелект, ввічливість та наполегливість, і суміш цих здібностей зробила її чудовою співавторкою. Сьогодні Ейнав працює в *Abilities Solution*, унікальній компанії, яка допомагає людям з особливими потребами влаштуватись на роботу у високотехнологічні компанії.

## **Франческа Джіно**

Франческа — це рідкісне поєднання доброти, турботи, знань, творчості та стилю. Також вона має невичерпну енергію та ентузіазм, і та кількість проєктів, якими вона займається, — стільки, як правило, інші люди роблять за все життя. Оскільки вона італійка, то також є однією з найкращих людей, з якими можна розділити їжу та вино. Це був дуже сумний день для мене, коли вона вирішила переїхати з Північної Кароліни до Бостона. Сьогодні Франческа — професорка Гарвардського університету.

### **Джанет Шварц**

Мені вдалося «спокусити» Джанет провести кілька років зі мною в «Центрі вдосконалення інтуїції». Джанет особливо цікавиться ірраціональною поведінкою, яка пов'язана з медичною сферою (аспектів якої є багато), і разом ми досліджували харчування, дієти, поради, конфлікти інтересів, як люди змінюють думку та різні підходи до того, як змусити нас поводитися так, ніби ми турбуємося про своє здоров'я у довгостроковому періоді. Джанет вміє уважно спостерігати за навколишнім світом, і вона є фантастичною оповідачкою, жартує з себе та всіх навколо. Сьогодні Джанет — професорка в Університеті Тулейн, але думками вона все ще в Центрі.

### **Ліза Шу**

Ліза настільки ж розумна, наскільки весела. Вона має своєрідне шосте чуття щодо їжі, хороших ідей для

досліджень і моди. Ці якості роблять її не тільки ідеальним співавтором, але й чудовим компаньйоном для шопінгу. Крім вивчення етичної поведінки, вона також цікавиться темою переговорів. І хоча я ніколи не мав можливості особисто вести перемовини з нею, не сумніваюся, що, якби була, я б з соромом провалився. Сьогодні Ліза працює над докторською дисертацією в Гарвардському університеті.

### **Мері Френсіс Люс**

Мері Френсіс була аспіранткою Дюкського університету кілька років переді мною і повернулася до Дюка як викладачка, також за кілька років переді мною. Зрозуміло, це зробило її хорошим джерелом порад протягом багатьох років, і вона завжди була дуже корисною та завжди підтримувала. Кілька років тому вона переїхала в кабінет декана, і як заради себе, так і заради університету, я сподіваюся, що не піду її шляхом. Сьогодні Мері Френсіс — професорка Дюкського університету.

### **Моріс Швайцер**

Моріса цікавить майже все навколо, і він розпочинає нові проекти з широкою усмішкою і великим зацікавленням. Протягом багатьох років він говорить мені, що добре грає у сквош, і хоча я хочу особисто перевірити, наскільки він добрий гравець, я також трохи переживаю, що він виявиться набагато кращим за мене. Моріс завжди є джерелом мудрості

щодо професійних, сімейних та життєвих питань. Сьогодні Моріс — професор Пенсильванського університету.

## **Макс Базерман**

Макс проникливий щодо будь-якої теми, яка зринає у дослідженнях, політиці та особистому житті. Він завжди має що сказати — несподіване й цікаве. Я дізнався, що багато його студентів вирішують свої дилеми й ухвалюють рішення, ставлячи собі запитання: «Що би зробив Макс?» Я кілька разів сам випробував цей підхід і можу підтвердити його корисність. Сьогодні Макс — професор Гарвардського університету.

## **Майкл Нортон**

Майк — це цікава суміш мізків, самозневаги та саркастичного почуття гумору. Він має унікальний погляд на життя, і йому цікава практично будь-яка тема. Майк — саме та людина, яка відсіє ідеї, і його відгук завжди поєднує ексцентричні, несподівані, проникливі й конструктивні думки. Я часто вважаю дослідницькі проекти подорожами, а з Майком ми мали такі пригоди, які були би неможливі ні з ким іншим. Сьогодні Майк — професор Гарвардського університету.

