

Ден Аріелі

Чесно про (не)чесність (частина 1)

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

Моїм викладачам, співавторам та студентам – усім, з ким цікаво проводити дослідження. І всім учасникам, які протягом багатьох років брали участь у наших експериментах, – ви є рушієм цього дослідження, і я дуже вдячний за вашу допомогу.

ВСТУП.

ЧОМУ НЕЧЕСНІСТЬ ТАКА ЦІКАВА?

«Є один спосіб дізнатися, чи людина чесна — запитайте її. Якщо вона скаже «так», то перед вами — шахрай».

— ГРАУЧО МАРКС

Вперше я зацікавився темою нечесності 2002 року, всього через кілька місяців після колапсу *Enron*. Того тижня я був на якійсь технологічній конференції й одного вечора, за чаркою, познайомився із Джоном Перрі Барлоу. Я знав його як автора пісень *Grateful Dead*, але з розмови дізнався, що він також консультував кілька компаній, серед яких — *Enron*.

Якщо ви не стежили за подіями 2001 року, коротка історія про падіння улюблениці Волл-стрит звучить так: *Enron* досягла надзвичайних фінансових висот через серію хвацьких бухгалтерських трюків (не без допомоги консультантів, які закривали очі на деякі дії, рейтингових агентств, правління компанії та, тепер неіснуючої аудиторської фірми *Arthur Andersen*). Тож коли дії компанії вже неможливо було приховати, *Enron* полетіла у прірву.

Акціонери втратили свої інвестиції, пенсійні плани випарувалися, тисячі працівників втратили роботу, і компанія збанкрутувала.

Коли я спілкувався із Джоном, мені стало дуже цікаво, як він пояснить свою «вибіркову сліпоту». Він консультував *Enron* у той час, коли компанія швидко втрачала контроль, проте Джон сказав, що не зауважив лиховісних ознак. Ба більше, у його картині світу *Enron* була інноваційним лідером нової економіки аж до того моменту, коли історія прогрімала на перших шпальтах. Він також сказав мені, що навіть після того, як інформацію оприлюднили, він не міг повірити, що не побачив ознак краху. Це змусило мене задуматись. Перед розмовою із Джоном я припускав, що крах *Enron* переважно спричинили троє «злих геніїв-керівників» (Джеффри Скіллінг, Кеннет Лей та Ендрю Фастов), які разом спланували та здійснили великомасштабну бухгалтерську операцію. Аж ось я спілкуюсь із приємним хлопцем, котрий мені подобається та яким я захоплююсь, і він має власну історію причетності до *Enron* — історію про вибіркову сліпоту, а не про навмисну нечесність.

Звичайно, ймовірно, що Джон та інші співучасники справи з *Enron* були глибоко зіпсованими. Проте я замислився, що, можливо, існує й інша нечесність — така, яка більше подібна на вибіркову сліпоту і до якої вдаються такі люди, як Джон, ви і я. Я зацікавився, чи проблема нечесності стосується більшої кількості людей, ніж кількох «ложок дьогтю», і чи вибіркова сліпота є також в інших компаніях.[1] Я також поставив собі запитання, чи

вчинили би я і мої друзі так само, якби ми були консультантами *Enron*.

Я захопився темою обману й нечесності. Як вони виникають? Наскільки люди схильні до чесності та нечесності? І, мабуть, найголовніше — чи нечесними зазвичай бувають декілька «ложок дьогтю», чи це більш поширена проблема? Я зрозумів, що відповідь на останнє запитання може суттєво вплинути на те, як ми боремось із нечесністю: якщо лише кілька «ложок» вдаються до більшості обманливих дій у світі, ми можемо легко вирішити цю проблему. Відділи управління талантами зможуть визначати шахраїв під час процесу наймання або зможуть спростити процедуру звільнення людей, які виявилися нечесними. Але якщо проблема не обмежується лише кількома крайніми випадками, це означає, що кожен із нас, ви та я, можемо поводитися нечесно на роботі та вдома. І якщо всі ми часом стаємо трохи злочинцями, то дуже важливо спочатку зрозуміти, як діє недобросовісність, а потім придумати способи, як утримувати та контролювати цей аспект нашої сутності.

ЩО МИ ЗНАЄМО ПРО ПРИЧИНИ НЕЧЕСНОСТІ? У раціональній економіці загальноприйняте визначення обману придумав економіст Чиказького університету, лауреат Нобелівської премії Гері Беккер, який припустив, що люди скоюють злочин на підставі раціонального аналізу кожної ситуації. Тім Гарфорд у своїй книзі «Логіка життя»[2] зазначає, що поява цієї теорії була досить буденною. Одного разу Г. Беккер

запізнювався на зустріч і через брак дозволених паркомісць вирішив незаконно припаркуватись і ризикнути отримати штраф. Г. Беккер проаналізував свої міркування у цій ситуації і зауважив, що його рішення ґрунтувалося цілковито на протиставленні можливих втрат (як-от попастися на гарячому, отримати штраф та ризик того, що машину відбуксирують) та отриманої вигоди (прийти на зустріч вчасно). Він також зазначив, що під час аналізу втрат і вигоди не йшлося про «правильно» чи «неправильно»; це було просто порівняння можливих позитивних та негативних результатів.

Так з'явилася Теорія раціонального злочину (*Simple Model of Rational Crime, SMORC*). Згідно з цією теорією, ми думаємо й поведимося так, як Г. Беккер. Як і середньостатистичний грабіжник, у житті ми прагнемо більшої вигоди. І для раціонального розрахунку втрат і вигоди не має значення, як ми цього досягаємо — грабуємо банки чи пишемо книжки. За логікою Г. Беккера, якщо ми не маємо грошей та проїжджаємо повз крамницю, то ми швидко оцінюємо, скільки грошей може бути в касі, аналізуємо ймовірність того, що ми попадемося, і уявляємо, яке покарання може чекати нас, якщо таки нас впіймають (очевидно, також вираховуємо додатковий час дострокового звільнення за хорошу поведінку). На підставі цього розрахунку втрат і вигоди ми вирішуємо — варто грабувати це місце чи ні. Суть теорії Г. Беккера в тому, що рішення про гідну поведінку, як і більшість інших рішень, ґрунтується на аналізуванні втрат і вигоди.

SMORC — дуже прямолінійна теорія про нечесність, але цікаво, чи дійсно вона описує поведінку людей у реальному світі. Якщо це так, суспільство має два явних способи боротьби з нечесністю. Перший — збільшити ймовірність потрапити на гарячому (для цього, наприклад, можна найняти більше працівників поліції та встановити більше камер спостереження). Другий — збільшити покарання для людей, яких впіймали (наприклад, запровадивши жорсткіші тюремні терміни та штрафи). Це, мої друзі, *SMORC* з її чіткими відповідями щодо дій правоохоронців, процедур покарання та щодо нечесності загалом.

Але якщо цей досить простий погляд Теорії раціонального злочину на нечесність є неточним або неповним? Якщо так, стандартні підходи до подолання нечесності будуть неефективними та недостатніми. Якщо *SMORC* — недосконала теорія щодо причин нечесності, то спочатку потрібно з'ясувати, які сили дійсно змушують людей обманювати, а потім використати це вдосконалене розуміння, щоб впоратись із нечесністю. Якраз про це книжка, яку ви тримаєте в руках.[3]

Життя у світі *SMORC*

Перш ніж розглядати сили, які впливають на нашу чесність і нечесність, проведемо швидкий експеримент. Яким було б наше життя, якби ми суворо дотримувалися *SMORC* і розглядали лише втрати та вигоди наших дій?

Якщо б ми жили в ідеальному світі *SMORC*, то ми б аналізували втрати і вигоди щодо всіх наших рішень

і робили б те, що здається найбільш раціональним. Ми б не ухвалювали рішень, керуючись емоціями чи довірою, тому ми, найімовірніше, замикали б наші гаманці в шухляді, коли виходили б з офісу на хвилину. Ми б тримали гроші під матрацом або ховали їх у секретному сейфі. Ми б не просили сусідів заносити нам пошту під час відпустки, боячись, що вони вкрадуть наші речі. Ми би дивилися на наших колег спідлоба. Рукоштовпання як форми угоди не існувало би; юридичні контракти були б необхідними для будь-якої транзакції, що також би означало, що ми, імовірноше, витрачали б значну частину нашого часу на юридичні баталії та судові процеси. Ми б вирішували не мати дітей, тому що коли вони виростуть, то намагатимуться вкрати в нас усе, і оскільки вони живуть з нами в одному помешканні, то матимуть достатньо нагод це зробити.

Зрозуміло, люди — не святі. Ми далекі від досконалості. Але якщо ви погоджуєтесь, що світ *SMORC* не є правильним відображенням того, як ми думаємо та поводитимось, і не точно описує наше повсякденне життя, тоді цей мисленнєвий експеримент демонструє, що ми не обманюємо і не крадемо так, як могли б, якби були абсолютно раціональними й діяли лише у власних інтересах.

Заклик до всіх поціновувачів мистецтва

У квітні 2011 року в шоу Іри Глас «Це американське життя» (1) розповіли історію про Дена Вайса, молодого студента коледжу, який працював у Центрі виконавського мистецтва ім. Джона Ф. Кеннеді у Вашингтоні, округ Колумбія. Його

роботою було облікувати інвентар сувенірних крамниць Центру, де товари відвідувачам продавали триста волонтерів — люди з добрими намірами, переважно пенсіонери, які люблять театр та музику.

Сувенірні крамниці працювали як лимонадні стійки. Не було касових апаратів, просто стояли касові ящики, до яких волонтери кидали гроші і з яких діставали решту. Сувенірні крамниці стрімко розвивались і продавали товару на понад 400 тисяч доларів на рік. Але вони мали одну велику проблему: із загальної суми щороку зникало приблизно 150 тисяч доларів.

Коли Дена підвищили до менеджера, він вирішив упіймати злодія. Ден почав підозрювати одного молодого працівника, обов'язком якого було відносити гроші до банку. Ден сконтактував із детективним агентством Служби національних парків США, і детектив допоміг йому організувати операцію зі «смертельним нальотом». Одного лютневого вечора вони встановили пастку. Ден поклав помічені купюри в касу й вийшов. Потім він із детективом сховалися в кущах неподалік і чекали підозрюваного. Коли підозрюваний співробітник зрештою закінчив роботу, вони накинулися на нього і знайшли в кишені деякі помічені купюри. Справу закрито, чи не так?

Не зовсім, як з'ясувалося. Цей молодий працівник того дня вкрав лише 60 доларів, і навіть після того, як його звільнили, гроші та товари все ж зникали. Наступним кроком Ден створив систему інвентаризації з цінами та записами щодо продажів. Він наказав пенсіонерам записувати все, що вони продали та що отримали, і... (ви

правильно здогадались) крадіжки припинились. Проблема була не в єдиному злодії, а в багатьох доброзичливих людях поважного віку, волонтерах, які люблять мистецтво та які деколи привласнювали товари та гроші, що залишалися без нагляду.

Мораль цієї історії не дуже надихає. Як сказав Ден: «Ми братимемо речі одне одного, якщо випаде така нагода... багато людей потребують контролю, щоб поводитись правильно».

МЕТА ЦІЄЇ КНИГИ НАСАМПЕРЕД У ТОМУ, ЩОБ ВИВЧИТИ РАЦІОНАЛЬНІ СИЛИ ВТРАТ І ВИГОДИ, ЯКІ, ЯК ПРИПУСКАЮТЬ, ВПЛИВАЮТЬ НА НЕЧЕСНУ ПОВЕДІНКУ (ХОЧА, ЯК МИ ПОБАЧИМО, ЧАСТО ТАКИ НЕ ВПЛИВАЮТЬ), А ТАКОЖ ІРАЦІОНАЛЬНІ СИЛИ, ЯКІ МИ ВВАЖАЄМО НЕВАЖЛИВИМИ, АЛЕ ЧАСТО САМЕ ВОНИ КЕРУЮТЬ ПОВЕДІНКОЮ. Зазвичай, коли зникає велика сума, ми вважаємо, що це робота одного холоднокровного злочинця. Але, як ми зрозуміли з розповіді про поціновувачів мистецтва, не завжди обманює якийсь «один хлопець», який проаналізував втрати і вигоди та вкрав багато грошей. Натомість часто це багато людей, які спокійно виправдовують себе, коли час до часу знову і знову беруть трохи грошей або якісь речі. Далі ми вивчатимемо сили, які спонукають нас обманювати, і зблизька глянемо на те, що змушує нас поводитися чесно. Ми обговоримо, як нечесність приховує свою потворну сутність і як ми обманюємо заради власної вигоди, зберігаючи позитивне сприйняття себе —

аспект нашої поведінки, який найчастіше спричиняє нечесні дії.

Після того, як ми вивчимо основні принципи, що лежать в основі нечесності, то проведемо деякі експерименти, які допоможуть нам виявити психологічні сили та впливи середовища, що підвищують і знижують прояви чесності в нашому повсякденному житті, наприклад конфлікти інтересів, підробки, обіцянки, творчість та звичайну втому. Ми розглянемо також соціальні аспекти нечесності, наприклад, як інші люди впливають на наше розуміння того, що правильно чи неправильно, та на нашу здатність обманювати, коли хтось інший отримає користь від нашої нечесності. Зрештою, ми намагатимемося зрозуміти, як працює нечесність, як вона залежить від організації нашого повсякденного середовища і за яких умов ми стаємо чеснішими або нечесними.

На додаток до вивчення сил, які впливають на нечесність, одна з головних практичних переваг інструментів поведінкової економіки в тому, що вона показує нам, як внутрішній стан та середовище впливають на нашу поведінку. Як тільки ми більш чітко зрозуміємо сили, які нами керують, то дізнаємося, що не безпорадні перед нашими людськими недоліками (сюди ж належить нечесність), що ми можемо змінити наше середовище й так почати краще поводитися та досягти кращих результатів.

Сподіваюсь, що дослідження, які я описую в наступних розділах, допоможуть нам зрозуміти, що спричиняє нечесні

вчинки та які є цікаві способи, якими можна взяти нечесність під контроль та обмежити її.

Що ж, уперед?!

РОЗДІЛ 1.

ВИПРОБОВУЄМО ТЕОРІЮ РАЦІОНАЛЬНОГО ЗЛОЧИНУ (*SMORC*)

Скажу відверто. Вони обманюють. Ви обманюєте. І, так, я час до часу також обманюю.

Я — професор університету і тому деколи щось вигадую, щоб зацікавити студентів матеріалом. Наприклад, іноді запрошую цікавих доповідачів на заняття, що також є хорошим способом зменшити час, який я витрачаю на підготовку до занять. Отже, це взаємовигідна ситуація — як для запрошеного, так і для студентів, і, звичайно, для мене.

Для однієї з таких «змитись від викладання» лекцій із поведінкової економіки я запросив особливого гостя. Цей мудрий чоловік добре себе зарекомендував, адже має за плечима непоганий досвід: перш ніж стати легендарним бізнес-консультантом відомих банків та керівників, він здобув ступінь доктора юридичних наук, а також — бакалавра у Принстоні. «Протягом кількох останніх років, — сказав я студентам, — наш видатний гість допомагає бізнесовій еліті здійснювати їхні мрії!»

Після цього вступу гість розпочав свій виступ. Він рубав правду з першого слова: «Сьогодні я допоможу здійснити ваші мрії. Ваші мрії про ГРОШІ! — крикнув він голосом тренера із зумби. — Народ, ви хочете заробити ГРОШІ?»

Усі почали кивати й усміхатись, захоплені його завзятим і відвертим підходом.

«Чи є тут хтось багатий? — запитав він. — Звичайно, я багатий, але у студентів коледжу зазвичай немає грошей. Так, ви всі бідні. Але це зміниться через силу ОБМАНУ! Вперед!»

Потім він назвав імена деяких ганебних пройдисвітів, від Чингісхана і до нашого часу — наприклад, десятків СЕО, серед яких Алекс Родрігес, Берні Медофф, Марта Стюарт та інші. «Ви всі хочете бути подібними на них, — напоумлював він. — Ви хочете мати владу і гроші! І все це може бути вашим завдяки обману. Будьте уважні, бо зараз я розкрию вам таємницю!»

Після натхненного вступу настав час для групового завдання. Він попросив студентів заплющити очі і тричі глибоко вдихнути.

«Уявіть, що ви схитрували й отримали свої перші десять мільйонів доларів, — сказав він. — Що ви будете робити з цими грошима? Ви! У бірюзовій сорочці!»

«Будинок», — сором'язливо відповів студент.

«БУДИНОК? Ми, багаті люди, кажемо МАЄТОК. Ви?» — сказав він, вказуючи на іншого студента.

«Відпочинок».

«На приватному острові, який належить вам? Чудово! Коли ви заробите таку купу грошей, яку мають великі

шахраї, — це змінить ваше життя. Чи є тут хтось, хто любить поїсти?»

Кілька студентів підняли руки.

«Як щодо страви, яку приготував особисто Жак Пепін? Дегустація вина в Шатонеф-дю-Пап? Коли ви заробляєте купу грошей, ви можете жити на широку ногу завжди. От спитайте Дональда Трампа! Ми всі знаємо, що за десять мільйонів доларів ви б переїхали свого хлопця чи дівчину. Я тут для того, щоб сказати вам, що це нормально, і зняти вас з гальм».

До цього моменту більшість студентів почала розуміти, що перед ними не справжня рольова модель. Але останні десять хвилин вони обговорювали мрії та всі захопливі речі, які вони могли би зробити за перші 10 мільйонів доларів, тому їх розривало між бажанням бути багатими та розумінням того, що обманювати — морально неправильно.

«Я відчуваю ваше вагання, — сказав гість. — Ви не повинні дозволяти своїм емоціям керувати вашими вчинками. Ви повинні поговорити зі своїми страхами мовою аналізування втрат і вигоди. Отже, які переваги того, щоб отримати гроші обманом?» — запитав він.

«Стаєш багатим!» — відповіли студенти.

«Так. А які мінуси?»

«Можуть упіймати!»

«Ах, — сказав лектор, — ЙМОВІРНО, що вас упіймають. АЛЕ (і ось таємниця!) впійматись на обмані це не те саме, що отримати покарання за нього. Розгляньмо приклад Берні Еберса, екс-голови компанії *WorldCom*. Його адвокат обрав оборонну стратегію «от халепа» та стверджував, що Б. Еберс

просто не знав, що відбувається. Або Джефф Скіллінг, колишній генеральний директор компанії «Enron», відомий своїм і-мейлом: «Знищіть документи, вони на нас полюють». Пізніше Дж. Скіллінг свідчив, що це був «сарказм»! І навіть якщо ці стратегії захисту не спрацюють, ви завжди можете втекти з міста до країни без законів про екстрадицію!»

Повільно, але успішно запрошений лектор (а в реальному житті — стендап-комік Джефф Крейслер, автор сатиричної книги «Розбагатій через обман») жорстко підводив до думки, що не варто ухвалювати фінансових рішень на підставі лише аналізування втрат і вигоди та ігнорувати моральні міркування. Студенти, які слухали лекцію Джеффа, розуміли, що з цілком раціональної точки зору він мав абсолютну рацію. Але водночас його схвалення обману як найкращого шляху до успіху викликало в них неспокій та опір.

Наприкінці заняття я попросив студентів подумати про те, наскільки їхня поведінка відповідає *SMORC*. «Скільки можливостей схитрувати і не бути впійманими ви маєте звичайного дня? — запитав я їх. — Скількома з цих можливостей ви скористаетесь? Наскільки зросла б кількість нечесних вчинків навколо нас, якщо б усі прийняли Джеффовий підхід аналізування втрат і вигоди?»

Готуємо ґрунт для експериментів

Підхід Г. Беккера і Дж. Крейслера до нечесності складається із трьох основних елементів: (1) користь, яку можна отримати від злочину; (2) ймовірність, що тебе впіймають; і (3)

можливе покарання, якщо таки спіймають. Порівнюючи перший компонент (вигода) з двома іншими (втрати), раціональна людина може визначити, чи варто скоювати певний злочин.

Знову ж таки, може бути, що Теорія раціонального злочину, *SMORC*, — це точний опис того, як люди ухвалюють рішення щодо чесності чи нечесності, але неспокій моїх студентів (і мій) стосовно підтексту *SMORC* свідчить, що варто зануритися глибше, щоб зрозуміти, що насправді відбувається. (На наступних кількох сторінках цієї книжки докладно описано, як ми вимірювали обман, тому, будь ласка, прочитайте уважно.)