## **Ніколь Мід**

Вперше я зустрів Ніколь, коли вона була аспіранткою в Університеті штату Флорида. Було пізно, після моєї лекції,

і ми випили трохи забагато. Я пам'ятаю, що мене дуже вразили ідеї, якими ми обмінювались, але в якийсь момент я запитав Ніколь, чи вважає вона, що це дійсно хороші ідеї, чи це алкоголь. Ніколь запевнила мене, що це не алкоголь, і я думаю, що переважно вона має рацію. Того вечора і відтоді Ніколь мала багато хороших ідей, і сьогодні вона є професоркою в Католицькій бізнес-школі в Лісабоні, Португалія.

## **Ніна Мазар**

Уперше Ніна приїхала в MIT на кілька днів, щоб отримати відгук про свої дослідження, і залишилась на п'ять років. Протягом цього часу ми багато працювали разом, і я звик дуже покладатись на неї. Ніна не помічає перешкод, і її готовність брати на себе великі виклики привела нас до проведення особливо складних експериментів у селах Індії. Протягом багатьох років я сподівався, що вона вирішить не йти; але, на жаль, якоїсь миті настав час. Сьогодні вона — професорка Університету Торонто. В альтернативній реальності Ніна — модна дизайнерка в Мілані, Італія.

## **Он Амір**

Он вступив до аспірантури в MIT за рік після мене і став першим «моїм» студентом. Через це Он відіграв величезну роль у формуванні того, що я очікував від студентів і як уявляв взаємини між професором та студентом. Окрім виняткового розуму, Он має дивовижні навички, і те, чого він

не знає, може вивчити протягом дня чи двох. Із ним завжди цікаво працювати і проводити час. Сьогодні Он Амір — професор Каліфорнійського університету в Сан-Дієго.

## **Рачелі Баркан**

Ми з Рачелі (Рейчел) стали друзями багато років тому, коли разом були в аспірантурі. Протягом багатьох років ми хотіли запустити різні дослідницькі проекти, але почали працювати разом тільки тоді, коли вона приїхала на рік в Дюк. Як виявилось, кава є важливим елементом, щоб перевести ідеї в дію, і ми отримали багато задоволення під час її візитів і зробили великий прогрес у різних проектах. Рачелі неймовірно начитана, розумна та прониклива, і я лише мрію, щоб ми працювали більше часу разом. Сьогодні Рачелі — професорка в Університеті Бен-Гуріона в Негеві, Ізраїль.

## **Рой Баумайстер**

Рой — це унікальне поєднання філософа, музиканта, поета й уважного спостерігача за людським життям. Його цікавить все, і його погляд часто спочатку здається мені незрозумілим, але потім я розумію мудрість його думки і в результаті довго думаю про неї та часто приймаю її. Рой — ідеальна людина для подорожей і досліджень. Сьогодні він — професор Університету штату Флорида.

## **Скотт МакКензі**

Скотт був сповненим ентузіазму студентом Дюка, коли приєднався до «Центру вдосконалення інтуїції». Він був дуже соціальним і мав природну здатність змушувати людей робити те, що він хоче, серед усього й участь у наших дослідженнях. Коли настав час вибрати тему для незалежного дослідницького проєкту, він вибрав обман у гольфі, і тому я багато дізнався про цю шляхетну гру. Сьогодні Скотт займається консалтингом.

## **Шахар Аял**

Я познайомився з Шахаром через спільних друзів, а потім зустрівся знову, коли навчався в аспірантурі під керівництвом іншого мого друга. Тому, коли він захистився, наші особисті та професійні шляхи перетнулися, і він провів кілька років у «Центрі вдосконалення інтуїції» як дослідник-постдокторант. За ці роки ми навчилися краще розуміти один одного і думати майже однаково (що переважно добре). Із Шахаром радісно бути та працювати, і я з нетерпінням чекаю багатьох років спільних досліджень. Сьогодні Шахар — професор Міжгалузевого інституту в Ізраїлі.

## **Том Гілович**

Коли я був аспірантом, то відвідав презентацію Тома і був вражений якістю його думки та творчістю. Том має унікальну здатність ставити важливі запитання і знаходити відповіді в цікавих місцях. Наприклад, він показав, що команди, які одягнені в чорну форму, отримують більше



штрафних, ніж їхні опоненти; що в баскетболі немає «гарячої руки»; і що гравці НБА пропускають більше штрафних кидків, коли вони думають, що не заслуговують на штрафні. Я завжди хотів бути трохи схожим на Тома. Сьогодні він — професор Корнельського університету.