як люди обманюють. Ми розмістили оголошення по всьому студентському містечку Массачусетського технологічного інституту, MIT (де я тоді викладав), у яких пропонували студентам заробити до 10 доларів за десять хвилин їхнього часу.[4] У визначену годину учасники зайшли до аудиторії та сіли на стільці за невеликими партами (типова аудиторія для екзамену). Далі кожен учасник отримав аркуш паперу з набором із двадцяти різних матриць (приклад аркуша є нижче), і їхнім завдання було знайти в кожній із цих матриць два числа, які в сумі дають 10 (ми називаємо це матричним завданням та згадуватимемо цей тип завдання і далі в цій книзі). Також ми сказали їм, що вони мають п'ять хвилин, щоб вирішити якомога більше із двадцяти матриць, і що отримають 50 центів за кожну правильну відповідь (сума змінювалася залежно від експерименту). Як тільки експериментатор сказав: «Старт!», учасники перевернули аркуші та почали розв'язувати ці прості математичні завдання так швидко, як могли.

Нижче подано приклад аркуша із завданням, з однією збільшеною матрицею. Як швидко ви можете знайти пару чисел, яка в сумі дорівнює 10?

Саме так експеримент починався для всіх учасників, але те, що відбувалось, коли спливали п'ять хвилин, залежало від умови експерименту.

Уявіть собі, що ви в контрольній умові і поспішаєте вирішити якомога більше із двадцяти матриць. Хвилина минає — ви розв'язали одну. Минуло ще дві хвилини — ви вирішили три матриці. Час закінчується, і ви маєте чотири розв'язані матриці. Ви заробили 2 долари. Ви підходите до

столу експериментаторки і даєте їй свої відповіді. Експериментаторка перевіряє їх і схвально усміхається. «Чотири розв'язані», — каже вона, а потім відраховує ваш заробіток. «Це все», — каже вона, і ви виходите з кімнати. (Результати учасників у контрольній умові показали нам реальний рівень результатів для цього завдання.)

Тепер уявіть, що ви в іншій умові, яка називається «умова зі шредером», і в ній ви маєте можливість обдурити. Ця умова схожа на контрольну, за винятком того, що після п'яти хвилин експериментатор повідомляє вам: «Час вичерпано, підрахуйте кількість правильних відповідей, пропустіть свій робочий аркуш через шредер, що є наприкінці кімнати, а потім підійдіть до мене та скажіть, скільки матриць ви правильно розв'язали». Якби ви були в цій умові, то ви б підраховували свої відповіді, подрібнили би свій робочий аркуш, повідомили про результат, отримали оплату та покинули аудиторію.

Якщо б ви були учасником умови зі шредером, що б ви зробили? Чи ви б схитрували? І якщо так, то наскільки?

Ми отримали дані з обох умов і могли порівняти результати в контрольній умові, де обман неможливий, та в умові зі шредером, де він можливий. Якщо результати були б однаковими, то можна було би зробити висновок, що ніхто не обманював. Але якщо б ми зауважили, що, статистично кажучи, люди показують «кращий» результат в умові зі шредером, то ми могли би зробити висновок, що наші учасники завищували свої результати (обманювали), коли мали можливість знищити докази. І ступенем обману цієї групи буде різниця між кількістю матриць, яку вони

стверджували, що правильно вирішили, та кількістю матриць, які учасники насправді розв'язали в контрольній умові.

Результат нас не дуже здивував, бо ми виявили, що, маючи можливість, багато людей прикрашали свій результат. У контрольній умові учасники вирішили в середньому чотири із двадцяти матриць.

Учасники умови зі шредером повідомляли, що вирішили в середньому шість — на дві більше, ніж у контрольній умові. І це середнє збільшення підняли не кілька осіб, які стверджували, що вирішили набагато більше матриць, а багато людей, які схитрували кожен потрохи.

Більше грошей – більше обману?

Озброєні цим базовим кількісним визначенням нечесності, ми з Ніною та Оном були готові дослідити, які саме сили схиляють людей обманювати більше чи менше. *SMORC* каже нам, що люди мали б обманювати більше, коли вони мають можливість отримати більше грошей без ризику бути спійманими або покараними. Таке твердження просте й інтуїтивно привабливе, тому наступним кроком вирішили перевірити його. Ми організували іншу версію матричного завдання, тільки цього разу ми змінили суму грошей, яку учасники отримували за правильне вирішення кожної матриці. Деяким учасникам ми обіцяли 25 центів за матрицю; іншим — 50 центів, 1, 2 або 5 доларів. У найвищій умові ми пообіцяли учасникам неймовірні 10 доларів за кожну правильну відповідь. Як ви думаєте, що відбулось? Чи

збільшиться величина обману разом із збільшенням суми запропонованих грошей?

Перш ніж розкрити відповідь, розповім вам про подібний експеримент. У цій умові інша група учасників замість того, щоб вирішувати матричне завдання, мала відгадати, який результат повідомлять учасники в умові зі шредером із різними рівнями винагороди. Вони прогнозували, що заявлена кількість правильно вирішених матриць зростала зі збільшенням суми грошей. По суті, їхнє інтуїтивне відчуття було таким самим, як і головна ідея SMORC. Але вони помилились. Коли ми проаналізували величину обману, виявилось, що учасники додавали в середньому дві матриці до своїх балів, незалежно від суми грошей, яку вони мали отримати за кожну матрицю. Крім того, величина обману була дещо нижчою, коли ми обіцяли нашим учасникам найбільшу суму (10 доларів) за кожну правильну відповідь.

Чому ж не збільшувалась величина обману зі збільшенням грошової винагороди? Чому обман був дещо нижчим при найвищому рівні оплати? Ця незалежність від суми винагороди свідчить, що нечесність, найімовірніше, не є результатом аналізу втрат і вигоди. Якщо б це було так, то збільшення вигоди (тобто кількості грошей) мало би призводити до більшого обману. І чому рівень обману був найменшим, коли оплата була найбільшою? Я підозрюю, що коли сума грошей, яку учасники могли отримати за матрицю, становила 10 доларів, їм було важче обманювати і водночас відчувати себе чесною людиною (ми повернемося до цього пізніше). 10 доларів за матрицю — це не те саме, що взяти олівець з офісу. Це наче взяти декілька ящиків ручок,

степлер та пачку паперу для принтера, що набагато важче ігнорувати або раціоналізувати.

Впіймати злодія

Наш наступний експеримент аналізував, що станеться, коли учасники відчують, що існує вища ймовірність впійматись. Якщо просто, ми додали в експеримент ментальний еквівалент напівсправної камери спостереження. Ми попросили одну групу учасників наполовину знищити у шредері їхній робочий аркуш, а це означало, що, якщо вони вчинили нечесно, ми могли б мати якісь докази цього.

Ми попросили другу групу знищити весь робочий аркуш, а це означало, що вони могли уникнути викриття. Нарешті ми попросили третю групу знищити весь робочий аркуш, вийти з кімнати й «заплатити собі» з великої чаші, у якій було понад 100 доларів невеликими купюрами та монетами. За такої умови «заплати собі» учасники могли не тільки обманути й не впійматись, але й нажити додаткові гроші.

Знову ж таки, ми попросили іншу групу спрогнозувати, скільки запитань в середньому учасники заявлять, що правильно вирішили в кожній з умов. І знову ж таки, вони передбачали, що людська схильність до нечесності буде відповідати *SMORC* — учасники будуть заявляти, що вирішили більше матриць, коли ймовірність впійматись нижча.

Що ми з'ясували? І знову багато людей схитрували, але трохи, і величина обману була однакова в усіх трьох умовах

(у тій, де знищували аркуш наполовину, де знищували весь та де знищували весь і платили самі собі).

ЗВИЧАЙНО, ВИ МОЖЕТЕ ЗАСУМНІВАТИСЯ, ЧИ ДІЙСНО УЧАСНИКИ НАШИХ ЕКСПЕРИМЕНТІВ ВІРИЛИ, ЩО В НАШОМУ СЕРЕДОВИЩІ ВОНИ МОЖУТЬ ОБМАНЮВАТИ Й НЕ ПОПАСТИСЯ. Щоб зрозуміти, чи це дійсно так, ми з Рачелі Баркан (професорка Університету Бен-Гуріона в Негеві) та Ейнав Махарабані (аспірантка, яка працює з Рачелі) провели ще одне дослідження, де або Ейнав, або інша асистентка, Талі, проводили експеримент.

Ейнав і Талі — подібні, але було зрозуміло, що Ейнав — незряча, а це означало, що легше було схитрувати, коли вона була за головну. Коли настав час заплатити собі з купи грошей, яка стояла на столі перед експериментатором, учасники могли взяти стільки грошей, скільки захочуть, а Ейнав не змогла би цього побачити.

Тож чи дійсно вони обманювали Ейнав більше? Учасники брали дещо більше грошей, ніж заслужили, але хитрували однаково — і коли Талі стежила за експериментом, і коли Ейнав.

Ці результати свідчать, що ймовірність попастися не має істотного впливу на величину обману. Звичайно, я не стверджую, що на людей зовсім не впливає вірогідність того, що їх впіймають (врешті-решт ніхто не буде красти машини, коли поруч стоїть поліціант). Але результати вказують, що ймовірність попастися не має такого великого впливу, як ми

очікуємо, і вона, безумовно, не відіграла жодної ролі в наших експериментах.

ВИ МОЖЕТЕ ЗАДАТИСЯ ПИТАННЯМ, ЧИ В НАШИХ ЕКСПЕРИМЕНТАХ УЧАСНИКИ СЛІДУВАЛИ ЛОГІЦІ: «ЯКЩО Я ОБМАНУ ЛИШЕ НА ДЕКІЛЬКА МАТРИЦЬ, НІХТО НЕ БУДЕ МЕНЕ ПІДОЗРЮВАТИ. Але якщо я скажу, що вирішив більшу кількість, то це може викликати підозру і хтось може почати мене розпитувати».

Ми перевірили цю думку в нашому наступному експерименті. Цього разу ми сказали половині учасників, що середньостатистичний студент у цьому експерименті вирішує приблизно чотири матриці (що було правдою). Другій половині ми сказали, що середньостатистичний студент вирішує приблизно вісім матриць.

Чому ми так зробили? Бо якщо рівень шахрайства залежить від бажання бути таким як всі, то наші учасники хитруватимуть в обох умовах — додадуть кілька розв'язаних матриць до тієї цифри, яку вважають середньою (тобто вони б повідомили, що вирішили приблизно шість матриць, коли думали, що середнє — чотири, та приблизно десять матриць, коли вважали, що вісім).

Отже, як вчинили наші учасники, коли думали, що інші розв'язують більше матриць? Ця інформація зовсім на них не вплинула. Вони додали собі приблизно дві додаткові матриці (розв'язали чотири й повідомили, що шість), незалежно від того, вважали вони, що інші розв'язують у середньому чотири чи вісім матриць.

Цей результат свідчить про те, що на шахрайство не впливає бажання бути як всі. Швидше він свідчить, що наше відчуття моральності пов'язане з рівнем обману, з яким ми відчуваємось комфортно. Тобто ми обманюємо настільки, наскільки можемо розглядати себе як виважених чесних людей.

У «дикій природі»

Озброївшись цими базовими свідченнями проти *SMORC*, ми з Рачелі вирішили вийти з лабораторії і «побавитись» у більш природному середовищі. Ми хотіли дослідити звичні ситуації, з якими кожен може зіткнутися будь-якого дня. І ми хотіли випробувати «справжніх людей», а не просто студентів (хоча я виявив, що студентам не подобається, коли кажуть, що вони не справжні люди). На той момент у наших експериментальних умовах був відсутній один компонент — це можливість, щоб люди повелися позитивно й доброзичливо.

У наших лабораторних експериментах у найкращому випадку учасники могли не обманути. Але в багатьох життєвих ситуаціях люди можуть поводитися не просто нейтрально, а доброзичливо та великодушно. Зважаючи на цей додатковий нюанс, ми шукали ситуації, які дозволять нам протестувати як негативні, так і позитивні сторони людської природи.

УЯВІТЬ СОБІ ФЕРМЕРСЬКИЙ РИНОК, ЩО РОЗТЯГНУВСЯ НА ВСЮ ДОВЖИНУ ВУЛИЦІ. Ринок розташований у центрі міста Беер-Шева, на півдні Ізраїлю. Це спекотний день, і сотні продавців виклали свої товари на прилавках перед крамницями, які містяться по обидва боки вулиці. Пахне свіжими травами та маринованими огірками, свіжоспеченим хлібом та стиглою полуницею, а очі блукають між тарілок маслин та сиру. Голоси торговців, які хвалять свої продукти, оточують вас: «Rak ha yom!» (Тільки сьогодні), «Matok!» (Солодкий), «Bezol!» (Дешево).

Ейнав і Талі зайшли на ринок та розійшлись у різні напрямки. Ейнав використовує білу тростину, щоб орієнтуватися на ринку. Вони підходили до кількох продавців овочів і просили кожного набрати їм два кілограми (близько 4,5 фунтів) помідорів, поки вони купували інші продукти. Дівчата про це просили, відходили приблизно на десять хвилин, потім поверталися, щоб забрати свої помідори, платили й ішли собі. А йшли вони до продавця на іншому кінці ринку, який погодився оцінити якість помідорів від інших торговців. Ми можемо порівняти помідори, які купили Ейнав і Талі, і так з'ясувати, хто отримав кращі продукти, а хто — гірші.

Чи отримала Ейнав погані продукти? Майте на увазі, що із суто раціональної точки зору було б логічно, якби продавець вибирав для неї найгірші помідори. Зрештою вона не змогла б отримати естетичної насолоди. Традиційний економіст, скажімо, з Чиказького університету може навіть стверджувати, що для максимізації соціального добробуту

всіх залучених (продавця, Ейнав та інших покупців) продавець повинен був продати їй найгірші помідори, а найкращі приберегти для людей, які зможуть насолоджуватися їхнім виглядом. Як виявилось, візуально помідори Ейнав були не гіршими, а навіть кращими за ті, які обрали для Талі. Продавці постарались і, попри деякі втрати для їхнього бізнесу, вибрали більш високоякісні продукти для незрячого клієнта.

З ЦИМИ ОПТИМІСТИЧНИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ МИ ВЗЯЛИСЬ ЗА ІНШУ ПРОФЕСІЮ, ЯКУ ЧАСТО СПРИЙМАЮТЬ ІЗ ВЕЛИКОЮ ПІДОЗРОЮ: ВОДІЇВ ТАКСІ. У світі таксі існує популярний трюк під назвою «возити кругами»,^[5] і це офіційний термін, який описує ситуацію, коли таксист везе пасажирів, які не знають дороги до місця призначення, довшим шляхом, що іноді дуже істотно впливає на вартість проїзду. Наприклад, опитування таксистів у Лас-Вегасі засвідчило, що деякі з них їдуть з Міжнародного аеропорту МакКаррана до Лас-Вегас Стріп через тунель до Інтерстейт 215, і це може збільшити вартість поїздки до 92 доларів за відстань лише у дві милі^[6] (1).

Зважаючи на репутацію таксистів, стає цікаво, чи дійсно вони обманюють і чи обманять вони більше того, хто цей обман не зможе виявити. У нашому наступному експерименті ми попросили Ейнав і Талі двадцять разів проїхатися на таксі між залізничним вокзалом та Університетом Бен-Гуріона в Негеві. Таксисти на цьому маршруті працюють так: якщо ви попросите водія ввімкнути лічильник, вартість проїзду — приблизно 25 шекелів

(орієнтовно 7 доларів). Проте якщо лічильника не вмикають, то є стандартна фіксована ставка — 20 шекелів (приблизно 5,50 долара). У нашому експерименті як Ейнав, так і Талі завжди просили ввімкнути лічильника. Іноді водії кажуть пасажирам-«аматорам», що було б дешевше його не активувати; незалежно від цього, вони обидві наполягали на тому, щоб ввімкнути прилад. Наприкінці поїздки Ейнав і Талі запитували водія таксі, скільки вони мають заплатити, платили, виходили з машини, чекали кілька хвилин, а тоді брали інше таксі до місця, з якого вони недавно виїхали.

Коли ми проаналізували дані оплати, то виявили, що Ейнав заплатила менше, ніж Талі, хоча обидві наполягали на оплаті за лічильником. Як таке може бути? Одним варіантом може бути те, що водії везли Ейнав найкоротшим та найдешевшим маршрутом, а Талі — довшим. Якщо б це було так, то означало б, що водії не обманювали Ейнав, але певною мірою обдурювали Талі. Але Ейнав мала інший погляд на цей результат. «Я чула, що водії таксі вмикали лічильник, як тільки я їх про це попросила, — сказала вона нам, — але потім, перед тим як приїхати до пункту призначення, я також чула, що багато хто з них його вимикали, коли вартість проїзду досягала приблизно двадцять шекелів». «Зі мною такого не відбувалось, — сказала Талі. — Вони ніколи не вимикали лічильника, і я щоразу платила приблизно двадцять п'ять шекелів».

Ці результати важливі з двох причин. По-перше, зрозуміло, що таксисти не аналізували втрат і вигоди, щоб оптимізувати свої прибутки. Якби вони так робили, то більше б обдурювали Ейнав — казали б їй, що показник

лічильника вищий, ніж він був насправді, або більше б катали її містом. По-друге, водії таксі робили більше аніж просто не обманювали; вони думали про вигоду Ейнав і жертвували частиною власного заробітку.

Розтягуємо границю

Зрозуміло, тут відбувається щось більше, ніж те, у чому нас намагаються переконати Г. Беккер і стандартна економіка. По-перше, сума грошей, яку ми можемо отримати схитрувавши, суттєво не впливає на рівень нечесності (а в наших експериментах не впливає зовсім). І це свідчить про те, що нечесність не є результатом простого аналізування втрат і вигоди. До того ж наші результати говорять про те, що рівень обману не змінюється зі зміною ймовірності, що нас упіймають. А це ще один аргумент проти того, що нечесність пов'язана з аналізуванням втрат і вигоди. І, насамкінець, багато людей трохи обманюють, коли є така можливість, і це підказує нам, що сили, які керують нечесністю, набагато складніші (і цікавіші), ніж описує *SMORC*.

Що ж відбувається? Запропоную вам теорію, яку ми будемо досліджувати більшу частину цієї книжки. Якщо коротко, головна ідея в тому, що наша поведінка зумовлена двома протилежними мотивами. З одного боку, ми хочемо вважати себе чесними та гідними людьми. Ми хочемо дивитися на себе у дзеркало й добре почуватись (психологи називають це еґомотивом). З іншого боку, ми хочемо мати вигоду від шахрайства та отримати якнайбільше грошей (це

стандартна фінансова мотивація). Зрозуміло, ці два мотиви конфліктують. Як ми можемо отримати вигоду від обману й одночасно вважати себе чесними, хорошими людьми?

І тут вступає у гру наша дивовижна когнітивна гнучкість. Завдяки цій людській здатності поки ми обманюємо трохи, то можемо і отримати вигоду від обману, і вважати себе чудовою людиною. Процес такої раціоналізації — це вправа на рівновагу, і вона є суттю того, що ми називатимемо Теорією про границю допустимого обману[7].

Щоб краще зрозуміти Теорію про границю допустимого обману, згадайте останній раз, коли ви розраховували свою податкову декларацію. Як ви змирилися з неоднозначними й нечіткими рішеннями, які повинні були ухвалити? Чи було б доцільно списати частину ремонту автомобіля як бізнес-витрати? Якщо так, то з якою сумою вам буде комфортно? А якщо ви маєте другу машину? І я не маю на увазі обґрунтування наших рішень перед Службою внутрішніх доходів (*IRS*); я кажу про те, як ми виправдовуємо наш перебільшений рівень податкових відрахувань перед собою.

Або, скажімо, ви вечеряєте в ресторані з друзями, і вони просять вас розповісти про робочий проєкт, на який ви витрачаєте багато часу. Ви розповіли, то тепер як — вечеря за рахунок компанії? Напевно, ні. Але якщо ви вечеряєте під час ділової поїздки та сподіваєтесь, що один із ваших товаришів найближчим часом стане клієнтом компанії?

Якщо ви коли-небудь так міркували, то ви також гралися з гнучкими межами своєї етичності. Словом, я вважаю, що ми всі постійно намагаємося визначити ту лінію, яка проходить

між бажаннями отримати вигоду від нечесності та не завдати шкоди своєму уявленню про себе. Як писав Оскар Вайльд: «Моральність — як мистецтво, тобто деś потрібно провести лінію». Питання в тому, де ж така лінія?

ДУМАЮ, ДЖЕРОМ К. Джером правильно написав ще 1889 року у своєму романі «Трое у човні (якщо не рахувати собаки)», де він розповідає історію однієї з найвідоміших тем, про яку брешуть: риболовлю. Ось що він написав:

«Я колись знав одного хлопця, він був совісним чоловіком, і коли він захопився риболовлею, то вирішив ніколи не перебільшувати свого улову більш ніж на двадцять п'ять відсотків. «Коли я спіймаю сорок рибин, — казав він, — то я скажу людям, що впіймав п'ятдесят, і так далі. Але не більше, бо брехати — гріх»».

Хоча мало людей, як цей хлопець, свідомо зрозуміли (а набагато менше про це говорять) їхню прийнятну норму брехні, цей загальний підхід, здається, досить точний; кожен із нас має межу, наскільки ми можемо обдурити, перш ніж станемо повністю «грішними».

Далі ми намагатимемося з'ясувати внутрішні чинники границі допустимого обману — крихкого балансу між суперечливими бажаннями мати позитивне уявлення про себе та отримати вигоду від шахрайства.

РОЗДІЛ 2.

ЗАБАВИ З ГРАНИЦЕЮ ДОПУСТИМОГО ОБМАНУ

Ось вам невеликий жарт:

Восьмирічний Джиммі прийшов додому зі школи із запискою від вчителя: «Джиммі вкрав олівець у школяра, з яким сидить за однією партою». Батько Джиммі розлютився. Він читав Джиммі довгу лекцію і дав зрозуміти, який він засмучений та розчарований. Тато покарав хлопчика на два тижні. «І ще почекай, як мама прийде додому!» — він загрозово говорить хлопцеві. Насамкінець підсумував: «У будь-якому разі, Джиммі, якщо тобі був потрібен олівець, то чому ти просто не сказав? Чому не попросив? Ти добре знаєш, що я можу принести купу олівців з роботи».

Якщо ми сміємося з цього жарту, це тому, що ми розуміємо складність людської нечесності, яка властива всім нам. Ми розуміємо, що хлопчика, який краде олівець в однокласника, безумовно, потрібно покарати, але ми без вагання готові взяти безліч олівців з роботи.

Цей жарт змусив нас із Ніною та Оном задуматись — мабуть, певні вчинки можуть послабити наші моральні

норми. Можливо, ми подумали, якщо збільшимо психологічну відстань між нечесним вчинком та наслідком, границя допустимого обману зросте і наші учасники будуть більше хитрувати. Звичайно, заохочувати людей більше обманювати — це не те, що ми хочемо просувати. Але щоб дослідити обман, ми хотіли зрозуміти, які ситуації та які втручання можуть послабити моральні норми людей.

Щоб проаналізувати цю думку, ми спочатку організували університетську версію жарту з олівцем: одного дня я проник у гуртожиток MIT і підкинув у спільні холодильники одну з двох привабливих приманок. У половину холодильників я поклав шість бляшанок «Кока-Коли»; в інші — паперову тарілку з шістьма однодоларовими купюрами. Час до часу я заглядав до холодильників, щоб перевірити, як там моя «Кола» і гроші, — вимірюючи те, що науковою мовою ми назвали «періодом напіврозпаду «Коли» та грошей».

Кожен, хто коли-небудь був у гуртожитку, мабуть, здогадався, що протягом сімдесяти двох годин жодної «Коли» не залишилось. Але особливо цікаво було те, що ніхто не торкнувся купюр. Кожен студент міг взяти долар, піти до автомата неподалік, взяти собі «Колу» і решту, але ніхто цього не зробив.

Маю визнати, що це не найкращий науковий експеримент, оскільки студенти часто бачать бляшанки «Коли» у своєму холодильнику, тоді як знайти там тарілку з грошима досить незвично. Але цей невеликий експеримент підказує, що ми, люди, готові вкрати те, що не має прямої монетарної цінності, тобто те, де не намальоване обличчя мертвого президента. Однак ми не крадемо грошей

(найбільш побожний вчитель недільної школи нами б пишався). Так само ми можемо взяти папір з роботи для домашнього принтера, але малоймовірно, що ми візьмемо 3,50 долара зі скарбнички, навіть якщо ми зайдемо до крамниці за рогом і за ці гроші купимо той самий папір для домашнього принтера.

Ми організували ще одну версію матричного експерименту, щоб у більш контрольованому середовищі проаналізувати, як на нечесність вплине віддаленість від грошей. Цього разу ми додали умову, коли гроші були на крок віддалені від обману. Як і в наших попередніх експериментах, учасники в умові зі шредером мали можливість обдурити, бо вони подрібнювали свої робочі аркуші та могли збрехати про кількість розв'язаних матриць. Учасники закінчували завдання, знищували свій аркуш у шредері, підходили до експериментатора і казали: «Я вирішив $X[8]$ матриць, будь ласка, дайте мені X доларів».

Нововведенням у цьому експерименті була умова з жетоном. Умова з жетоном була схожа на умову із шредером, за винятком того, що учасники отримували пластикові фішки замість доларів. В умові з жетоном, коли учасники знищили свої аркуші, вони підходили до експериментатора й казали: «Я вирішив X матриць, будь ласка, дайте мені X жетонів». Далі вони отримували свої жетони, проходили дванадцять футів[2] до столу неподалік, здавали там жетони та отримували «живі» гроші.

Як з'ясувалося, учасники умови з жетонами, які за кілька секунд ставали грошима, обдурили вдвічі більше, ніж ті, хто одразу отримував гроші. Маю зізнатися, хоча я і підозрював,

що учасники умови з жетонами обманюватимуть більше, та я був здивований зростанням рівня обману, який виник лише через те, що гроші були на один маленький крок далі. Як виявляється, люди більше схильні бути нечесними, коли мають справу з негрошовими предметами, такими як олівці та жетони, ніж зі справжніми грошима.

З усіх досліджень, які я проводив протягом багатьох років, думка, яка турбує мене найбільше, — що більше наше суспільство відмовляється від готівки, то більше збивається наш моральний компас. Якщо відсунення грошей лише на один крок настільки збільшує обман, то уявіть, що може трапитись, коли ми станемо суспільством без готівки. Чи може бути таке, що викрасти номер кредитної картки набагато легше з моральної точки зору, ніж викрасти готівку з чийогось гаманця? Звичайно, цифрові гроші (наприклад, дебетові або кредитні картки) мають багато переваг, але вони також частково можуть відділити нас від усвідомлення наших дій. Якщо один додатковий крок до грошей звільняє людей від моральних кайданів, що станеться, коли все більше банківських операцій здійснюватимуться в інтернеті? Що стається з нашою особистою та соціальною мораллю, коли фінансові продукти стають більш незрозумілими та менш пов'язаними з грошима (подумайте, наприклад, про опціони на акції, деривативні фінансові контракти та кредитні дефолтні свопи)?

Деякі компанії це все вже знають!

Оскільки ми вчені, то намагаємося скрупульозно документувати, вимірювати та досліджувати вплив віддаленості грошей. Але я підозрюю, що деякі компанії інтуїтивно розуміють цей принцип і використовують його у своїх інтересах. Розгляньмо, наприклад, лист, який я отримав від молодого консультанта:

Шановний докторе Аріелі,

Кілька років тому я здобув ступінь бакалавра з економіки у престижному коледжі та почав працювати в економічній консалтинговій компанії, яка надає послуги юридичним фірмам.

Я вирішив з Вами сконтактувати, бо спостерігав та брав участь у добре відшліфованій схемі, коли консультанти-економісти завищують кількість відпрацьованих годин. Не прикрашатиму цієї ситуації і відверто назву її шахрайством. Система стимулів для консультантів заохочує до шахрайства — від найвищих керівників до найнижчого аналітика: ніхто не перевіряє, як ми визначаємо вартість конкретного завдання; немає чітких правил щодо прийнятних меж; і якщо ми звітуємо найменшу кількість годин серед колег-аналітиків, нас, найімовірніше, звільнять. Ці чинники створюють ідеальне середовище для процвітання шахрайства.

Юристи отримують значну частку суми з наших відзвітованих годин, тому вони не заперечують, якщо ми витрачаємо більше часу, щоб закінчити проєкт. Юристи мають певні бонуси за зменшення витрат, щоб не дратувати

клієнтів, проте багато аналітичних завдань, які ми виконуємо, дуже важко оцінити. Юристи це знають і, здається, використовують у своїх інтересах. Фактично, ми обманюємо заради них; ми маємо роботу, а вони мають додатковий прибуток.

Ось кілька конкретних прикладів того, як моя компанія обманює:

- Кінцевий термін швидко наближався, і ми досить довго затримувались в офісі. Бюджет, здається, не був проблемою, і коли я запитував, скільки робочого часу за день я повинен відзвітувати, мій бос (менеджерка проєкту середнього рівня) сказала мені взяти загальну кількість часу, протягом якого я був в офісі, і відняти дві години — одну на обід і одну на вечерю. Я сказав, що мав кілька інших перерв, коли сервер опрацьовував мої запити, і вона сказала, що можу вважати це перервою для відновлення психічного здоров'я, яка пізніше сприятиме підвищенню продуктивності.

- Мій хороший друг з офісу категорично відмовлявся звітувати більше годин і, як наслідок, мав загальну ставку, яка на 20 % була нижчою від середньої. Я захоплююсь його чесністю, але, коли настав час скорочувати людей, його звільнили першим. На що натякає такий вчинок іншим працівникам?

- Один працівник рахує кожну годину, коли він перевіряє електронну пошту для проєкту, незалежно від того, чи він над чимось працює. Він каже, що «завжди на зв'язку».

- Інший хлопець часто працює з дому і звітує дуже багато годин, але коли він буває в офісі, то, здається, завжди не має

чим зайнятись.

Я можу такі приклади наводити й далі. Без сумніву, я співучасник цієї схеми, але що чіткіше я бачу проблеми, то більше хочу їх вирішити. Чи можете щось порадити? Що б ви робили в моїй ситуації?

З повагою — Йона.'

На жаль, проблеми, які описує Йона, є поширеними і прямим наслідком того, як ми сприймаємо власну мораль. На цю проблему можна ще глянути під таким кутом: одного ранку я виявив, що хтось вибив вікно в моїй машині і вкрав мій GPS-навігатор. Звичайно, я був дуже роздратований, але з точки зору економічного впливу на моє фінансове майбутнє цей злочин значив небагато. З іншого боку, задумайтесь, скільки адвокати, брокери, менеджери взаємних фондів, страхові агенти та інші заробляють на мені (і всіх нас) протягом багатьох років, трохи перебільшуючи рахунки, додаючи приховані платежі тощо. Кожна з цих дій як така, мабуть, не дуже фінансово значуща, але разом вони — набагато більше, ніж кілька навігаційних пристроїв. Водночас я підозрюю, що, на відміну від людини, яка вкрала мій GPS, ці офісні злочинці вважали себе дуже моральними людьми, тому що їхні дії відносно незначні, а найголовніше — вони за кілька кроків від моєї кишені.

З іншого, позитивного, боку, як тільки ми зрозуміємо, що наша недобросовісність зростає, коли ми віддалені від грошей на один чи декілька кроків, то можемо спробувати з'ясувати і звернути увагу на зв'язок між нашими вчинками

та людьми, на яких ці вчинки можуть вплинути. Також ми можемо скоротити відстань між нашими вчинками та грошима. Зробивши такі кроки, зможемо краще усвідомлювати наслідки наших дій і разом з цим розумінням посилимо нашу чесність.

УРОК ВІД МАЙСТРІВ ЗАМКІВ

Недавно один із моїх студентів, Пітер, розповів мені історію, яка гарно описує наші хибні спроби зменшити нечесність.

Одного разу Пітер захлопнув двері свого будинку, тому телефонував друзям, щоб порадили майстра замків. Йому знадобилося трохи часу, щоб знайти того, хто мав дозвіл від міста на розблокування замків. Нарешті приїхав слюсар на своїй вантажівці й приблизно за хвилину розблокував замок.

«Я був вражений тим, як швидко і легко цей хлопець відчинив двері», — сказав Пітер. А далі він переказав урок про моральність, який вивчив від слюсара того дня.

У відповідь на Пітерове здивування слюсар сказав йому, що замки на дверях існують тільки для того, щоб чесні люди залишалися чесними. «Один відсоток людей завжди буде чесним і ніколи не вкраде, — сказав майстер. — Ще один відсоток завжди буде нечесним і завжди намагатиметься виламати замок і вкрасти телевізор. А всі решта будуть чесними, лише якщо умови будуть правильними. Але якщо їх достатньо спокусити,

то вони також стануть нечесними. Замки не захистять від злодіїв, які можуть потрапити до вашого будинку, якщо дійсно цього захочуть. Вони захищають вас від чесних людей, які можуть піддатися спокусі й увійти у ваші двері, якщо б на них не було замка».

Я обдумав ці міркування і зрозумів, що слюсар, напевно, має рацію. Річ не в тім, що 98 % людей аморальні чи обманюють, коли виникає така можливість; а в тім, що більшість із нас потребує невеликих нагадувань, щоб триматися правильного шляху.

Як змусити людей менше обманювати

Тепер, коли ми з'ясували, як працює границя допустимого обману і як розширити її, наш наступний крок — з'ясувати, чи можна зменшити границю і змусити людей обманювати менше. Цю ідею теж породив маленький жарт:

Роздратований чоловік одного дня прийшов до свого рабина і сказав: «Рабине, ти не повіриш, що зі мною сталося! Минулого тижня хтось вкрав мій велосипед з-під синагоги!»

Рабин дуже засмутився через це, але, трохи подумавши, запропонував рішення: «Наступного тижня прийди на молитву, сядь в першому ряду і, коли ми читатимемо Десять заповідей, обернися й подивися на людей позаду тебе. Коли ми дійдемо до «Не вкради», зверни увагу, хто не зможе дивитися тобі в очі — це і буде той, хто тобі потрібен». Рабин був дуже задоволений своєю пропозицією, як і чоловік.

Після наступної служби рабину було дуже цікаво дізнатись, чи його порада спрацювала. Він зачекав чоловіка

біля виходу з синагоги і запитав його: «То як, спрацювало?»

«Як за помахом чарівної палички, — відповів чоловік. — Тієї миті, коли ми дійшли до «Не чини перелюбу», я згадав, де залишив свій велосипед».

Цей жарт натякає на те, що якщо ми пам'ятаємо та розуміємо моральні кодекси (такі як Десять заповідей), то вони можуть вплинути на те, як ми сприймаємо свою поведінку.

Натхнені головною ідеєю цього жарту, ми з Ніною та Оном провели експеримент у Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі (UCLA). Ми запросили 450 учасників і розділили їх на дві групи. Половину з них попросили згадати Десять заповідей, а потім «спокушали» їх обманути в матричному завданні. Ми попросили іншу половину згадати десять книг, які вони прочитали у школі, перш ніж видали матричні завдання і дали можливість обдурити. Серед учасників, які згадували десять книг, ми побачили типове, але помірне шахрайство. А от у групі, яка згадувала Десять заповідей, не було жодного шахрайства. І це попри те, що ніхто в групі не міг згадати всіх десяти заповідей.

Цей результат нас заінтригував. Здається, що просто спроба згадати моральні стандарти була достатньою для поліпшення моральної поведінки. Ми вирішили ще раз перевірити цей ефект і попросили групу самопроголошених атеїстів присягти на Біблії, а потім надали їм можливість незаслужено підзаробити на матричному завданні. Що зробили атеїсти? Вони не відхилялися від праведного шляху.

КРАДІЇ ПАПЕРУ

Кілька років тому я отримав листа від жінки на ім'я Ронда, яка навчалась у Каліфорнійському університеті в Берклі. Вона розповіла мені про проблему, яка була в її будинку, і про те, як невелике нагадування про етику допомогло їй вирішити цю проблему.

Ронда жила біля кампусу з кількома іншими людьми — вони між собою не були знайомі. Коли прибиральники працювали щовихідних, то залишали кілька рулонів туалетного паперу в кожному з двох туалетів. Проте до понеділка туалетний папір закінчувався. Це класична проблема суспільного добра — деякі люди складали собі туалетний папір і брали більше, ніж свою справедливую частку, тому спільний ресурс вичерпувався для всіх інших.

Прочитавши про експеримент із Десятьма заповідями в моєму блозі, Ронда залишила записку в одному туалеті, у якій просила людей не забирати туалетного паперу, оскільки це був предмет спільного користування. Вона була дуже задоволена результатом, адже один рулон повернули через кілька годин, а другий — наступного дня. Проте в іншому туалеті, без записки, паперу не було доти, доки прибиральники не повернулися наступними вихідними.

Цей невеликий експеримент свідчить, наскільки ефективно невеликі нагадування можуть допомогти підтримувати наші етичні стандарти, а також, як

у цьому випадку, мати повністю укомплектований туалет.

Ці експерименти з нагадуваннями про моральність свідчать, що нашу готовність та схильність обманювати можна зменшити, якщо нагадати нам про етичні стандарти. Десять заповідей і Біблія як «стимулятори чесності», мабуть, можуть бути корисними, проте застосування в суспільному житті релігійних догм як засобу зменшити шахрайство — не дуже практично (не кажучи вже про те, що це порушуватиме незалежність Церкви від держави). Тому ми почали міркувати про більш загальні, практичні та світські способи скорочення границі допустимого обману і придумали, що можна випробувати кодекси честі, які використовують багато університетів.

Щоб дізнатись, чи спрацюють кодекси честі, ми попросили групу студентів MIT і Єльського університету підписати такий кодекс і дозволили половині з них схитрувати з матричним завданням.

У заяві було написано: «Я розумію, що цей експеримент відбувається в рамках Кодексу честі MIT/Єлю». Студенти, які цього твердження не підписували, трохи схитрували, але студенти MIT та Єлю, які його підписали, взагалі не обманювали (навіть попри те, що жоден з університетів не має Кодексу честі, відбулося щось схоже на те, коли самопроголошені атеїсти присягали на Біблії).

Ми виявили, що Кодекс честі спрацював в університетах, які не мають Кодексу честі, але як щодо університетів, які мають вагомий Кодекс честі? Чи їхні студенти завжди менше

обманюють? Чи будуть вони обманювати менше, лише якщо підпишуть Кодекс честі? На щастя, тоді я підпрацьовував в Інституті перспективних досліджень у Принстонському університеті, який став чудовою «чашею Петрі» для тестування цієї ідеї.

Принстонський університет має строгу систему честі, яка існує з 1893 року. Першокурсники отримують примірник Конституції кодексу честі та лист про кодекс від Комітету честі, які вони повинні підписати, перш ніж почнуть навчання. Протягом першого тижня навчання вони також відвідують обов'язкові зустрічі, де обговорюють важливість Кодексу честі. Після лекцій вступники-принстонці обговорюють Кодекс з кураторами їхніх колегіумів. Наче цього не достатньо, то ще один із музичних університетських гуртів, «Triangle Club» (Траянгл Клуб), виконує для першокурсників свою «Пісню про Кодекс честі».

Протягом решти часу у Принстоні студентам неодноразово нагадують про Кодекс честі: вони підписуються під кожним завданням, яке здають («Цей документ — це моя робота, яка відповідає правилам Університету»). Перед кожним іспитом, тестом або контрольною роботою вони підписують ще одну додаткову заяву («Я заявляю, що вчинив чесно і що не порушив Кодексу честі під час цього екзамену»). Також вони двічі на рік отримують електронні листи від Комітету честі.

Щоб дізнатись, чи є довготерміновий ефект від принстонського «хакатону моральності», я зачекав два тижні після того, як першокурсники закінчили навчання з етичності, перш ніж спокусити їх обманути, як спокусив

студентів MIT і Єлю (які не мають ані кодексу честі, ані тижневого курсу про академічну доброчесність). Чи були студенти Принстона чесніші під час роботи над матричним завданням, адже вони відносно недавно занурились у Кодекс честі?

На жаль, не були. Коли принстонські студенти підписали Кодекс честі, вони взагалі не обманювали (як і студенти MIT чи Єлю). Проте коли вони не підписували Кодексу честі, то обманювали так само, як їхні колеги з MIT і Єлю. Схоже, що хакатон, пропаганда моральності та існування Кодексу честі не мали тривалого впливу на моральну чуйність принстонійців.

Ці результати водночас пригнічують та обнадіюють. З негативного боку, дуже важко змінити нашу поведінку в бік більшої порядності, й «хакатону моральності» не достатньо. (Підозрюю, що ця неефективність також стосується і багатьох тренінгів з етики, які проводять у компаніях, університетах та бізнес-школах.) Загалом результати свідчать, що досить складно впровадити довготермінові культурні зміни, коли йдеться про етичність.