## Йоел Інбар

Я вперше зустрівся з Йоелем, коли він був студентом Тома Гіловича й Девіда Піцарро, і саме так ми почали працювати разом. Йоел — втілення сучасного хіпстера; він настільки крутий, наскільки ботан із глибоким знанням інді-рок-груп (ви, ймовірно, не чули про них) і *UNIX*. Йоел цікавиться почуттям огиди і є експертом у пошуку цікавих способів, якими можна викликати огиду в людей (спрей із газами, шоколад у вигляді фекалій, дивна їжа тощо). Сьогодні Йоел — професор Університету Тілбурга в Нідерландах.

## Зої Ченс

Зої — це втілення творчості й доброти. Розмова з нею подібна на парк розваг — ви знаєте, що буде цікаво та захопливо, але важко передбачити, куди вона скерує свої коментарі. Вона любить життя і людство та ідеально поєднує в собі дослідника і друга. Сьогодні Зої — постдок в Єльському університеті.

# НОТАТКИ

## **Розділ 6. Як ми обманюємо себе**

1. Anne Morse, «Whistling Dixie», The Weekly Standard (blog), November 10, 2005.
2. Geoff Baker, «Mark McGwire Admits to Steroids Use: Hall of Fame Voting Becoming a Pain in the Exact Place He Used to Put the Needle», [http://seattletimes.nwsources.com/html/marinersblog/2010767251\\_mark\\_mcgwire\\_admits\\_to\\_steroid.html](http://seattletimes.nwsources.com/html/marinersblog/2010767251_mark_mcgwire_admits_to_steroid.html).

## **Розділ 8. Заразна нечесність. Як ми підчеплюємо вірус нечесності**

1. Steve Henn, «Oh, Waiter! Charge It to My PAC», Marketplace, July 21, 2008, and «PACs Put the Fun in Fundraising», Marketplace, July 22, 2008.
2. Steve Henn, «PACs Put the Fun in Fundraising», Marketplace, July 22, 2008.

## **Розділ 9. Обман при співпраці. Чому дві голови не завжди краще, ніж одна**

1. Dennis J. Devine, Laura D. Clayton, Jennifer L. Philips, Benjamin B. Dunford, and Sarah P. Melner, «Teams in

Organizations, Prevalence, Characteristics, and Effectiveness», *Small Group Research* (1999).

— John Gordon, «Work Teams: How Far Have They Come?» Training (1992).

— Gerald E. Ledford, Jr., Edward E. Lawler III, and Susan A. Mohrman, «Reward Innovations in Fortune 1000 Companies», *Compensation & Benefits Review* (1995).

— Susan A. Mohrman, Susan G. Cohen, and Allan M. Mohrman, Jr., *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

— Greg L. Stewart, Charles C. Manz, and Henry P. Sims, *Team Work and Group Dynamics* (New York: Wiley, 1999).

2. Bernard Nijstad, Wolfgang Stroebe, and Hein F. M. Lodewijkx, «The Illusion of Group Productivity: A Reduction of Failures Explanation», *European Journal of Social Psychology* (2006).

3. ADA Council on Scientific Affairs, «Direct and Indirect Restorative Materials», *The Journal of the American Dental Association* (2003).

## **Розділ 10. Напівпозитивне закінчення. Люди обманюють недостатньо!**

1. Montpelier [Vermont] Argus & Patriot, March 6, 1873.

# БІБЛІОГРАФІЯ ТА ДОДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ

## Розділ 6. Як ми обманюємо себе

*Розділ ґрунтовано на:*

Zoë Chance, Michael I. Norton, Francesca Gino, and Dan Ariely, «A Temporal View of the Costs and Benefits of Self-Deception», Proceedings of the National Academy of Sciences (2011).

*Додаткові матеріали:*

Ziva Kunda, «The Case for Motivated Reasoning», Psychological Bulletin (1990).

Danica Mijovic' -Prelec and Dražen Prelec, «Self-deception as SelfSignalling: A Model and Experimental Evidence», Philosophical Transactions of the Royal Society (2010).

Robert Trivers, «The Elements of a Scientific Theory of Self-Deception», Annals of the New York Academy of Sciences (2000).

## Розділ 7. Творчість і нечесність. Ми всі розповідаємо історії

*Розділ ґрунтовано на:*

Edward J. Balleisen, «Suckers, Swindlers, and an Ambivalent State: A History of Business Fraud in America», manuscript.

Shane Frederick, «Cognitive Reflection and Decision Making», Journal of Economic Perspectives (2005).