З позитивного боку, коли нам просто нагадують про етичні стандарти, ми поводимося більш гідно. До того ж ми виявили, що метод «підписати Кодекс честі» спрацьовує і тоді, коли існує чітка та суттєва плата за обман (наприклад, у випадку з Принстоном — відрахування), і також коли немає конкретних наслідків (як у MIT і Єлі). Добре також те, що люди, схоже, хочуть бути чесними, і це означає, що можна ввести нагадування про моральність у ситуації, які спокушають нас бути нечесними.[10]

ОДНОГО ПРОФЕСОРА УНІВЕРСИТЕТУ СЕРЕДНЬОГО ТЕННЕСІ НАСТІЛЬКИ ДІСТАЛО СПИСУВАННЯ ЙОГО СТУДЕНТІВ МВА, ЩО ВІН ВИРІШИВ ВПРОВАДИТИ СУВОРИШІЙ КОДЕКС ЧЕСТІ. Натхнений нашим експериментом із Десятьма заповідями та їхнім впливом на чесність, Томас Танг запропонував студентам підписати кодекс честі, у якому йшлося про те, що вони не будуть списувати на іспиті. У присязі також було зазначено, що якщо вони списуватимуть, то «будуть про це шкодувати решту свого життя і горітимуть в пеклі».

Навіть якщо студенти не вірили в пекло або ж не погоджувались, що їм туди дорога, вони все ж були обурені. Присяга стала предметом суперечок, і тому, мабуть, не дивно, що на Т. Танга посипалося багато зауважень щодо його ідеї (у результаті йому довелося повернутися до попередньої присяги, без пекла).

Однак я думаю, що за короткий час свого існування ця радикальна версія Кодексу честі дуже вплинула на студентів. Також вважаю, що обурення студентів вказує на те, наскільки ефективними можуть бути такі присяги. Майбутні підприємці, мабуть, відчули, що ставки дуже високі, бо тоді вони б так бурхливо не реагували. Уявіть, що вам треба скласти таку присягу. Наскільки легко вам буде її підписати? Чи підписання вплине на вашу поведінку? А якщо б ви повинні були підписати її перед заповненням свого звіту про витрати?

РЕЛІГІЙНІ НАГАДУВАННЯ

Використання релігійних символів як засобу для підвищення чесності не вислизнуло від уваги релігієзнавців. У Талмуді є історія про релігійного чоловіка, який відчайдушно потребує сексу і звертається до повії. Звичайно, його релігія цього не дозволяє, але водночас він відчуває, що має більш нагальні потреби. Як тільки чоловік опиняється наодинці з повією, він починає роздягатися. Коли він знімає сорочку, то бачить свій цицит — спідню білизну з чотирма сплетеними нитками. Цицит нагадує йому про міцва (релігійні зобов'язання), тому він швидко розвертається і покидає кімнату, не порушуючи своїх релігійних поглядів.

Пригоди зі Службою внутрішніх доходів

Використання кодексів честі, щоб припинити списування в університеті, — це одне, але чи працюватимуть нагадування про моральність щодо інших видів шахрайства та в неакадемічних середовищах? Чи можуть вони запобігти шахрайству під час заповнення, скажімо, податкових звітів та заяв на відшкодування втрат у страхову? Якраз це ми з Лізою Шу (аспірантка Гарвардського університету), Ніною Мазар, Франческою Джіно (професорка Гарвардського університету) та Максом Базерманом (професор Гарвардського університету) вирішили дослідити.

Спершу ми перебудували наше стандартне матричне завдання так, щоб воно стало схоже на податкову звітність. Після того, як учасники розв'язали матриці та знищили

аркуші у шредері, ми попросили їх записати кількість матриць, які вони правильно вирішили, у формі, яку ми зробили схожою на податкову форму Служби внутрішніх доходів (IRS) 1040 EZ. Щоб усе було ще більш схожим на заповнення реальної податкової форми, ми чітко вказали, що їхні доходи будуть оподатковані в розмірі 20 %. У першому розділі форми учасники мали повідомити про свій «дохід» (кількість матриць, які вони вирішили правильно). Далі був розділ відрядних витрат, у якому ми їм повертали гроші за час добирання — 10 центів за хвилину часу добирання (з обмеженням до двох годин або 12 доларів) та прямі витрати на добирання (до 12 доларів). Ця частина платежу була звільнена від оподаткування (як бізнес-витрати). Потім учасники мали додати всі суми й отримати свій фінальний чистий заробіток.

У цьому експерименті було дві умови: деякі учасники заповнили всю форму, а потім підписали її внизу, як це зазвичай буває з офіційними формами. У цій умові підпис є підтвердженням інформації у формі. У другій умові учасники спочатку підписували форму, а потім її заповнювали. Це була умова з «нагадуванням про моральність».

Що ми виявили? Учасники в умові «підпис наприкінці» обманювали — додавали приблизно чотири додаткові матриці до свого результату. А як щодо тих, хто підписався згори? Коли підпис слугував нагадуванням про моральність, учасники вказували тільки одну додаткову матрицю. Я не знаю, що ви думаєте про «тільки» одну матрицю — адже це теж обман, — але, зважаючи на те, що ці дві умови відрізняє

лише розташування підпису, я розглядаю цей результат як перспективний спосіб зменшити нечесність.

Наша версія податкової форми також дала нам змогу проаналізувати запити на відшкодування коштів за добирання. Звісно, ми не знали, скільки часу дійсно учасники витратили на добирання, але якщо припустити, що в результаті рандомізації середня тривалість поїздки була однаковою в обидвох умовах, то можемо побачити, у якій з умов учасники вимагали більші відшкодування на проїзд. Ми побачили, що запити на відшкодування відповідають тій самій схемі: в умові «підпис знизу» учасники заявляли, що витрати на добирання становлять у середньому 9,62 долара, а ті, хто мав нагадування про моральність (підпис на початку), стверджували, що їхні витрати — в середньому 5,27 долара.

ОЗБРОЄНІ ДОКАЗАМИ, ЩО КОЛИ ЛЮДИ СТАВЛЯТЬ ПІДПИС НА ОБІТНИЦІ, ТО ВОНИ СТАЮТЬ БІЛЬШ ЧЕСНИМИ (ХОЧА Б ТИМЧАСОВО), МИ ЗВЕРНУЛИСЯ ДО IRS. Ми подумали, що дядько Сем буде радий почути про способи збільшення податкових надходжень. Розмова з *IRS* відбувалася приблизно так:

я:До того часу, як платники податків закінчать вносити всі дані у форму, стає вже занадто пізно. Вони вже обдурили, і ніхто не скаже: «О, мені потрібно підписатися, давайте я повернуся і дам чесні відповіді». Розумієте? Якщо люди підписуються перед внесенням даних

у форму, вони обманюють менше. Вам потрібен підпис людини у верхній частині форми, і він нагадає кожному, що той повинен говорити правду. IRS:Так, це цікаво. Але було б незаконно просити людей підписатись у верхній частині форми. Підпис повинен підтверджувати правильність наданої інформації. я:А як щодо двох підписів? Раз — згори і раз — знизу? Так верхній підпис буде слугувати присягою, нагадуванням про патріотизм, моральність, батьківщину, прапор, домашній яблучний пиріг. А підпис знизу — для підтвердження. IRS:Ну, це плутало би людей. я:Чи переглядали ви нещодавно податковий кодекс чи податкові форми? IRS:[Немає реакції.]

я:Як щодо такої ідеї? А якби перший пункт податкової форми запитував, чи платник податків хотів би пожертвувати двадцять п'ять доларів робочій групі по боротьбі з корупцією? Незалежно від їхньої відповіді, це питання змусить людей задуматися про їхнє ставлення до чесності та її важливості для суспільства! І якщо платник податків пожертвує гроші цій робочій групі, він не лише висловить свою думку, а й підтвердить її грошима, і далі, ймовірно, ще й слідуватиме власному прикладові. IRS:[Мертва тиша.]

я:Цей підхід може мати ще одну цікаву перевагу: ви можете відзначити платників податків, які вирішили не жертвувати робочій групі, та додатково перевіряти їх! IRS:Ви дійсно хочете поговорити про додаткові перевірки? [11]

Незважаючи на реакцію IRS, ми не опустили рук та продовжили шукати інші можливості, щоб випробувати нашу ідею «підпис згори». Нарешті нам це вдалося (ну, майже), коли ми звернулись до великої страхової компанії. Компанія підтвердила нашу вже доведену теорію, що більшість людей обманює, але трохи. Вони сказали нам, що припускають, що дуже мало людей є злісними порушниками (спеціально вчинюють підпал, фальсифікують грабіж тощо). І водночас багато людей, які втратили майно, спокійно можуть перебільшити свої втрати на 10—15 відсотків. 32-дюймовий телевізор стає 40-дюймовим, намисто за 18 тисяч стає за 22 тисячі і так далі.

Я прибув до їхнього головного офісу та провів день із керівниками цієї компанії, намагаючись придумати шляхи, як зменшити нечесність у заявах на страхові виплати. Ми накидали багато ідей. Наприклад, якби люди мали дуже конкретно описувати свої втрати й надавати більше подробиць (де і коли вони купили товари), можливо, це б обмежило моральну гнучкість? Або якби пара, яка втратила свій будинок через повінь, мала би спільно погодити те, що було втрачено (хоча, як ми зрозуміємо в Розділі 8 «Заразна нечесність», а також у Розділі 9 «Обман при співпраці», ця конкретна ідея може мати зворотний ефект). А якби компанія вмикала релігійну музику, коли люди чекають на лінії? І, звичайно, якби люди підписувались у верхній частині форми на виплати або навіть поряд із кожним пунктом?

Блок запитань	Запитання	Схильні обманути	
		Інші гравці, %	Гравці-
Переміщення м'яча	Ключкою	23	8
	Ногою	14	4
	Рукою	10	2,5
Маллігани	На першій лунці	40	18
	На дев'ятій лунці	15	4

Як зазвичай стається у таких великих компаніях, люди, з якими я познайомився, мали показати наші ідеї своїм юристам. Ми чекали шість місяців, а потім нарешті отримали відповідь від юристів, які заявили, що не готові дозволити нам спробувати будь-який із цих підходів.

Через кілька днів моя контактна особа зі страхової компанії зателефонувала мені й попросила вибачення за те, що вони не можуть випробувати жодної з ідей. Він також сказав мені, що існує одна відносно неважлива форма страхування автомобіля, яку ми можемо використати для проведення експерименту. Форма просила людей вказати поточні показники одометра, щоб страхова компанія могла розрахувати, скільки миль вони проїхали минулого року. Звичайно, є люди, які хочуть, щоб їхній показник був

меншим (думаю, що таких багато), і тому можуть збрехати і вказати меншу кількість миль.

Страхова компанія надала нам двадцять тисяч бланків, і ми використали їх, щоб перевірити нашу ідею «підпис вгорі» проти звичного «підпис внизу». На половині форм було твердження «Я обіцяю, що інформація, яку я надаю, є правдивою» та місце для підпису внизу сторінки. Для другої половини форм ми перенесли твердження та місце для підпису вгору. У всіх інших аспектах ці дві форми були однакові.

Ми надіслали форми двадцятьом тисячам клієнтів, зачекали деякий час, отримали форми назад, і тоді змогли порівняти цифри в цих двох формах.

Що ми виявили?

Ми проаналізували показники кількості миль, які люди проїхали торік, і побачили, що ті, які підписували форму вгорі, вказали в середньому 26 100 миль, тоді як ті, які ставили підпис наприкінці форми, наїздили в середньому 23 700 миль — різниця приблизно в 2400 миль. Ми, звичайно, не знаємо скільки насправді проїхали ті, хто підписував угоду вгорі, тому не можемо знати, чи вони були абсолютно чесними, але ми знаємо, що вони обманювали значно менше. Цікаво також відзначити, що таке зменшення величини обману (що становило приблизно 15 відсотків від загальної кількості миль) було подібним до ступеня нечесності, який ми виявили в наших лабораторних експериментах.

ПІДСУМОВУЮЧИ, ЦІ РЕЗУЛЬТАТИ СВІДЧАТЬ ПРО ТЕ, ЩО ХОЧА МИ ЧАСТО ВИКОРИСТОВУЄМО ПІДПИС, ЩОБ ПІДТВЕРДИТИ ІНФОРМАЦІЮ (І, ЗВИЧАЙНО, ВІН ДОБРЕ ВИКОНУЄ ЦЕ ЗАВДАННЯ), ОДНАК ПІДПИС У ВЕРХНІЙ ЧАСТИНІ ФОРМИ МОЖЕ ТАКОЖ СЛУГУВАТИ «МОРАЛЬНОЮ ПРОФІЛАКТИКОЮ».

КОМПАНІЇ ЗАВЖДИ РАЦІОНАЛЬНІ!

Багато людей вважають, що, хоча окремі особи можуть час до часу поводитись нераціонально, великі комерційні компанії, якими керують професіонали з радами директорів та інвесторами, завжди працюватимуть раціонально. Я ніколи не вірив у цю думку, і що більше я спілкуюсь з компаніями, то більше бачу, що вони насправді набагато менш раціональні, ніж окремі люди (і тим більше переконуюсь, що кожен, хто вважає, що компанії раціональні, просто ніколи не був на зустрічі ради директорів).

Як ви думаєте, що сталося після того, як ми показали страховій компанії, що, використавши їхні форми, ми можемо зробити звіти про пробіг більш чесними? Думаєте, компанія була готова покращити свою звичну процедуру? Ні, не була! Чи вважаєте, що хтось попросив (або благав) нас поекспериментувати з набагато важливішою проблемою — перебільшенням інформації про втрати в заявах на відшкодування майна (проблема, яка, за оцінками, коштує страховій галузі 24 мільярди

доларів на рік)? Ви здогадалися — ніхто про це не просив.

Деякі уроки

Коли я запитую людей, як ми можемо зменшити злочинність у суспільстві, вони зазвичай пропонують вивести більше поліції на вулиці та більш жорстко карати правопорушників. Коли я запитую керівників компаній про те, що вони роблять, щоб вирішити проблему внутрішніх крадіжок, шахрайства, завищення витрат у звітах та саботажу (коли працівники роблять щось, щоб завдати шкоди своїм роботодавцям без конкретної користі для себе), вони зазвичай пропонують строгіший контроль та жорсткішу політику без толерування. І коли уряди намагаються зменшити корупцію або придумати правила для більш чесної поведінки, вони часто пропонують більшу прозорість як панацею від суспільних хвороб. Звичайно, є мало доказів того, що будь-який із цих підходів працює.

На противагу цьому, описані тут експерименти свідчать, що дещо таке просте, як-от пригадування моральних норм під час спокуси, може чудесним чином зменшити нечесну поведінку і навіть потенційно повністю їй запобігти. Цей підхід працює, навіть якщо певні моральні кодекси не є частиною нашої системи поглядів. І справді, нагадування про моральність порівняно легко роблять людей більш чесними, принаймні на короткий період. Якщо ваш бухгалтер вимагатиме від вас підписати Кодекс честі за мить до подання звітності в податкову або якщо ваш страховий

агент проситиме вас присягнути, що ви говорите правду про пошкоджені водою меблі, тоді, можливо, ухиляння від сплати податків та страхове шахрайство будуть менш поширеними.[12]

Що нам з усім цим робити? По-перше, ми повинні визнати, що нечесність більше залежить від границі допустимого обману, а не від Теорії раціонального злочину *SMORC*. Теорія про границю допустимого обману також дає підстави вважати, що, якщо ми хочемо побороти злочинність, нам потрібно знайти спосіб змінити те, як ми раціоналізуємо наші дії. Коли наша здатність раціоналізувати егоїстичні бажання зростає, це розширює границю допустимого обману, і тому ми приймаємо свою неналежну поведінку та шахрайство. Зворотне твердження також правильне: коли нам складніше раціоналізувати наші дії, наша границя зменшується, і тому нам не так легко обманути. Коли ми глянемо на небажану поведінку у світі з цієї точки зору — від банківських схем до опціонів на акції заднім числом, від несплати позик та іпотеки до махінацій з податками, — то побачимо, що в цих та інших ситуаціях чесність чи нечесність — це щось більше, ніж раціональний розрахунок.

Звичайно, це означає, що механізми нечесності є більш складними і побороти обман — нелегке завдання. Але це також означає, що пригода, мета якої зрозуміти заплутаний зв'язок між чесністю та нечесністю, буде захопливою.

РОЗДІЛ 2 Б.

ГОЛЬФ

*«Податок на прибуток перетворив більше американців на
брехунів, ніж гольф.»*

— ВІЛЛ РОДЖЕРС

У фільмі «Легенда Багера Ванса» герой Метта Деймона, Раннульф Джун, намагається повернути собі першість у гольфі, але робить критичну помилку і його м'яч опиняється в лісі. Після того, як він повернув м'яч на грін[13], він пересуває гілочку, яка лежить поряд із м'ячиком, щоб прочистити шлях для удару. Коли він посував гілку, то зачепив м'яча і той трохи відкотився убік. Згідно з правилами, він повинен вважати це ударом. На цьому етапі матчу Джун заробив достатньо очок, і якщо б він проігнорував це правило, то міг перемогти та відновити колишню славу. Його юний помічник слізно просив Джуна проігнорувати порух м'яча. «Це сталося випадково, — говорить помічник, — і це дурне правило. До того ж ніхто

і ніколи не дізнається». Джун звернувся до нього і спокійно сказав: «Я знатиму. І ти».

Навіть суперники Джуна вважають, що, ймовірно, м'яч просто хитнувся і повернувся до свого вихідного положення або що гра світла змусила Джуна думати, що м'яч перемістився. Але Джун наполягає на тому, що м'яч прокотився. Результат — почесна нічия.

На цю сцену надихнула реальна подія, що сталася під час Відкритого чемпіонату США з гольфу 1925 року. Гравець у гольф Боббі Джонс помітив, що його м'яч змістився, коли він готувався до удару. Ніхто не бачив, ніхто ніколи б не знав, але він сам повідомив, що помилився і програв матч. Коли люди дізнались, що він зробив і журналісти почали ходити за ним назирці, Джонс люб'язно попросив їх не писати про подію: «Ви могли б також хвалити мене за те, що я не грабую банки». Цей легендарний акт шляхетної чесності все ще згадують ті, хто любить гру (і не без причини).

Думаю, що ця сцена (і з кіно, і з життя) показує романтичний ідеал гольфу. Можливо, через такі якості, як упевненість у собі, самоконтроль та високі моральні стандарти, гольф часто використовують як метафору для ділової етики (не кажучи вже про те, що так багато бізнесменів проводять стільки часу на полях для гольфу). На відміну від інших видів спорту, гольф не має судді, рефері чи суддівської колегії, які би стежили за виконанням правил або ухвалювали рішення в сумнівних ситуаціях. Гольфіст, як і бізнесмен, повинен вирішити для себе, що є прийнятним і неприйнятним. Гольфісти та бізнесмени повинні самостійно вибирати, що вони хочуть і не хочуть робити,

оскільки в більшості випадків ніхто їх не контролює та не перевіряє їхньої роботи. До того ж три основні правила гри в гольф звучать так: бийте у м'яч там, де він лежить; грайте на такому полі, яке воно є; і якщо ви не можете виконати жодного з двох — робіть те, що справедливо. Але «справедливо» — це одне з горезвісних слів, яке важко пояснити. Врешті-решт багато людей можуть вважати, що «справедливо» не врахувати випадкового руху та несуттєвої зміни місця розташування м'яча після поруху гілочкою. До того ж може здатися досить несправедливим, якщо тебе карають за випадковий рух м'яча.

ПОПРИ ШЛЯХЕТНЕ МИНУЛЕ ГОЛЬФУ, БАГАТО ЛЮДЕЙ РОЗГЛЯДАЮТЬ ГРУ ТАК, ЯК ВІЛЛ РОДЖЕРС: ЯК ГРУ, ЯКА ЗРОБИТЬ ШАХРАЄМ КОЖНОГО. І, якщо задуматися, це не дивно. У гольфі гравці мають забити маленького м'яча в маленьку лунку, яка розташована на далекій відстані з багатьма перешкодами. Інакше кажучи, це надзвичайно виснажливо і складно. А ще й коли ми самі оцінюємо власний результат, то може бути багато випадків, коли ми не надто строго будемо застосовувати правила до власного бала.

Тому, керуючись нашим бажанням більше дізнатися про нечесність, ми звернулися до численних гравців у гольф нашої країни. 2009 року ми зі Скоттом МакКензі (на той час студент Дюкського університету) провели дослідження, у якому розпитували тисячі гольфістів про те, як вони грають у гру та, найголовніше, як вони обманюють. Ми просили їх уявити ситуації, у яких ніхто їх не бачить (як це

часто буває у гольфі) і вони можуть вирішити — дотримуватися правил чи ні без будь-яких негативних наслідків. За допомогою компанії, яка керує полями для гольфу, ми надіслали емейли гольфістам з усіх Сполучених Штатів із проханням взяти участь в опитуванні про гольф і мати можливість виграти різноманітне висококласне обладнання для гольфу. Приблизно дванадцять тисяч гравців у гольф відповіли на наш запит, і ось що ми дізналися.