Michael S. Gazzaniga, «Consciousness and the Cerebral Hemispheres», in The Cognitive Neurosciences, edited by Michael S. Gazzaniga (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1995).

Francesca Gino and Dan Ariely, «The Dark Side of Creativity: Original Thinkers Can Be More Dishonest», Journal of Personality and Social Psychology (2011).

Ayelet Gneezy and Dan Ariely, «Don't Get Mad, Get Even: On Consumers' Revenge», working paper, Duke University (2010).

Richard Nisbett and Timothy DeCamp Wilson, «Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes», Psychological Review (1977).

Yaling Yang, Adrian Raine, Todd Lencz, Susan Bihrlé, Lori Lacasse, and Patrick Colletti, «Prefrontal White Matter in Pathological Liars», The British Journal of Psychiatry (2005).

*Додаткові матеріали:*

Jesse Preston and Daniel M. Wegner, «The Eureka Error: Inadvertent Plagiarism by Misattributions of Effort», Journal of Personality and Social Psychology (2007).

## **Розділ 8. Заразна нечесність. Як ми підчеплюємо вірус нечесності**

*Розділ ґрунтовано на:*

Nicholas A. Christakis and James H. Fowler, *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives* (New York: Little, Brown, 2009).

Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (New York: William Morrow, 1993).

Francesca Gino, Shahar Ayal, and Dan Ariely, «Contagion and Differentiation in Unethical Behavior: The Effect of One Bad Apple on the Barrel», *Psychological Science* (2009).

George L. Kelling and James Q. Wilson, «Broken Windows: The Police and Neighborhood Safety», *The Atlantic* (March 1982).

Nina Mazar, Kristina Shampanier, and Dan Ariely, «Probabilistic Price Promotions—When Retailing and Las Vegas Meet», working paper, Rotman School of Management, University of Toronto (2011).

*Додаткові матеріали:*

Ido Erev, Paul Ingram, Ornit Raz, and Dror Shany, «Continuous Punishment and the Potential of Gentle Rule Enforcement», *Behavioural Processes* (2010).

## **Розділ 9. Обман при співпраці. Чому дві голови не завжди краще, ніж одна**

*Розділ ґрунтовано на:*

Melissa Bateson, Daniel Nettle, and Gilbert Roberts, «Cues of Being Watched Enhance Cooperation in a Real-World Setting», *Biology Letters* (2006).

Francesca Gino, Shahar Ayal, and Dan Ariely, «Out of Sight, Ethically Fine? The Effects of Collaborative Work on Individuals' Dishonesty», working paper (2009).

Janet Schwartz, Mary Frances Luce, and Dan Ariely, «Are Consumers Too Trusting? The Effects of Relationships with Expert Advisers», Journal of Marketing Research (2011).

*Додаткові матеріали:*

Francesca Gino and Lamar Pierce, «Dishonesty in the Name of Equity», Psychological Science (2009).

Uri Gneezy, «Deception: The Role of Consequences», American Economic Review (2005).

Nina Mazar and Pankaj Aggarwal, «Greasing the Palm: Can Collectivism Promote Bribery?» Psychological Science (2011).

Scott S. Wiltermuth, «Cheating More When the Spoils Are Split», Organizational Behavior and Human Decision Processes (2011).

## **Розділ 10. Напівпозитивне закінчення. Люди обманюють не достатньо!**

*Розділ ґрунтовано на:*

Rachel Barkan and Dan Ariely, «Worse and Worst: Daily Dishonesty of Business-men and Politicians», working paper, Ben-Gurion University of the Negev, Israel (2008).

Yoel Inbar, David Pizarro, Thomas Gilovich, and Dan Ariely, «Moral Masochism: Guilt Causes Physical Self-punishment», working paper (2009).

Azim Shariff and Ara Norenzayan, «Mean Gods Make Good People: Different Views of God Predict Cheating Behavior», International Journal for the Psychology of Religion (2011).

*Додаткові матеріали:*

Keri L. Kettle and Gerald Häubl, «The Signature Effect: How Signing One's Name Influences Consumption-Related Behavior by Priming Self-Identity», Journal of Consumer Research (2011).

Deepak Malhotra, «(When) Are Religious People Nicer? Religious Salience and the 'Sunday Effect' on Pro-Social Behavior», Judgment and Decision Making (2010).