Перемістити м'яча

«Уявіть собі, — просили ми учасників, — середньостатистичний гравець у гольф підходить до м'яча і розуміє, що було б набагато краще, якщо б м'яч лежав за 4 дюйми[14] від того місця, де він є зараз. Як ви вважаєте, чи перемістить середньостатистичний гравець у гольф м'яч на ці 4 дюйми?»

Це запитання було у трьох різних варіантах, кожен із яких описує інший підхід до поліпшення невдалого розташування м'яча (до речі, цікавий збіг — у гольфовому сленгу положення м'яча називається «lie»)[15]. Наскільки легко, на вашу думку, буде середньостатистичному гольфісту перемістити м'яча на 4 дюйми (1) своєю ключкою; (2) ногою; і (3) підібрати м'яч рукою і перекласти його на 4 дюйми?

Запитання «про переміщення м'яча» були сформульовані так, щоб визначити, чи в гольфі, як і в наших попередніх експериментах, дистанція від нечесної дії вплине на

схильність обманути. Якщо дистанція працює тут так само, як і в експерименті з жетонами, який ми обговорювали раніше (див. Розділ 2 «Забави з границею допустимого обману»), то ми очікували отримати найнижчий рівень шахрайства, коли рух здійснюється явно за допомогою руки; більш високі рівні шахрайства — коли переміщують ногою; і найвищий рівень нечесності — коли дистанція найбільша й рух здійснювали за допомогою інструмента (ключки), який усунув гравця від безпосереднього контакту з м'ячем.

Наші результати засвідчили, що на нечесність у гольфі, як і в наших інших експериментах, дійсно прямо впливає психологічна дистанція від дії. Стає набагато легше обманути, коли між нами й нечесним вчинком є більше кроків. Наші респонденти вважають, що найлегше перемістити м'яча ключкою, і вони заявили, що середньостатистичний гравець у гольф зробить це у 23 % випадків. Наступним за легкістю було копнути м'яча (14 %), і, нарешті, морально найскладніше було підняти та перекласти м'яча (10 %).

Ці результати дають змогу припустити, що якщо ми беремо м'яча і переміщаємо його, то не можемо просто проігнорувати цільовості та наміреності дії і, відповідно, не можемо не зауважити, що зробили щось неетичне. Коли ми штовхаємо м'яча ногою — це трохи більша дистанція від дії, але це таки наша нога копає. Але коли роботу робить ключка (особливо якщо ми рухаємо м'яч трохи випадково й хаотично), то можемо виправдати себе порівняно легко. «Зрештою, — кажемо ми собі, — може, є певна доля везіння,

що м'яч опинився саме в такій позиції». У такому разі ми можемо майже повністю пробачити собі.

Малліганимо

В одній розповіді йдеться про канадського гольфіста 1920-х років, Девіда Маллігана, який грав у гольф у монреальському заміському клубі. Одного разу він зробив перший удар з ті[16], але був не задоволений ударом, тому поклав м'яча назад на ті і спробував знову. Згідно з розповіддю, він називав свою дію «виправленням», але його партнери вважали, що «малліган» — це кращий термін, і тепер це слово залишилось як офіційний термін у гольфі для «удару заново».

Сьогодні, якщо удар надзвичайно невдалий, гольфіст може списати його як «малліган», повернути м'яча до початкової точки й поставити собі таку оцінку, ніби удару не було (одна моя подруга називає колишню дружину свого чоловіка «малліган»). Чесно кажучи, малліган — це порушення правил, але в товариських матчах гравці іноді домовляються наперед, що можна малліганити. Звичайно, навіть коли маллігани не дозволені й не погоджені, гольфісти часом вдаються до них, і про ці «незаконні» маллігани ми розпитували гравців у наступних питаннях.

Ми запитали наших учасників, наскільки ймовірно, що гравці в гольф «змалліганять», коли матимуть таку можливість і коли ніхто з інших гравців не помітить. В одному варіанті цього питання ми запитали їх, наскільки

легко гольфісту буде протиправно змалліганити на першій лунці. У другому варіанті — на дев'ятій лунці.

Уточнюю, для правил між цими двома діями немає різниці: вони однаково заборонені. Водночас, здається, легше раціоналізувати повторний удар на першій лунці, ніж на дев'ятій. Якщо ви перебуваєте на першій лунці і починаєте заново, то можете вдати, що «зараз я дійсно починаю гру, і тепер кожен удар буде враховуватись». Але якщо ви дійшли до дев'ятої лунки, то неможливо вдати, що гра ще не почалась. Це означає, що якщо ви зробите малліган, то вам доведеться визнати перед собою, що ви просто не врахували удару.

Ми мали певні передбачення щодо результатів на підставі того, що вже знали про самообґрунтування з наших інших експериментів, і, дійсно, ми виявили величезну різницю в готовності малліганити. Наші гольфісти вважають, що 40 % гравців у гольф змалліганять на першій лунці, тоді як (лише?) 15 % гольфістів змалліганять на дев'ятій лунці.

Розмита реальність

У третьому наборі запитань ми попросили гольфістів уявити, що вони зробили 6 ударів у пар-5 лунці (лунка, яку хороші гравці можуть пройти за 5 ударів). В одній із версій цього питання ми запитали, чи запише середньостатистичний гравець у гольф «5» замість «6» на своїй картці результатів. У другому варіанті ми запитали, наскільки ймовірно, що середньостатистичний гравець

запише правильний результат, але потім, на етапі підсумовування, порахує 6 як 5, а отже, отримає такий самий загальний результат через неправильний підрахунок.

Ми хотіли з'ясувати, чи легше виправдати неправильно записаний результат із самого початку, тому що, як тільки його записано, важко виправдати неправильне додавання (схоже на переміщення м'яча рукою). Врешті-решт неправильний підрахунок — це явний та навмисний обман, який не можна легко раціоналізувати. Саме це ми і виявили. Наші гольфісти прогнозували, що в таких випадках 15 % гравців запишуть поліпшену оцінку на початку, а набагато менше (5 %) неправильно порахують суму балів.

Видатний гольфіст Арнольд Палмер колись сказав: «Маю пораду, яка допоможе вам відняти п'ять ударів від будь-якої партії у гольф. Вона звучить так — стирачка». Однак, здається, більшість гравців у гольф не хоче ставати на цей шлях, і що їм буде легше обманути, якщо вони запишуть результат неправильно від самого початку. Отже, одвічне питання на зразок «якщо-у-лісі-впало-дерево»: якщо гольфіст робить 6 ударів у лунці пар-5, бал не записано і ніхто його не бачив — його результат 6 чи 5?

БРЕХНЯ ПРО СВІЙ РЕЗУЛЬТАТ У ТАКИЙ СПОСІБ МАЄ БАГАТО СПІЛЬНОГО ІЗ КЛАСИЧНИМ МИСЛЕННЄВИМ ЕКСПЕРИМЕНТОМ, ЯКИЙ НАЗИВАЄТЬСЯ «КІТ ШРЕДІНГЕРА». Ервін Шредінгер був австрійським фізиком, який 1935 року описав такий сценарій: кіт запечатаний у сталевій коробці з радіоактивним ізотопом, який розпадеться або ні. Якщо він

розпадеться, це запустить ланцюг подій, які призведуть до смерті кота. Якщо ні — кіт житиме. У розповіді Е. Шредінгера доки коробка запечатана, кіт опиняється між життям і смертю; його не можна вважати ні живим, ні мертвим. Сценарій Е. Шредінгера задумувався як критика тлумачення фізики, згідно з яким квантова механіка не описує об'єктивної реальності, а лише ймовірність. Наразі відкладемо філософські міркування фізиків, розповідь про Шредінгерового кота може нам знадобитись, коли ми обговорюємо бали в гольфі. Вони можуть бути схожими на одночасно живого і мертвого кота Шредінгера: поки результат не записаний, його не існує в жодній формі. Тільки тоді, коли записаний, він отримує статус «об'єктивної реальності».

МОЖЛИВО, ВАМ ЦІКАВО, ЧОМУ МИ ЗАПИТУВАЛИ УЧАСНИКІВ ПРО «СЕРЕДНЬОСТАТИСТИЧНОГО ГРАВЦЯ В ГОЛЬФ», А НЕ ПРО ЇХНЮ ПОВЕДІНКУ НА ПОЛІ. Причина в тому, що ми очікували, що, як і більшість людей, гольфісти будуть брехати, якщо б ми їх попросили говорити про їхню схильність до нечесності. Спитавши їх про поведінку інших людей, ми сподівалися, що вони почуватимуться більш розкуто й говоритимуть правду, та не відчуватимуть, що зізнаються у власній поганій поведінці.[17]

Однак ми таки хотіли дослідити, про яку свою неетичну поведінку гольфісти будуть готові зізнатись. Ми виявили, що, хоча багато «інших гольфістів» обдурюють, учасники нашого дослідження були «ангелами»: коли ми запитали про

їхню поведінку, вони визнали, що перемістять м'яча своєю ключкою, щоб покращити позицію, лише у 8 % випадків. Ще рідше вони би штовхнули м'яча ногою (всього 4 %), і лише у 2,5 % випадків вони би підняли м'яча рукою і перемістили його. Що ж, 8 %, 4 % і 2,5 % можуть здатися великими числами (особливо якщо ми врахуємо, що поле для гольфу має 18 лунок та багато різних способів вчинити нечесно), але ці цифри «бліднуть» порівняно з «іншими гравцями».

Ми виявили такі ж відмінності у відповідях гравців у гольф стосовно малліганів та записування результатів. Наші учасники відповіли, що вони змалліганять на першій лунці лише у 18 % випадків, а на дев'ятій лунці — лише у 4 %. Вони також заявили, що запишуть неправильний бал лише у 4 % випадків, і заледве 1 % визнали, що готові на щось таке кричуще, як неправильно підсумувати бали. Короткий виклад наших результатів наведено в таблиці на наступній сторінці.

Я не знаю, як ви будете тлумачити ці відмінності, але мені здається, що гравці в гольф обманюють не тільки в гольфі, а й брешуть про схильність до брехні.

Що ми дізналися з цієї пригоди на фервеї[18]? Здається, що у шахрайстві в гольфі є багато нюансів, про які ми довідалися у наших лабораторних експериментах. Коли наші дії віддалені від нечесного вчинку, коли вони відтерміновані і коли ми можемо їх легше раціоналізувати, гольфістам, як і будь-яким іншим людям на планеті, легше стати нечесними. Також здається, що гольфісти, як і всі інші, можуть бути бути нечесними, але водночас вважати себе чесними. А що ми дізналися про обман серед бізнесменів?

Що ж. Коли правила дещо гнучкі, коли є «сірі зони» і коли люди самі оцінюють власний результат, навіть у шляхетній грі, такій як гольф, — це пастки для чесності.

РОЗДІЛ 3.

ЗАСЛІПЛЕНІ ОСОБИСТИМИ МОТИВАМИ

Уявіть собі ваш наступний візит до стоматолога. Ви заходите, обмінюєтеся кількома приємними словами з людиною на рецепції та починаєте гортати старі журнали, поки чекаєте, щоб вас покликали.

А тепер уявіть, що від часу вашого останнього візиту ваш стоматолог купив інноваційне та дороге обладнання. Машина називається стоматологічний CAD/CAM (скорочена назва для обладнання, яке автоматично проектує (*computer-aided design*) та створює пломби тощо (*computer-aided manufacturing*)), і цей новітній пристрій використовують для персоналізованого ремонту зубів, наприклад, щоб встановити коронки та містки. Пристрій працює у два етапи. Спочатку він показує 3 D-модель зубів і ясен пацієнта на екрані комп'ютера, що дає стоматологові змогу побачити точну форму коронки чи будь-чого іншого. Це частина проектування. Потім настає частина виробництва — цей пристрій виготовляє з кераміки коронку у формі, що відповідає параметрам, які задав стоматолог. Словом, ця фантастична машина має не менш фантастичний ціnnик.

Утім, повернімося до вас. Ви лише закінчили читати статтю про подружні неприємності якогось політика і збираєтесь почати читати розповідь про чергову знаменитість, як людина на рецепції називає ваше ім'я. «Друга кімната ліворуч», — каже вона.

Ви вмощуєтесь у стоматологічному кріслі, розмовляєте ні про що з медсестрою, яка деякий час заглядає у ваш рот і чистить ваші зуби. Незабаром заходить ваш стоматолог.

Лікар повторює ту саму «заглядальну» процедуру, і, перевіряючи зуби, він каже медсестрі, щоб та відзначила 3-й та 4-й зуби для ретельнішого огляду і що на зубі 7 є невеликі тріщинки.

«Фо? Твіфинки, фо?» — ви белькочете із широко роззявленим ротом, а всмоктувальна трубка тягне вас за правий кутик рота.

Стоматолог зупиняється, витягує інструменти, обережно розміщує їх на таці поряд і відкидується у своєму кріслі. Потім він починає пояснювати вашу ситуацію: «У вас дрібні тріщини на зубній емалі. Але це не проблема — маємо чудове рішення. Ми просто використаємо CAD/CAM, щоб виготовити для вас коронку, і все, готово. Що скажете?» — запитує він.

Ви задумуєтесь, але після того, як вас запевняють, що це зовсім не болітиме, — погоджуєтесь. Зрештою, ви вже давно не були у стоматолога, і хоча деякі з його процедур протягом минулих років були досить неприємними, ви вважаєте, що загалом він добре вас лікував.

Тепер я маю уточнити (бо ваш стоматолог може цього не зробити), такі тріщинки — це дуже дрібні тріщини в зубній

емалі, які майже ніколи не спричиняють проблем; багато людей їх мають, і вони їх зовсім не турбують. Отже, насправді немає необхідності лікувати такі тріщинки.

РОЗПОВІМ ВАМ ЩЕ ОДНУ РЕАЛЬНУ ІСТОРІЮ ВІД МОГО ДРУГА ДЖИМА, КОЛИШНЬОГО ВІЦЕПРЕЗИДЕНТА ВЕЛИКОЇ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ КОМПАНІЇ. Протягом багатьох років Джим стикався з купою чудернацьких стоматологічних випадків, але одна історія про CAD/CAM, яку він розповів мені, була особливо жахлива.

Через декілька років після того, як на ринок вийшло обладнання CAD/CAM, один стоматолог у штаті Міссурі вклав кошти в цей пристрій, і відтоді він, здавалося, почав дивитися на тріщини по-іншому. «Він хотів запхати під коронку все, — сказав мені Джим. — Зі збудженням та ентузіазмом він використовував свій новий гаджет і рекомендував багатьом своїм пацієнтам покращити свої усмішки, використовуючи, звичайно, сучасне обладнання CAD/CAM». Однією з його пацієнток була молода студентка факультету права з безсимптомними тріщинами емалі; однак він рекомендував їй поставити коронку. Молода жінка погодилась, бо вона звикла прислухатися до порад свого стоматолога, але відгадайте, що сталося? Через коронку її зуб почав боліти, а потім зіпсувся, змусивши її лікувати кореневий канал. Але все ще гірше. Кореневий канал зіпсувся, і його довелося переробити, а далі другий кореневий канал також зіпсувся. У результаті жінка не мала іншого вибору, як пройти більш складну та болючу операцію.

Тож те, що почалося як лікування нешкідливих тріщинок, у результаті спричинило багато болю та фінансових витрат для цієї молодой жінки. Далі жінка закінчила юридичний факультет та зрозуміла, що (сюрприз!) їй не потрібна була та коронка на самому початку. Як ви можете собі уявити, вона не була в захваті від цього, тому вирішила відплатити стоматологові, притягнула його до суду й виграла.

ЯКИЙ ВИСНОВОК МОЖЕМО ЗРОБИТИ З ЦІЄЇ РОЗПОВІДІ? Як ми вже дізналися, люди не повинні бути зіпсованими, щоб своєю поведінкою створювати проблеми, а деколи й руйнування. Прекрасні люди з добрими намірами можуть піддатись на вибрики людського розуму, робити кричущі помилки та водночас вважати себе хорошими та моральними. Можна впевнено сказати, що більшість стоматологів є компетентними, дбайливими особами, які підходять до своєї роботи з найкращими намірами. Однак деколи буває так, що упереджені мотиви можуть призвести до того, що навіть найгідніші професіонали помиляються.

Поміркуйте про це. Коли стоматолог вирішує придбати новий пристрій, він, безсумнівно, вірить, що той допоможе йому краще обслуговувати пацієнтів. Але обладнання може бути дорогим. Він хоче використати його для кращого догляду за пацієнтами, але також хоче повернути свої інвестиції і тому виставляє рахунки своїм пацієнтам за використання цієї чудової нової техніки. Тож, свідомо чи ні, він шукає способи це зробити, і вуаля! Пацієнт отримує коронку — іноді необхідну, а іноді — ні.

Уточнюю, я не думаю, що стоматологи (як і більшість людей, якщо вже на те пішло) чітко розраховують втрати та вигоди, зважуючи добробут пацієнтів супроти власної кишені, а потім свідомо діють у власному інтересі, а не в інтересі своїх пацієнтів. Натомість я підозрюю, що деякі стоматологи, які купують обладнання CAD/CAM, реагують на те, що вони вклали чимало грошей у пристрій, і хочуть максимально його використати.

Ця інформація потім спотворює професійне судження стоматологів, і тому вони дають рекомендації та ухвалюють рішення, що відповідають їхнім інтересам, а не роблять того, що найкраще для пацієнта.

Ви можете подумати, що подібні випадки, коли постачальника послуг тягне у два напрями (більш відомі як конфлікт інтересів), є рідкістю. Але насправді конфлікти інтересів впливають на нашу поведінку в різних ситуаціях і досить часто як у професійному, так і в особистому житті.



Рисунок 2. Як конфлікти інтересів можуть вплинути на стоматологів

Чи можу я нанести татую на ваше обличчя?

Колись я опинився в досить дивному конфлікті інтересів. Тоді я був пацієнтом. Я був молодим, мав трохи більше 20 років, минуло приблизно шість-сім років після травми, [19] і я знову прийшов до лікарні, щоб пройти планове обстеження.

Під час цього візиту я зустрівся з кількома терапевтами, і вони переглянули мій випадок. Пізніше я познайомився з керівником опікового відділу, який, здавалося, був особливо радий мене бачити.

«Дене, я маю фантастичне нове лікування для вас! — вигукнув він. — У вас густе темне волосся, і тому, коли ви голитеся, незалежно від того, наскільки ретельно ви це робите, у вас завжди будуть маленькі чорні цятки там, де росте волосся. Але оскільки права сторона вашого обличчя вкрита шрамами, там у вас волосся не росте і, відповідно, нема цяток, що робить ваше обличчя асиметричним».

Далі він прочитав коротку лекцію про важливість симетрії з естетичних та соціальних причин. Я знав, наскільки важлива для нього симетрія, тому що прослухав аналогічну мінілекцію кілька років тому, коли він переконав мене пройти складну і тривалу операцію, у якій він вирізав частинку моєї шкіри голови разом із кровопостачанням і «полагодив» праву частинку моєї правої брови. (Я відбув цю складну 12-годинну операцію і результат мені сподобався.)

Далі він висловив свою пропозицію: «Ми почали татуювати маленькі цятки, що нагадують щетину, на

шрамованих обличчях, подібних до вашого, і наші пацієнти неймовірно задоволені результатом».

«Цікаво, — сказав я. — Чи можу я поспілкуватися з одним із пацієнтів, які пройшли цю процедуру?»

«На жаль, ні — це порушить медичну конфіденційність», — сказав він. Натомість він показав мені фотографії пацієнтів, на яких були не цілі обличчя, а лише ті частини, де зроблено татуювання. І, звичайно, обличчя зі шрамами малий такий вигляд, наче були покриті чорними цятками, подібними на щетину.

Тоді я подумав от про що: «А що станеться, коли постарію і волосся стане сивим?» — запитав я.

«О, це не проблема, — відповів він. — Коли настане час, ми просто висвітliamo тату лазером». Він мав задоволений вигляд, підвівся та додав: «Прийдіть завтра о дев'ятій. Поголіть ліву частину обличчя як зазвичай, настільки гладко, як вам подобається, а я нанесу татуювання на праву сторону вашого обличчя, щоб виглядало так само. Я вам обіцяю, що опівдні ви будете щасливішим і привабливішим».

Я роздумував над цим, поки їхав додому та решту дня. Я також зрозумів, що для того, щоб отримати максимальну вигоду від процедури, мені доведеться голитися так само все життя. Наступного ранку я зайшов до кабінету головного лікаря і сказав йому, що не хочу проходити процедуру.