## Про автора

**ДЕН АРІЕЛІ МАЄ ЗВАННЯ ПРОФЕСОРА ІМЕНІ ДЖЕЙМСА Б. ДЮКА**<sup>[53]</sup> з психології та поведінкової економіки в Дюкському університеті. Також викладає у Бізнес-школі Фукуа, працює у Центрі когнітивної неврології, на факультеті економіки та у Школі медицини. Ден здобув один кандидатський ступінь з когнітивної психології та ще один — з бізнес-адміністрування. Він є засновником і директором наукового центру «The Center for Advanced Hindsight» (Центр вдосконалення інтуїції). Його роботи були надруковані в багатьох виданнях: The New York Times, The Wall Street Journal, The Washington Post, The Boston Globe та в інших. Живе в Даремі, штат Північна Кароліна, з дружиною Сумі та двома творчими дітьми — Амітом і Нетою.

---



[33]*Speed dating* — це спеціальна зустріч, де люди, які шукають романтичні стосунки, коротко розмовляють з потенційними партнерами, щоб визначити, чи мають вони взаємні інтереси. — *Прим. пер.*

[34]Приблизно 1,6 км. — *Прим. пер.*

[35]Ми використовували запитання, подібні на ті, що ставлять у шкільних контрольних роботах, замість нашої стандартної матриці, оскільки ми вважали, що такі запитання більш природно викличуть відчуття «Я так і знав» і призведуть до самообману.

[36]В оригіналі — «The Center for Advanced Hindsight», інший варіант перекладу може бути «Центр розвитку чуйки». — *Прим. пер.*

[37]Цю історію записав помічник С. Кубрика, Ентоні Фревін, в журналі «Stop Smiling», і її взяли за основу фільму «Бути Стенлі Кубриком» (*Colour Me Kubrick*), де А. Конвея грає Джон Малкович.

[38]Французький танець XVIII століття. — *Прим. пер.*

[39]Ерготерапія — це комплекс реабілітаційних заходів в особи із порушенням психічних або фізичних функцій організму, спрямованих на відновлення повсякденної діяльності людини з урахуванням наявних фізичних обмежень. — *Прим. пер.*

[40]Каліфорнійський технологічний університет. — *Прим. пер.*

[41]Не маю нічого проти *Ford Taurus*, який, я впевнений, чудовий автомобіль. Просто це не та неймовірна машина, за кермом якої я себе уявляв.

[42]Приблизно від 7,5 до 12 метрів. — *Прим. пер.*

[43]Думаю, що існує зв'язок між нечесністю та подорожами. Можливо, це тому, що в подорожах правила менш чіткі, або, можливо, тому, що ми перебуваємо далеко від звичного середовища.

[44]Мабуть, розумно буде просити студентів скласти присягу на початку кожної лекції, і, можливо, це те, що я зроблю наступного разу.

[45]Підозрюю, що компанії, які сповідують ідеологію «максимізувати прибуток акціонерів», насамперед можуть використовувати цей девіз, щоб обґрунтувати багато неправомірних вчинків — від фінансового до юридичного та екологічного шахрайства. Те, що винагорода керівників пов'язана з ціною акцій, імовірно, лише збільшує їхню прихильність до «прибутку акціонерів».

[46]В оригінальній фразі гра слів — «PACs Put the Fun in Fundraising». — *Прим. пер.*

[47]Це витрати, які визначає керівництво організації і які не мають прямого зв'язку зі змінами поточної діяльності. До таких витрат належать витрати на дослідження і розроблення, на рекламу, на підвищення кваліфікації персоналу тощо. — *Прим. пер.*

[48]Можна перекласти як «електронний обман.com». — *Прим. пер.*

[49]Інше нечітке правило — «принцип розсудливості», згідно з яким бухгалтери не повинні прикрашати речей.

[50]На основі цих результатів ми можемо припустити, що людям, які працюють на ідеологічні організації, такі як політичні партії та неприбуткові організації, може бути

легше порушувати моральні правила — тому що вони роблять це заради доброї справи й допомагають іншим.

[51]Трохи більше ніж півлітра. — *Прим. пер.*

[52]Аддералл часто нелегально застосовують, щоб стимулювати розумову діяльність, як препарат для допінгу. Ксанакс — седативний препарат. — *Прим. пер.*

[53]Таке звання надають невеликій кількості викладачів, які мають надзвичайні досягнення; відповідником цього звання в інших університетах може бути «почесний професор». — *Прим. пер.*