Я не очікував того, що відбулося далі. «Що з вами не так? — закричав він. — Вам подобається виглядати непривабливо? Ви отримуєте якесь дивне задоволення від несиметричного вигляду? Жінки вас шкодують і через це сплять із вами? Я пропоную вам можливість поліпшити

зовнішній вигляд дуже просто та елегантно. Чому б не прийняти її і бути вдячним?»

«Не знаю, — сказав я. — Просто мені ця ідея не подобається. Мені треба більше часу, щоб подумати про це».

Можливо, вам важко повірити, що головний лікар може бути настільки агресивним і грубим, але я запевняю вас, саме так він зі мною розмовляв. Втім, це не була його звична манера спілкування зі мною, тому мене здивував його безжалісний підхід. Насправді він був фантастичним, цілеспрямованим лікарем, який добре ставився до мене і багато зробив для того, щоб мені стало краще. До того ж це було не вперше, коли я відмовився від лікування. Протягом багатьох років спілкування з медиками я вирішував деякі процедури проводити, а від інших відмовлявся. Але жоден із моїх лікарів, серед них і головний лікар опікового відділу, ніколи не намагався змусити мене пройти процедуру через почуття вини.

Мені стало цікаво розгадати цю таємницю, тому я пішов до його заступника, молодшого лікаря, з яким я мав товариські стосунки. Я попросив його пояснити, чому головний лікар тиснув на мене.

«Ага, так-так, — сказав заступник. — Він уже виконав цю процедуру для двох пацієнтів, і йому потрібен був ще один, щоб опублікувати науковий звіт в одному з провідних медичних журналів».

Ця додаткова інформація, безумовно, допомогла мені краще зрозуміти конфлікт інтересів, з яким я стикнувся. Ось є дійсно хороший лікар, якого я знав багато років і який постійно ставився до мене співчутливо і турботливо. І все ж,

попри те, що він турбувався про мене, у цьому випадку він не міг тверезо мислити через конфлікт інтересів. Ця історія свідчить, наскільки важко подолати конфлікт інтересів, коли він спотворює наше сприйняття дійсності.

Тепер я маю багаторічний досвід публікацій в академічних журналах і краще розумію конфлікт інтересів цього лікаря (докладніше про це пізніше). Звичайно, я ніколи не намагався примусити когось татувати обличчя, але «ще не вечір».

Прихована вартість послуг

Однією з найпоширеніших причин конфлікту інтересів є наше внутрішнє прагнення повернути послугу. Ми, люди, глибоко соціальні істоти, тому, коли хтось допомагає нам чи дарує подарунок, ми схильні відчувати себе в боргу. Це почуття може спотворити наше сприйняття світу, змусити нас відчувати себе зобов'язаними допомогти цій людині в майбутньому.

Одне з найцікавіших досліджень про вплив послуг провели Енн Гарві, Ульріх Кірк, Джордж Денфільд і Рід Монтегю (які на той час працювали в Медичному коледжі Бейлора). У цьому дослідженні Енн та її колеги з'ясовували, чи може послуга впливати на естетичні вподобання.

Коли учасники прибули до лабораторії нейробіології в Бейлорі, їм сказали, що вони оцінюватимуть твори мистецтва із двох галерей, «Третій місяць» та «Самотній вовк». Учасникам повідомили, що галереї виділили щедрю плату за їхню участь у цьому експерименті. Деяким

учасникам сказали, що їм платить «Третій місяць», тоді як іншим — «Самотній вовк».

Озброєні цією інформацією, учасники приступили до основної частини експерименту. Кожного просили залишатися максимально нерухомим у функціональному магнітно-резонансному томографі (фМРТ), великій машині з циліндричною дірою всередині. Як тільки вони опинялися всередині цього величезного магніту, їм по одному вмикали зображення шістдесяти картин. Усі картини намалювали західні художники з XIII до XIX століття, і за стилем вони були від фігуративного до абстрактного мистецтва. Але учасники бачили не лише шістдесят картин. У верхньому лівому куті кожної роботи був гарний логотип галереї, де можна було придбати цю картину. Тобто деякі картини були представлені так, ніби вони належать одній галереї (яка спонсорувала учасника), а інші — другій галереї.

Після «сканувальної» частини експерименту кожен учасник мав глянути ще раз на кожне зображення картини з логотипом, але цього разу їм потрібно було оцінити кожну з фотографій за шкалою від «Не подобається» до «Подобається.»

Маючи інформацію про оцінку картин від учасників, Енн та її колеги могли порівняти, які картини учасникам сподобалися більше — ті, що належать «Третьому місяцеві», чи ті, що належать «Самотньому вовкові». Ви вже можете здогадатись, що коли дослідники проаналізували оцінки, то виявили, що учасники краще оцінили картини з галереї, що їх спонсорувала.

Ви можете подумати, що учасники віддавали перевагу галереї, яка спонсорує, через свою ввічливість або, можливо, через почуття обов'язку (схоже на те, як ми хвалимо посередні страви друзів, адже вони нас запросили в гості). Саме тут знадобилися результати фМРТ-дослідження. Ефект взаємного зобов'язання відкладений на дуже глибокому рівні, адже сканування мозку показало, що логотип спонсора посилював активність у тих частинах мозку учасників, які пов'язані із задоволенням (зокрема у вентромедіальній префронтальній корі — частині мозку, яка відповідає за мислення вищого порядку, наприклад асоціації та наміри). І це підтверджує, що послуга від галереї глибоко вплинула на те, як люди зреагували на мистецтво. І це ще не все: коли учасників запитували, чи вважають вони, що логотип спонсора вплинув на їхні погляди на мистецтво, їхня універсальна відповідь була «Зовсім ні».

До того ж різні учасники отримали різну суму грошей за витрачений час в експериментах. Деякі отримали 30 доларів від галереї, інші — 100 доларів. Найвищий рівень оплати був 300 доларів. Виявилося, що чим більше зростала сума прибутку, тим більше людям подобалася галерея-спонсор. Інтенсивність активації центрів насолоди мозку була найменшою, коли виплата становила 30 доларів, вищою — коли виплата була 100 доларів, і найвищою — коли 300 доларів.

Ці результати дозволяють припустити, що, як тільки хтось (або якась організація) робить нам послугу, ми стаємо упередженими щодо будь-чого, що пов'язане зі стороною, яка зробила нам послугу, і вплив цього упередження

збільшується разом зі збільшенням послуги (у цьому випадку зі збільшенням суми винагороди). Особливо цікаво те, що фінанси можуть вплинути на сприйняття мистецтва, особливо якщо врахувати, що послуга (плата за участь у дослідженні) взагалі не пов'язана із творами мистецтва, які були створені незалежно від галерей. Цікаво також відзначити, що учасники знали, що галерея заплатить їм за участь незалежно від їхніх оцінок, і все-таки винагорода (і її величина) створила відчуття зобов'язання та керувала їхніми уподобаннями.

Розваги з фармацевтами

Деякі люди та компанії дуже добре розуміють цю людську схильність до взаємного зобов'язання і тому витрачають багато часу та грошей, щоб породити це відчуття в інших. На мій погляд, професія, яка є найяскравішим прикладом втілення такого підходу, тобто та, хліб якої — створити конфлікт інтересів, це, звичайно ж, урядові лобісти. Вони витрачають небагато часу на інформування політиків про факти, які повідомляють їм їхні роботодавці. Решту часу вони намагаються «пробудити» почуття зобов'язання у політиків, які, на їхню думку, відплатять їм, коли настане час голосувати, бо триматимуть інтереси лобістів у голові.

Але лобісти не самотні у своєму завзятому прагненні до конфлікту інтересів, і деякі інші професії можуть, безсумнівно, з ними позмагатись. Наприклад, пропоную розглянути, як працюють торговельні представники фармацевтичних компаній. Їхнє завдання в тому, щоб

зустрічатись із лікарями та переконувати їх придбати медичне обладнання чи ліки для лікування всього — від А(стми) до Я(духи).

Спочатку вони можуть подарувати лікарю ручку з їхнім логотипом або, можливо, блокнот, горнятко чи безкоштовні зразки ліків. Ці невеликі подарунки можуть тонко впливати на лікарів — вони почнуть призначати ліки частіше, тому що відчують потребу повернути послугу.

Але невеликі подарунки та безкоштовні зразки лікарських засобів — це лише декілька психологічних прийомів, які фармацевтичні представники використовують, щоб переконати медиків. «У них усе враховано», — сказав мені мій друг і колега (назвімо його Доктором). Він пояснив, що фармацевтичні компанії, особливо невеликі, навчають своїх торговельних представників ставитися до лікарів, як до богів. І, здається, вони мають непропорційно велику кількість привабливих працівників. Усі кроки координують з військовою точністю. Кожен представник, який поважає себе, має доступ до бази даних, де видно, які ліки кожен лікар призначив протягом останнього кварталу (і його компанії, і конкурентів).

Представники також цікавляться, яку їжу любить кожен лікар та їхні співробітники, у який час їм найзручніше призначати зустріч, а також який тип представників спілкується з лікарем найдовше. Якщо відзначено, що лікар проводить більше часу з певною жінкою-представницею, то вони можуть змінити її графік, щоб вона могла частіше заходити до приймальні цього лікаря. Якщо лікар є фанатом військових, то йому скерують ветерана. Представники також

ставлять собі за мету подружитись із зовнішнім колом лікаря. Тому коли вони приходять, то починають роздавати цукерки та інші дрібні подарунки медсестрам та рецепціоністам, чим від початку забезпечують собі добре ставлення кожної людини. Особливо цікавою практикою є «Їж і не плати», коли лікарі можуть зайти в попередньо погоджені ресторани й замовити собі все, що завгодно. Навіть студентів та інтернів втягують у деякі схеми.

Особливо креативним прикладом цього підходу є знамените чорне горнятко. Медикам та інтернам дарували чорне горнятко з фірмовим логотипом, і компанія організувала все так, що з цим горнятком власник міг отримати в місцевих кав'ярнях відомої мережі (якої не будемо називати) стільки еспreso чи капучино, скільки захоче. Горнятко здійняло стільки галасу, що стало символом статусу серед студентів та інтернів. Оскільки такі практики ставали дедалі частішими, почало з'являтися усе більше правил від лікарень та Американської медичної асоціації, які обмежували використання таких агресивних маркетингових прийомів. Звичайно, оскільки правила стають жорсткішими, фармацевтичні компанії далі шукають інноваційні способи впливати на лікарів. Перегони тривають...[20]

ДЕКІЛЬКА РОКІВ ТОМУ МИ З КОЛЕГОЮ ДЖАНЕТ ШВАРЦ (ПРОФЕСОРКА УНІВЕРСИТЕТУ ТУЛЕЙН) ЗАПРОСИЛИ НА ОБІД КІЛЬКА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПРЕДСТАВНИКІВ. Фактично, змусили їх пограти у їхню ж гру; ми повели їх у хороший ресторан і стежили, щоб келихи з вином були завжди наповнені. Як

тільки вони стали «такі як треба», то були готові розповісти нам про трюки свого фаху. І те, що ми дізналися, нас шокувало.

Уявіть одного з таких представників, привабливого, чарівливого чоловіка, якому заледве виповнилось двадцять. Він не з тих хлопців, яким складно знайти собі пару на побачення. Він розповів нам, як одного разу переконав вперту лікарку-терапевтку відвідати інформаційний семінар про препарат, який він просував, погодившись супроводжувати її на вечір бальних танців. Така угода — неявне «тепер ми квити»; представник зробив особисту послугу лікарці, а вона взяла безкоштовні зразки препарату і приписувала їх своїм пацієнтам.

Інша звична практика, про яку нам неодноразово розповідали представники, — приносити вишукані страви для всього персоналу (думаю, це одна з переваг роботи медсестрою або реєстраційником). Одні працівники навіть вимагали чергувати стейк і омари на обід, якщо представник хоче доступ до лікарів. Ще більше шокувало те, що лікарі іноді кличуть представника в оглядову (як «експерта»), щоб той безпосередньо інформував пацієнтів, як діють певні препарати.

Розповіді від представників, які продавали медичні прилади, були ще тривожніші. Ми дізнались, що це загальноприйнята практика, коли представники торгують медичними пристроями в операційній під час операції.

Ми із Джанет були здивовані тим, наскільки добре торговельні представники фармацевтичних компаній

розуміють класичні психологічні стратегії переконання та як вони витончено їх використовують та інтуїтивно відчують. Ще одна хитра тактика, про яку вони нам розповіли, — наймати лікарів, щоб ті проводили коротку лекцію іншим лікарям про препарат, який вони просувають. Представникам було все одно, як аудиторія сприйняла лекцію, — їх насправді цікавило те, який вплив лекція мала на «спікера». Вони виявили, що після короткої лекції про переваги певного медикаменту доповідач починає вірити власним словам і призначати цей препарат. Психологічні дослідження свідчать, що ми швидко й легко віримо в те, що звучить із наших вуст, навіть коли початкова причина, чому ми про це говоримо, втратила свою актуальність (у випадку лікарів, наприклад, винагорода за лекцію). Це когнітивний дисонанс у дії; лікарі вважають, що якщо вони говорять іншим про ліки, то це означає, що ліки добрі, і тому їхні переконання змінюються, щоб відповідати їхнім словам, і тому вони беруться ці ліки призначати.

Представники сказали нам, що також використовують інші хитрощі. Подібно до хамелеонів, вони перемикаються між різними акцентами, особистостями та політичними поглядами. Вони пишалися своєю здатністю розпружувати лікарів. Іноді професійні стосунки переходили в дружні — деякі представники пірнали з аквалангом або грали в баскетбол з лікарями як із друзями. Таке спільне дозвілля допомагало докторам більш радісно виписувати рецепти, які принесуть вигоду їхнім «приятелям». Лікарі, звичайно, не розуміли, що вони йдуть на компроміс зі своїми цінностями, коли спостерігають за рибками або закидають м'яча в кошик;

вони просто заслужено відпочивають з другом, з яким, так сталося, провадять справи. Звичайно, у багатьох випадках лікарі, напевно, не усвідомлювали, що ними маніпулюють, але немає сумніву в тому, що ними таки маніпулювали.

МАСКУВАТИ ПОСЛУГИ – ТО ОДНЕ, АЛЕ Є БАГАТО ВИПАДКІВ, КОЛИ КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ ЛЕГШЕ РОЗПІЗНАТИ. Іноді виробник ліків платить лікарю тисячі доларів за консультації. Іноді компанія надає будівлю або виділяє пожертву на відділ медика-дослідника, сподіваючись так повпливати на його погляди. Такі дії створюють величезний конфлікт інтересів, особливо в медичних навчальних закладах, де викладач може передати свої упередження щодо медикаментів своїм студентам-медикам, а ті — пацієнтам.

Дафф Вілсон, репортер «The New York Times», описав один приклад такої поведінки. Кілька років тому студент Гарвардської медичної школи зауважив, що його професор із фармакології активно просуває переваги холестеринових препаратів та применшує їхні побічні ефекти. Студент трохи погуглив та виявив, що професор отримував зарплату від десяти фармацевтичних компаній, п'ять із яких виробляли холестеринові препарати. І цей професор був такий не один. Як пише Д. Вілсон, «після згоди про конфіденційність, близько 1600 із 8900 професорів та викладачів Гарвардської медичної школи повідомили декана, що вони або члени їхніх сімей мали фінансовий відсоток із бізнесу, який пов'язаний із їхнім навчанням, дослідженнями або клінічною практикою»

(2). Коли викладачі публічно подають рекомендації щодо ліків як академічні знання — це серйозна проблема.

Підроблення цифр

Якщо ви думаєте, що світ медицини кишить конфліктами інтересів, то розгляньмо іншу професію, у якій ці конфлікти можуть бути ще більш поширеними. Так, я кажу про країну чудес — ринок фінансових послуг.

Скажімо, тепер 2007 рік, і ви тільки що прийняли фантастичну пропозицію роботи в банку на Волл-стріт. Ваш бонус може досягати 5 мільйонів доларів на рік, але тільки якщо ви позитивно дивитесь на іпотечні цінні папери (або на якийсь інший новий фінансовий інструмент). Вам платять багато грошей, щоб вберегти спотворене сприйняття реальності, і ви не помічаєте трюків, які ваш великий бонус викидує у вашому сприйнятті реальності. Замість цього ви швидко себе переконуєте, що іпотечні цінні папери є настільки ж певними, наскільки ви такими хочете їх бачити.

Як тільки ви визнали, що за іпотечними цінними паперами майбутнє, у вас з'являється вибіркова сліпота щодо пов'язаних із ними ризиків. Крім того, важко оцінити, скільки цінні папери дійсно коштують. Ви сидите зі своєю великою і складною електронною таблицею *Excel*, наповненою параметрами та рівняннями, і намагаєтесь з'ясувати реальну вартість цінних паперів. Ви змінюєте один із параметрів з 0,934 на 0,936 і відразу ж бачите, як збільшується вартість цінних паперів. Ви продовжуєте

гратись із числами та шукати параметри, які забезпечують найкраще представлення «реальності», однак ви також бачите наслідки вибору певних параметрів для вашого фінансового майбутнього. Ви експериментуєте з цифрами протягом деякого часу, доки не переконаєте себе, що ці цифри справді ідеально описують іпотечні цінні папери. Ви не чуєтесь погано, бо впевнені, що зробили все можливе, щоб максимально об'єктивно представити цінні папери.

До того ж ви маєте справу не зі «справжніми» грошима; ви лише граєтесь із цифрами, які містяться далеко від готівки. Їхня абстрактність допомагає вам сприймати свої дії як гру, а не як те, що вплине на будинки людей, засоби до існування та пенсійні рахунки. А ще ви не самі.

Ви розумієте, що розумні фінансові інженери в офісах поруч поведуться приблизно так само, і коли ви порівнюєте їхні оцінки зі своїми, то розумієте, що деякі з ваших колег обрали ще більш екстремальні показники. Ви вважаєте, що ви раціональне створіння і що ринок завжди має рацію, тому навіть більше схильні приймати те, що робите і ви, й інші (більше про це ми дізнаємося в Розділі 8), як правильний шлях.

Звичайно, ніщо з цього насправді не правильно (згадаймо фінансову кризу 2008 року). Але, враховуючи купу грошей на кону, здається природним трішки «підкрутити». І поводитися так — це абсолютно по-людськи. Ваші дії можуть створити проблеми, але ви цього не бачите.

Зрештою, ваш конфлікт інтересів підтверджується фактами, що ви не маєте справи з реальними грошима; що

фінансові інструменти надзвичайно складні; і що кожен із ваших колег робить те саме.

Дуже захопливий (та надзвичайно тривожний) документальний фільм «Внутрішня справа» («Inside Job»), який отримав «Оскара», докладно показує, як індустрія фінансових послуг зіпсувала уряд США, що призвело до відсутності нагляду за Волл-стріт та фінансової кризи 2008 року. Фільм також описує, як ринок фінансових послуг платив провідним ученим (деканам, керівникам факультетів, професорам та викладачам університетів), щоб ті писали експертні доповіді на користь фінансової сфери та Волл-стріт. Коли ви подивитесь фільм, то, найімовірніше, вас здивує легкість, з якою вчені продавались, і ви подумаєте, що ніколи такого не зробили б.

Але перш ніж підписатися під своїми моральними стандартами, уявіть, що я (або ви) отримав велику суму, щоб бути в аудиторському комітеті *Giantbank*. Велика частина мого доходу залежить від успіху *Giantbank*, тому я, напевно, не був би настільки критичним щодо дій банку. Із достатньо великим стимулом я, можливо, не так голосно буду говорити про те, що інвестиції повинні бути прозорими та зрозумілими, а компанії повинні наполегливо працювати, щоб подолати свої конфлікти інтересів.

Звичайно, мені ще не пропонували бути в такому комітеті, тому зараз мені легко говорити, що багато дій банків були сумнівними.

Вчені також стикаються з конфліктами інтересів

Коли я замислююсь про поширеність конфліктів інтересів і про те, наскільки складно їх розпізнати в житті, то повинен визнати, що теж стикаюсь із ними.

Нас, учених, іноді запрошують бути консультантами чи експертами та застосувати наші знання. Невдовзі після того, як я отримав свою першу викладацьку роботу, мене запросила велика юридична фірма бути експертним свідком. Я знав, що деякі з моїх досвідченіших колег підробляли тим, що надавали свою експертизу, за що отримували великі гроші (хоча вони всі наполягали на тому, що роблять це не заради грошей). Мені стало цікаво переглянути записи їхніх старих справ, і коли вони показали мені деякі з них, я здивувався, наскільки однобоко використано результати їхніх досліджень. Я був також трохи шокований, наскільки зневажливо вони відгукувались у своїх звітах про думки та кваліфікацію експертів-свідків, які представляють іншу сторону (які переважно також були поважними вченими).

Навіть незважаючи на це, я вирішив спробувати (не через гроші, звичайно), і мені дуже добре заплатити за мою експертну думку.^[21] Майже від самого початку я зрозумів, що юристи, з якими я працював, намагаються нав'язати мені погляди, що підтримуватимуть їхню справу. Вони не робили це насильно і не казали прямо, що певні речі будуть корисними для їхніх клієнтів. Замість цього вони попросили описати всі дослідження, які стосуються справи. Вони висловлювали припущення, що результати досліджень, які менше підходили до їхньої позиції, можуть мати деякі методологічні недоліки. А дослідження, які підтверджують їхню точку зору, були дуже важливими і добре виконаними.

Вони також щоразу мене хвалили, коли я інтерпретував дослідження так, що воно було корисним для них. Через кілька тижнів я виявив, що досить швидко прийняв точку зору тих, хто мені платив. Цей весь досвід змусив мене засумніватися в тому, чи взагалі можна бути об'єктивним, коли тобі платять за твою думку. (І тепер, коли я пишу про власну відсутність об'єктивності, я впевнений, що ніхто мене більше не запросить свідком-експертом — що ж, може, це й добре.)

П'яний і дані

Зі мною стався ще один випадок, який змусив мене усвідомити, наскільки небезпечні конфлікти інтересів; цього разу все відбувалось у моєму дослідженні. На той час мої друзі в Гарварді люб'язно дозволили мені використовувати їхню поведінкову лабораторію для проведення експериментів. Мені було особливо цікаво проводити експерименти в них, бо вони набирали жителів із прилеглих територій, а не покладалися лише на студентів.

Одного тижня я експериментував із ухваленням рішень і, як зазвичай, припускав, що результат в одній з умов буде набагато вищим, ніж в іншій. Фактично, саме це й показав експеримент — окрім однієї людини. Цей учасник опинився в умові, яка, як я припускав, покаже найкращий результат, але його результат був набагато гіршим, ніж у всіх інших. Це мене роздратовало. Коли я уважніше глянув на його дані, то виявив, що йому було приблизно на двадцять років більше, ніж усім іншим у дослідженні. Я також згадав, що

в лабораторію заходив один старший чоловік, який був дуже п'яний.

Коли я виявив, що учасник, який не вписується, був п'яним, то подумав, що слід вилучити його дані, адже його здатність ухвалювати рішення була явно під питанням. Тому я викинув його дані, і вже за мить результати були прекрасні — саме так, як я очікував. Але через кілька днів я почав думати про те, як я вирішив ліквідувати п'яного чоловіка. Я запитав себе: а що би сталося, якби цей учасник потрапив в іншу умову — ту, яка мала б показати гірший результат? Якщо б це було так, я б, мабуть, не помітив його відповіді. А якщо б помітив, то, можливо, і не подумав би видаляти його дані.

Після закінчення експерименту я міг легко «пояснити» собі, чому не варто використовувати дані п'яного. Але якби він не був п'яний? Якщо він мав якусь особливість, яка не мала нічого спільного з алкоголем? Чи я би придумав інше виправдання або логічний аргумент, щоб пояснити вилучення його даних? У Розділі 7 «Творчість і нечесність» ми побачимо, як креативність допомагає нам виправдатись, коли ми переслідуюмо наші корисливі мотиви й водночас вважаємо себе чесними людьми.

Я вирішив зробити дві речі. По-перше, повторив експеримент, щоб ще раз перевірити результати, які виявилися чудовими. Тоді вирішив придумати правила щодо вилучення учасників з експерименту (тобто ми не будемо допускати п'яних людей, які не можуть зрозуміти вказівки). Але правила вилучення треба придумувати перед експериментом і точно не після перегляду даних.

Що я зрозумів? Коли вирішив вилучити дані п'яного чоловіка, я дійсно вважав, що роблю це в ім'я науки, начебто я героїчно боровся за чистоту даних, щоб відкопати правду. Я не думав, що роблю це заради особистої вигоди, але точно мав інший мотив: отримати результати, які очікував. Більш загально, я усвідомив (знову) важливість правил, які можуть захистити себе від себе.

Повна прозорість: панацея?

Отже, як найкраще впоратись із конфліктом інтересів? Більшості людей одразу спадає на думку повна відкритість. Логіка, що лежить в основі відкритості (та в урядових правилах прозорості), така: доти, доки люди публічно озвучують, що саме вони роблять, все буде добре. Якщо професіонали будуть відкрито озвучувати свої мотиви клієнтам, то, є така думка, клієнти зможуть самі вирішити, наскільки готові покладатися на їхні (упереджені) рекомендації, і ухвалити більш обґрунтовані рішення.

Якщо б повна відкритість була основною політикою, то лікарі би повідомляли своїм пацієнтам про те, чи володіють вони обладнанням, яке рекомендують для лікування. Або що їм платить за консультації виробник тих ліків, які вони збираються призначити. Фінансові консультанти інформуватимуть своїх клієнтів про винагороду, комісії та платежі, які вони отримують від різних вендорів та інвестиційних установ. Озброєні цією інформацією споживачі зможуть нехтувати думкою цих професіоналів та ухвалювати більш усвідомлені рішення. Теоретично,

відкритість здається фантастичним рішенням — вона одночасно звільняє професіоналів, які визнають свої конфлікти інтересів, і надає клієнтам краще розуміння того, звідки береться інформація.

ПРОТЕ ВИЯВЛЯЄТЬСЯ, ЩО ВІДКРИТІСТЬ НЕ ЗАВЖДИ Є ЕФЕКТИВНИМ РІШЕННЯМ ДЛЯ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ. Насправді прозорість іноді може погіршити ситуацію. Щоб пояснити вам як, розповім про дослідження, яке ми провели разом із Дайліаном Каїном (професор Єльського університету), Джорджем Левенштайном (професор Університету Карнегі-Меллон) та Доном Муром (професор Каліфорнійського університету в Берклі). У цьому експерименті учасники грали в гру в одній із двох ролей. (До речі, жодна розумна дитина не назве грою те, що так називають науковці.) Деякі учасники грали роль оцінювачів: їхнім завданням було якомога точніше відгадати загальну суму грошей у великій банці з дрібними купюрами. Цим гравцям платили залежно від того, наскільки близькими були їхні припущення до справжньої суми в банці. Що ближчим був їхній здогад, то більше грошей вони отримували, і не мало значення — переоцінили вони чи недооцінили.

Інші учасники виконували роль радників, і їхнім завданням було радити оцінювачам щодо їх здогадок. (Хтось подібний до радника щодо акцій, але з набагато простішим завданням.) Були дві цікаві відмінності між оцінювачами та радниками. Перша полягала ось у чому: оцінювачам показували банку з відстані протягом кількох секунд,

а радники мали більше часу, щоб розгледіти банку, і також їм сказали, що сума грошей у банці була між 10 та 30 доларами. Таким чином радники мали інформаційну перевагу. Це зробило їх відносними фахівцями в галузі оцінювання суми грошей у банці, і це дало оцінювачам дуже хорошу причину спиратися на рекомендації своїх радників, формулюючи свої здогади (схоже на те, як ми покладаємося на експертів у багатьох сферах життя).

Друга відмінність стосувалася правил оплати радникам. У контрольній умові їм платили відповідно до точності здогадок оцінювачів, тому тут не було конфлікту інтересів. В умові з конфліктом інтересів радники отримували більше, якщо оцінювачі перевищували свій здогад щодо суми грошей у банці. Отже, якщо оцінювачі помилилися на 1 долар — це було вигідно радникам, але було навіть краще, якби їхні здогадки перевищили суму на 3 або 4 долари. Що вища переоцінка, то менше заробив оцінювач і більше отримав радник.

То що відбулося в контрольній умові та в умові з конфліктом інтересів? Ви здогадалися: в контрольній умові радники казали, що у банці в середньому 16,50 доларів, а в умові з конфліктом інтересів — більше 20 доларів. Фактично, вони підвищили свою оцінку приблизно на 4 долари. Ви можете подивитися на цей результат позитивно і сказати собі: «Ну, принаймні вони не сказали, що там 36 доларів або іншу дуже велику суму». І якщо саме це спало вам на думку, розгляньте дві обставини: по-перше, радник не міг дати дуже перебільшеної поради, бо врешті-решт оцінювач бачив банку. Якщо би пропозиція радника була

суттєво вищою, оцінювач би повністю її відхилив. По-друге, пам'ятайте, що більшість людей обманює лише трохи, бо хочуть вважати себе чесними. У цьому випадку границя допустимого обману становила додаткові 4 долари (або близько 25 % від суми).

Важливість цього експерименту проявилася в третій умові — в умові з конфліктом інтересів та відвертістю. Тут плата раднику була така ж, як і в умові з конфліктом інтересів. Але цього разу радник повинен був сказати оцінювачу, що він/вона (радник) отримає більше грошей, якщо оцінювач переоцінить. Прозорість у дії! Так оцінювач міг би враховувати упереджені мотиви радника та знецінити його пораду. Таке знецінення поради, безсумнівно, допоможе оцінювачу, але як вплине розкриття мотивів на самих радників? Чи вимога «говорити на чистоту» знизить їхнє упередження? Чи вимога повідомити про упередженість, розтягне їхню границю допустимого обману? Чи тепер їм буде легше ще сильніше перебільшити свої рекомендації? І питання на мільйон: який із цих двох ефектів виявиться вагомішим? Чи знецінення, яке оцінювач застосує до слів радника, буде меншим або більшим, ніж додаткове перебільшення радника?

Результати? В умові конфлікту інтересів та відкритості радники збільшили свої оцінки ще на 4 долари (від 20,16 до 24,16 долара). А що зробили оцінювачі? Як ви, напевно, можете здогадатися, вони знизили свої здогадки, але лише на 2 долари. Інакше кажучи, формуючи свої оцінки, оцінювачі взяли до уваги інформацію про мотиви радників, але вони відняли від своєї оцінки не достатньо. Як і решта

з нас, оцінювачі не змогли зрозуміти ступеня та сили впливу конфлікту інтересів радників. Головний урок: відкритість створює ще більшу упередженість у рекомендаціях. З відкритістю оцінювачі заробили менше грошей, а радники — більше. Я не впевнений, що прозорість завжди буде погіршувати становище для клієнтів, однак зрозуміло, що відкритість мотивів та прозорість не завжди покращують ситуацію.

То що ж нам робити?

Тепер, коли ми розуміємо конфлікти інтересів дещо краще, варто усвідомити, які серйозні проблеми вони викликають. Проблема не тільки в тому, що конфлікти інтересів дуже поширені, але й у тому, що ми, здається, зовсім не розуміємо їхнього ступеня впливу на нас і на інших. І що нам із цим робити?

Одна з очевидних рекомендацій — спробуйте взагалі викорінити конфлікти інтересів (що, звичайно, простіше сказати, ніж зробити). У медичній сфері це означало б, наприклад, що ми не маємо дозволяти лікарям лікувати пацієнтів або робити аналізи на обладнанні, яке належить лікарям. Натомість ми повинні вимагати, щоб незалежна організація, яка не має зв'язків ні з лікарями, ні з компаніями, що виготовляють обладнання, проводила процедури та тести. Ми також би заборонили лікарям консультувати фармацевтичні компанії чи інвестувати в їхні акції. Зрештою, якщо ми не хочемо, щоб лікарі мали конфлікт інтересів, ми повинні зробити так, щоб їхні доходи не

залежали від кількості та видів процедур або рецептів, які вони виписують. Так само, якщо ми хочемо усунути конфлікти інтересів для фінансових консультантів, вони не повинні мати стимулів, які не відповідають найкращим інтересам їхніх клієнтів — без комісійних за послуги, без відкатів та без різниці в оплаті за успіх чи невдачу.

Безумовно, дуже важливо спробувати зменшити конфлікти інтересів, проте зробити це складно. Наприклад, візьмімо підрядників, адвокатів та автомеханіків. Спосіб, у який ці професіонали заробляють, ставить їх у жахливий конфлікт інтересів, оскільки вони пропонують свої рекомендації та послуги, тоді як клієнт не має жодних знань чи впливу в цій сфері. Зупиніться на кілька хвилин і замисліться про модель компенсації, яка не створюватиме жодного конфлікту інтересів. Якщо ви виділите трохи часу, щоб придумати таку модель, ви, найімовірніше, погодитесь із тим, що це дуже важко, а то й неможливо. Важливо також зрозуміти, що, хоча конфлікти інтересів часто створюють проблеми, іноді вони трапляються з вагомих причин. Наприклад, лікарі, які призначають процедури, що виконують на обладнанні, яке їм належить. Така практика є потенційно небезпечною з точки зору конфлікту інтересів, проте вона також має деякі переваги: професіонали частіше купують обладнання, яке вважають добрим; вони, найімовірніше, стануть експертами в його використанні; так може бути набагато зручніше для пацієнта; і лікарі можуть навіть провести деякі дослідження, які би підказали, як вдосконалити обладнання або способи його використання.

Річ у тому, що дуже складно придумати модель компенсації, яка за своєю суттю не пов'язана з конфліктом інтересів (а іноді й повністю покладається на нього). Навіть якщо б ми і змогли усунути всі конфлікти інтересів, для цього ми мусили би зменшити гнучкість та збільшити бюрократію та контроль, що може виявитися недоцільним. Саме тому нам не варто вводити драконівські правила та обмеження (скажімо, забороняти лікарям спілкуватись із фармацевтичними представниками або володіти медичним обладнанням). Водночас, я думаю, нам важливо усвідомити, наскільки ми можемо бути засліплені фінансовими стимулами. Потрібно визнати, що ситуації, які несуть у собі конфлікт інтересів, мають суттєві недоліки, та спробувати зменшити їх у тих випадках, коли недоліки переважають.

Звісно, існує багато очевидних випадків, коли конфлікти інтересів треба просто усунути. Наприклад, для фінансових консультантів, які отримують додаткові платежі, для аудиторів, які працюють як консультанти одних і тих самих фірм, для фінансистів, які отримують хороші бонуси, коли їхні клієнти заробляють гроші, але нічого не втрачають, коли їхні клієнти йдуть по світу з торбами, для рейтингових агентств, які отримують гонорари від компаній у своїх рейтингах, та для політиків, які приймають гроші та послуги від корпорацій та лобістів в обмін на голоси. У всіх цих випадках, мені здається, ми повинні зробити все можливе, щоб усунути якомога більше конфліктів інтересів, ймовірно, впроваджуючи правила та обмеження.

Ви, напевно, скептично ставитеся до того, що такі обмеження впровадять. Коли немає указів від уряду або

професійних організацій, ми, як споживачі, повинні визнати небезпеку, яку несуть конфлікти інтересів, і робити все можливе, щоб знайти організації, які мають менше конфліктів інтересів (або, якщо це можливо, не мають взагалі). Наші гаманці можуть стати інструментом, щоб підштовхнути постачальників послуг до задоволення нашої потреби у зменшенні конфліктів інтересів.

Нарешті, коли ми стикаємось із серйозними рішеннями, де ми розуміємо, що людина, яка дає нам поради, може бути упередженою — наприклад, коли лікар пропонує нанести тату на обличчя, — ми повинні витратити трохи додаткового часу та енергії, щоб вислухати іншу думку, яка не має фінансового інтересу в цьому рішенні.

РОЗДІЛ 4.

ЧОМУ МИ ЗДАЄМОСЬ, КОЛИ ВТОМЛЕНІ

Уявіть себе наприкінці довгого важкого дня. Скажімо, у вас один із найбільш виснажливих днів: день переїзду. Ваша енергія — на нулі. Навіть ваше волосся відчуває себе втомленим. Про приготування їжі, звичайно, не може бути й мови. Ви не маєте енергії, щоб знайти каструлю, тарілку та виделку, а тим паче — користуватися ними. Зрозуміло, що сьогодні ви їстимете їжу з доставкою.

У вашому новому кварталі є три кафе. Одне — це маленьке бістро зі свіжими салатами та паніні. Інше пропонує китайську їжу: від жирних, солоних запахів, що виходять зсередини, вам тече слина. І також є мила сімейна піцерія, де місцеві жителі насолоджуються шматками піци, з яких скапує сир і які вдвічі більші, ніж їхнє обличчя. До якого ресторану ви занесете своє втомлене, зболене тіло? Якою кухнею ви би хотіли насолодитися на новому місці? Для порівняння, подумайте, який би ви зробили вибір, якщо б вечір був після дня, проведеного у саду з цікавою книжкою.

Якщо ви цього не помітили, у стресові дні багато хто з нас піддається спокусі й вибирає менш здоровий варіант. Китайська їжа та піца є практично синонімом до дня переїзду, і вони асоціюються у нас з молодістю, привабливою, втомленою, але щасливою парою, яка оточена картонними коробками і їсть паличками чоу мейн[22] з контейнера. Усі ми пам'ятаємо ті часи, коли університетські друзі ставили нам піцу та пиво за те, що ми допомогли їм переїхати.

Цей таємничий зв'язок між втомою і споживанням нездорової їжі — це не лише витвір нашої уяви. І це причина того, чому так багато дієт закінчуються через стрес і чому люди знову починають курити після складного періоду.

Дайте сюди торт!

Ключ до розгадки цієї таємниці — у боротьбі між імпульсивною (або емоційною) та раціональною (або вольовою) частинами нашої особистості. Це не нова ідея, багато фундаментальних книг (та наукових праць) протягом історії розповідали про конфлікт між бажанням і розумом. Наприклад, історія про Адама і Єву, які спокусилися на заборонені знання і соковитий фрукт. Одиссей, який знав, що його буде вабити пісня сирен, та мудро наказав, щоб команда прив'язала його до щогли, а свої вуха наповнили воском, аби приглушити манливий поклик (так Одиссей міг двічі виграти — він міг і чути пісню, і не турбуватися про те, що його люди зруйнують корабель). І в одній із найтрагічніших історій розбіжності між емоціями та розумом Ромео і Джульєтта В. Шекспіра палко закохалися та не зважали на

застереження брата Лоренцо, що неприборкана пристрасть приносить тільки нещастя.

Баба Шив (професор Стенфордського університету) та Саша Федорихін (професор Університету Індіани) захопилися «напруженістю» між логікою і бажанням та дослідили думку про те, що люди частіше піддаються спокусі, коли частина їхнього мозку, що відповідає за раціональне мислення, зайнята іншими справами. Щоб зменшити здатність учасників чітко мислити, Баба та Саша не видаляли частин їхнього мозку (як іноді роблять дослідники тварин) і не використовували магнітних імпульсів, щоб перешкоджати мисленню (хоча й існують пристрої, які можуть таке робити). Замість цього вони вирішили зменшити здатність учасників думати, «наскладуючи» їм те, що психологи називають когнітивним навантаженням. Простіше кажучи, вони хотіли з'ясувати, чи ситуація «коли у тебе купа всього на голові» зменшує когнітивний простір для протистояння спокусам і змушує людей більше їм піддаватися.

Експеримент Баби та Саші виглядав так: вони поділили учасників на дві групи і попросили одну групу запам'ятати двозначне число (наприклад, 35), а другу групу попросили запам'ятати семизначне число (скажімо, 7581280). Учасникам сказали, що для того, щоб отримати плату за експеримент, їм доведеться повторити число експериментаторові, який чекав їх в іншій кімнаті на другому кінці коридору. А якщо вони не пам'ятатимуть цифри? Не отримають винагороди.

Учасники вишикувалися, щоб взяти участь в експерименті, їм коротко показали двозначне або семизначне число. Із числами в умі учасники двох груп пішли коридором до іншої кімнати, де мали повторити число. Але дорогою вони несподівано натикалися на візок, де були шматки апетитного шоколадного торта й тарелі з яскравими та корисними фруктами. Коли учасники проходили повз візок, інший експериментатор казав їм, що як тільки вони потраплять до іншої кімнати і повідомлять своє число, то зможуть отримати один із двох смаколиків, але повинні обрати зараз, біля візка. Учасники робили свій вибір, отримували записку, у якій було написано, що вони вибрали, і продовжували свій шлях до іншої кімнати.

Що обирали учасники при більшій та меншій когнітивній напрузі? Чи імпульс «Ням, торт!» заволодів ними, чи, може, вони (більш розсудливо) обрали здоровий фруктовий салат? Як підозрювали Баба та Саша, результат частково залежав від того, думали учасники про легке для запам'ятовування число чи про важке. Ті, хто йшов коридором із простеньким «35» в думках, вибрали фрукти значно частіше, ніж ті, хто морочився з «7581280». Їхнє мислення вищого рівня було зайняте 7-значною цифрою, тому ця група була менш спроможна побороти свої інстинктивні бажання, і багато хто з них обрав шоколадний торт, який приносить миттєву насолоду.

Втомлений мозок

Експеримент Баби та Саші засвідчив, що, коли наша функція усвідомленого мислення зайнята, імпульсивна система отримує більший контроль над нашою поведінкою. Але зрозуміти взаємодію між здатністю до аргументації та бажаннями стає ще складніше, коли ми розглянемо те, що Рой Баумайстер (професор Університету штату Флорида) назвав «вичерпування еґо».

Щоб зрозуміти «вичерпування еґо», уявіть, що ви намагаєтеся зігнати кілька зайвих кілограмів. Одного дня на роботі ви не можете відвести погляду від сирних тістечок на ранковій зустрічі, але наполягаєте на своєму і з усієї сили опираєтеся спокусі, тому продовжуєте лише посьорбувати каву. Пізніше, того ж дня, ви пускаєте слину на пасту фетучіні альфредо, але змушуєте себе замовити салат із куркою на обід. Через годину ви хочете трохи раніше піти з роботи, адже вашого боса й так немає, але зупиняєтесь і кажете собі: «Ні, я маю закінчити цей проєкт». У кожному з цих випадків ваші гедоністичні інстинкти підштовхують вас до приємних видів винагороди, тоді як ваш видатний самоконтроль (або сила волі) застосовує протилежну силу, намагаючись протидіяти цим «підштовхуванням».

Основна ідея «вичерпаного еґо» полягає ось у чому: протистояння спокусі вимагає значних зусиль та енергії. Вважатимемо, що наша сила волі — це м'яз. Коли ми бачимо смажену курку або шоколадний молочний коктейль, наша перша реакція — це інстинктивне «Ням-ням, хочу!». Коли ми долаємо це бажання, то витрачаємо трохи енергії. Кожне з рішень, яке ми ухвалюємо, щоб уникнути спокуси, вимагає певних зусиль (як, наприклад, один раз підняти гирю), і ми

вичерпуємо нашу силу волі, коли використовуємо її знову і знову (наче раз за разом повторно піднімаємо гирю). Це означає, що після довгого дня, коли ми кажемо «ні» різноманітним спокусам, наша спроможність протистояти їм зменшується — доки ми в певний момент не піддаємось і не напихаємо себе під зав'язку сирними тістечками, «Орео», картоплею фрі або іншими смаколиками, які змушують нас стікати слиною. Це, звичайно, може вас стурбувати. Адже наші дні вщерть наповнені рішеннями та неперервними спокусами. Якщо наші неодноразові спроби контролювати себе знижують нашу здатність це робити, то й не дивно, що ми так часто провалюємося. «Вичерпування его» також допомагає пояснити, чому наші вечори особливо наповнені невдалими спробами проявити самоконтроль — після довгого дня, коли ми намагались бути «чемними», ми від цього втомилися. І коли надходить ніч, ми, ймовірно, піддаємось нашим бажанням (вечірні походи до холодильника як кульмінація цілого дня протистояння спокусам).

КОЛИ СУДДІ ВТОМЛЕНІ

Якщо у вас скоро слухання про дострокове звільнення, зробіть так, щоб воно відбувалося першим вранці або одразу після обіду. Чому? Згідно із дослідженням Шая Данцігера (професор Тель-Авівського університету), Джонатана Левава (професор Стенфордського університету) та Ліора Аванім-Пессо (професор

Університету Бен-Гуріона в Негеві), спостерігається тенденція, що судді комісії з дострокового звільнення надають звільнення частіше, коли вони відпочили. Дослідники проаналізували великий масив постанов про умовне звільнення в Ізраїлі та встановили, що члени комісії більш схильні надавати умовне звільнення в першій половині дня та безпосередньо після перерви на обід. Чому? Рішення за замовчуванням комісії із дострокового звільнення — це не дати дозвіл. Але, схоже, коли судді відчували себе більш бадьорими (а саме вранці або після прийому їжі та перерви), їм легше було переглянути свій стандартний вирок та ухвалити більш «ресурсозатратне» рішення і частіше надавати умовне звільнення. Але після багатьох важких рішень протягом дня, коли їхнє когнітивне навантаження збільшилось, вони йшли простішим шляхом та не надавали звільнення.

Думаю, що студенти-аспіранти (дещо інший тип ув'язнених) інстинктивно розуміють цей механізм, саме тому вони часто приносять пончики, кекси та печиво під час захистів своїх дисертацій. Згідно з результатами дослідження про дострокові звільнення, цілком імовірно, що їхні судді, найімовірніше, нададуть їм академічне звільнення та дозволять розпочати самостійне життя.

Тестуємо моральний м'яз

У телесеріалі «Секс і місто» Саманта Джонс (хтива блондинка, якщо хтось не знає) опиняється у серйозних

стосунках. Вона починає безконтрольно їсти і тому набирає зайву вагу. Найцікавіше — це причина цієї незбагненої поведінки. Саманта зауважує, що це поїдання почалося, коли в сусідню квартиру поселився симпатичний чоловік — якраз такий, якого вона би спокусила, якби не була у стосунках. Вона розуміє, що використовує їжу як захист від спокуси: «Я їм, щоб не зрадити», — пояснює вона подругам. Сила волі видуманої героїні Саманти вичерпана, як у реальної людини. Вона не може протистояти всім спокусам, тому йде на компроміс, здається перед їжею, а не перед розпустою.

«Секс і місто» не є ані кінематографічним, ані психологічним шедевром, але ставить цікаве запитання: чи можуть люди, які обмежують себе в одній сфері, стати менш моральними в інших? Чи може «вичерпане еґо» призвести до зради? Саме це ми з Ніколь Мід (професорка Католицької бізнес-школи у Лісабоні), Роем Баумайстром, Франческою Джіно, Морісом Швайцером (професором Пенсильванського університету) вирішили дослідити. Що станеться з реальними Самантами, якщо їх вичерпати одним завданням, а потім дати можливість обманути на іншому? Чи будуть вони більше обманювати? Менше? Чи, можливо, спрогнозують, що вони, ймовірно, піддаються спокусі і тому намагатимуться уникнути ситуації взагалі?

Наш перший експеримент передбачав кілька кроків. По-перше, ми розділили учасників на дві групи. Ми попросили одну групу написати коротку розповідь про те, що вони робили попереднього дня, не використовуючи літери «ф» та «щ»[23]. Щоб відчути це завдання, спробуйте самі: напишіть короткий зміст однієї з ваших улюблених книг, але не

використовуйте літери «ф» та «щ». Примітка: ви не можете просто пропустити літери зі слів — ви повинні використовувати слова, які не містять «ф» або «щ» (наприклад, «велосипед»).

Ми назвали цей варіант експерименту умовою без вичерпування, оскільки (ви, мабуть, можете підтвердити) дуже легко написати розповідь, не використовуючи літер «ф» і «щ».

Ми попросили іншу групу зробити те саме, але сказали, щоб вони не використовували літери «а» та «п»[24]. Щоб краще зрозуміти, як ця версія завдання відрізняється, спробуйте написати короткий огляд одного з ваших улюблених фільмів, не використовуючи жодного слова, яке містить букви «а» чи «п».

Як ви, напевно, зрозуміли із власного досвіду з другим завданням, щоб розповісти історію й не використовувати «а» та «п», нашим оповідачам потрібно було постійно

притлумлювати слова, які природно спадали на думку. Ви не можете написати, що герої «пішли на прогулянку до парку» або «випадково побачились у ресторані».

Усі ці маленькі акти придушення призводять до більшого «вичерпування его».

Після того, як наші учасники здали свої розповіді, ми попросили їх виконати інше завдання для іншого дослідження, яке якраз було основним у цьому експерименті. Іншим завданням було наше стандартне матричне завдання.

Що виявилось? Ми з'ясували, що дві групи («вичерпана» та «нормальна») в контрольній умові показали однакову здатність вирішувати математичні задачі, а це означає, що вичерпування не зменшує їхніх математичних здібностей. Але в двох умовах зі шредером (у яких вони могли обманювати) все пішло по-іншому. Ті, хто писав розповіді без букв «ф» та «щ» і пізніше знищував свої відповіді у шредері, дозволили собі трішки обманути і вказали, що правильно вирішили одну додаткову матрицю. Але учасники в умові зі шредером, які пройшли випробування написанням розповідей без букв «а» та «п», обрали «шоколадний торт»: вони стверджували, що правильно вирішили близько трьох додаткових матриць. Як з'ясувалося, що більше учасники себе вичерпали на завданні, то більше обманули.

Що нам дають ці результати? Загалом, якщо ви виснажите свою силу волі, вам буде набагато складніше керувати своїми бажаннями, а складнощі можуть послабити чесність.

Мертві бабусі

Протягом багатьох років викладання я зауважив, що наприкінці семестру, як правило, багато родичів студентів помирають, і це трапляється протягом останнього тижня до іспитів і до дедлайнів завдань. У типовому семестрі приблизно 10 % моїх студентів приходять до мене з проханням про відтермінування, тому що в них хтось помер — зазвичай бабуся. Звичайно, це дуже сумно і я завжди готовий співчувати моїм студентам та дати їм більше часу для виконання завдань. Але питання залишається: що ж це за тиждень такий перед екзаменами, чому він небезпечний для родичів студентів?

Більшість викладачів стикається з тим самим загадковим явищем, і мені здається, що ми дібралися до причини залежності між іспитами та раптовою смертю бабусь. Насправді один сміливий дослідник успішно довів цю залежність. Зібравши дані кількох років, Майк Адамс (професор біології в Університеті Східного Коннектикуту) довів, що бабусі в десять разів частіше вмирають перед проміжними іспитами та в дев'ятнадцять разів частіше — перед підсумковими іспитами. До того ж бабусі студентів, які показують не найкращі результати протягом семестру, є у групі більшого ризику — студенти з низькими оцінками в п'ятдесят разів частіше втрачають бабуся порівняно зі студентами з кращою успішністю.

У статті, яка вивчає цей сумний зв'язок, М. Адамс роздумує, що це явище пов'язане з внутрішньою сімейною динамікою, тобто бабусі студентів настільки переживають за

своїх онуків, що вони можуть «запереживати» себе до смерті щодо результатів підсумкових іспитів. Це дійсно пояснить, чому смертельні випадки трапляються частіше, коли зростають ставки, тобто особливо в тих ситуаціях, коли студентське академічне майбутнє опиняється під загрозою. Зважаючи на ці дані, зрозуміло, що вартує ввести певні правила на державному рівні, які б зобов'язували уважно стежити за ознаками поганого здоров'я бабусь (особливо тих студентів, які мають низьку успішність) протягом кількох тижнів до підсумкових екзаменів та під час них. Ще одна рекомендація — їхні онуки, знову ж таки ті, хто показує середні результати протягом семестру, не повинні повідомляти своїм бабусям про те, коли відбудуться іспити, чи про свої проміжні результати.

Хоча ймовірно, що внутрішня сімейна динаміка викликає цей трагічний поворот подій, є ще одне можливе пояснення чуми, яка вражає бабусь двічі на рік. Можливо, це скоріше пов'язано із непередготованістю студентів та їхніми спробами виторгувати більше часу, ніж з будь-якою реальною загрозою безпеці цих милих жінок поважного віку. Якщо це так, постає запитання, чому студенти стають настільки готовими «втратити» своїх бабусь (в електронних листах професорам) наприкінці семестрів.

Можливо, наприкінці семестру студенти настільки виснажуються від довгих місяців навчання і вигорають, що втрачають свою моральність і разом із нею зневажають життя своїх бабусь. Якщо концентрація, необхідна для запам'ятовування довшого числа, може відправити людей по шоколадний торт, важко уявити, як місяці вивчення купи

матеріалу з кількох предметів можуть змусити студентів вигадати мертву бабусю, щоб їм стало легше (але це, звичайно, не виправдовує брехні викладачам).

До всіх бабусь, які це читають: піклуйтеся про себе під час підсумкових іспитів.

Червоний, зелений та синій

Ми дізналися, що виснаження зменшує нашу здатність до аналізування, а з нею — нашу здатність діяти морально. Однак у реальному житті ми можемо свідомо відсторонитися від ситуацій, які можуть спокусити нас вчинити аморально. Якщо ми хоч трохи усвідомлюємо свою схильність діяти нечесно, коли виснажені, то можемо це врахувати й уникати спокуси. (Наприклад, у контексті дієт уникненням спокуси може бути рішення не купувати продуктів, коли голодні).

У нашому наступному експерименті учасники могли вибрати, ставити чи ні себе у ситуацію, яка може спокусити їх обманути. Ми знову хотіли створити дві групи: одну виснажену, другу — ні. Однак цього разу ми використовували інший метод психічного виснаження, який називається «завдання Струпа».

У цьому завданні ми дали учасникам таблицю з назвами кольорів, яка має п'ять стовпчиків та п'ятнадцять рядків (всього сімдесят п'ять слів). Слова в таблиці були назвами кольорів (червоний, зелений та синій), надрукованими одним із цих трьох кольорів, і не були організовані в жодному визначеному порядку. Як тільки список опинився перед учасниками, ми попросили їх назвати колір кожного

слова у списку вголос. Вказівки були прості: «Якщо слово надруковане червоним, незалежно від того, яке це слово, ви маєте сказати «червоний». Якщо слово написане зеленим, незалежно від того, яке це слово, ви маєте сказати «зелений». І так далі. Робіть це так швидко, як тільки зможете. Якщо в будь-який момент ви зробите помилку, будь ласка, повторіть слово, поки не назвете правильно».

Для учасників умови без виснаження список кольорів мав такий вигляд, що назва кожного кольору (наприклад, зелений) була надрукована тим самим кольором (зеленим). Учасники в умові з виснаженням отримали ті самі вказівки, але список слів мав одну ключову різницю — колір друку не відповідав назві кольору (наприклад, слово «синій» надруковане зеленим, і учасники мали сказати «зелений»).

Щоб спробувати на собі умову без виснаження цього експерименту, перейдіть до першого завдання Струпа на кольоровій вставці на наступній сторінці та засічіть час, який ви витратите, щоб назвати кольори всіх слів у списку «кольори відповідають словам». Коли ви закінчите, поверніть сторінку та спробуйте умову з виснаженням і також виміряйте, скільки вам потрібно буде часу, щоб проговорити кольори всіх слів зі списку «кольори не відповідають словам».

За який час ви виконали ці два завдання? Якщо ви схожі на більшість наших учасників, то для того, щоб прочитати перший список (умова без виснаження), вам знадобилось приблизно шістдесят секунд, а другий список (умова з виснаженням) був складнішим і зайняв, ймовірно, в 3—4 рази більше часу.

Дещо іронічно, але нам складно називати кольори в переплутаному списку через нашу здатність читати. Досвідченим читачам сенс слова, яке вони читають, спадає на думку дуже швидко, та майже автоматично вони хочуть сказати відповідне слово, а не колір чорнила. Ми бачимо зелене слово «червоний» і хочемо сказати «червоний»! Але це не те, що від нас вимагають у цьому завданні, тому з деякими зусиллями ми пригнічуємо нашу початкову реакцію і називаємо колір слова. Ви також могли зауважити, що, коли працюєте над цим завданням, у вас виникає певне психічне виснаження через повторюване придушення швидких автоматичних відповідей на користь більш контрольованих правильних відповідей, які вимагають зусиль.

Закінчивши легке або складне завдання Струпа, кожен учасник проходив тест з історії Університету штату Флорида. У тесті були такі запитання, як «Коли університет був заснований?» та «Скільки разів футбольна команда брала участь в Національному чемпіонаті між 1993 та 2001 роками?». Загалом тест складався із п'ятдесяти запитань, кожне з чотирма можливими відповідями, і учасникам платили відповідно до їхніх правильних відповідей. Людям також сказали, що після того, як вони закінчать відповідати на запитання тесту, їм нададуть аркуш з варіантами відповідей, щоб вони могли перенести свої відповіді з тесту на цей аркуш, подрібнити аркуш з тестом і здати лише аркуш з відповідями, щоб отримати плату.

Уявіть собі, що ви студент в умові з можливістю обдурити. Ви тільки що закінчили завдання Струпа (легке чи складне). Ви відповідали на запитання тесту протягом

останніх декількох хвилин, і час, виділений на тест, закінчився. Ви підходите до експериментатора, щоб взяти аркуш для відповідей і чемно перенести свої відповіді.

«Мені дуже шкода, — каже експериментаторка та стискає губи, зла сама на себе. — У нас майже скінчились аркуші для відповідей! У мене залишився тільки один не позначений і ще один, на якому зазначені правильні відповіді». Вона каже вам, що зробила все можливе, щоб стерти позначки на використаному аркуші, але відповіді все одно помітні. Засмучена, вона зізнається, що сподівалася провести ще один тест після вашого. Потім вона звертається до вас і запитує: «Оскільки ви перший із двох останніх учасників сьогодні, ви можете вибрати, який аркуш хочете використати: чистий або попередньо зазначений».

Звичайно, ви усвідомлюєте, що якщо візьмете використаний аркуш, то це дасть вам перевагу, якщо ви вирішили обдурити. Чи ви візьмете? Може бути, що ви обирете використаний аркуш через альтруїзм: ви хочете допомогти експериментаторці, щоб вона так не хвилювалася. Може, ви візьмете попередньо відзначений аркуш, щоб обманути. Або, можливо, ви подумаете, що якщо ви візьмете використаний аркуш, то він може спокусити вас обманути, тому ви відмовляєтесь, бо хочете бути чесною, відвертою, моральною людиною. Який аркуш ви б не взяли, ви переносите свої відповіді на цей аркуш, подрібнюєте у шредері аркуш із тестом і передаєте відповіді експериментаторці, яка вам відповідно платить.

«Виснажені» учасники частіше рятувались із ситуації-пастки чи втрапляли у неї? Як з'ясувалося, вони частіше, ніж

невиснажені учасники, вибирали аркуш, який спокушав їх обманути. Через виснаження вони отримували подвійний удар: вони частіше вибирали відзначений аркуш, і (як ми побачили в попередньому експерименті) вони також обманювали більше, коли була така можливість. Коли ми об'єднали ці два способи обману, то виявили, що заплатили виснаженим учасникам на 197 % більше, ніж тим, котрі не були виснажені.

Виснаження у повсякденному житті

Уявіть, що ви сидите на білково-рослинній дієті і ввечері йдете до крамниці по продукти. Ви, трохи голодні, заходите до супермаркету й відчуваєте запах теплого хліба, що йде від пекарні. Ви бачите свіжий ананас на розпродажу; і хоча ви обожаєте цей фрукт, він вам заборонений. Ви котите свій візок до м'ясного відділу, щоб купити курку. Вас спокушають крабові торти, але в них забагато вуглеводів, і ви проходите повз них. Ви берете зелень й помідори для салату та відважно боретеся з часниковими грінками з сиром. Ви доходите до каси та оплачуєте товари. Ви хвалите себе і свою здатність протистояти спокусам. Потім, коли ви вже безпечно вийшли за межі крамниці та прямуєте до машини, ви проходите повз шкільний ярмарок з випічкою, а мила дівчинка пропонує вам безкоштовне шоколадне тістечко.

Тепер, коли ви знаєте про виснаження, ви можете здогадатись, до чого призведе ваше минуле героїчне протистояння спокусі: ви, найімовірніше, здастесь і скуштуєте. Спробувавши смачнезний шоколад, який

розтанув на ваших позбавлених насолод смакових рецепторах, ви не можете пройти повз. Ви вмираєте, бо хочете добавки. Тому ви купуєте стільки шоколадного печива, що ним можна нагодувати сім'ю з восьми осіб і в результаті з'їдаєте половину, ще не діставшись дому.

А ТЕПЕР РОЗГЛЯНЬМО ТОРГОВЕЛЬНІ ЦЕНТРИ. Скажімо, вам потрібні нові кросівки. Ви проходите повз крамницю *Neiman Marcus* до *Sears* через величезний простір блискучої комерційної спокуси, ви бачите різні речі, які хочете, але не обов'язково потребуєте. Ось нова сітка для грилю, на яку ви вже давно накинули оком, ось плащ із штучної овечої шерсті, бо якраз зима наближається, а ось золоте намисто для тієї вечірки, яку ви, ймовірно, відвідаєте на Новий рік. Кожна приваблива річ, яка дивиться на вас з вітрини і яку ви не купуєте, — це придушений імпульс, який повільно вичерпує ваш резерв сили волі, через що збільшується ймовірність, що протягом цього дня ви піддастесь спокусі.

Ми всі часто схильні до спокуси і тому можемо постраждати. Коли ухвалюємо складні рішення протягом усього дня (а більшість рішень — складніші й виснажливіші, ніж називання кольорів невідповідних слів), ми неодноразово опиняємося в обставинах, де нас смикає від імпульсу до здорового глузду. І коли справа доходить до важливих рішень (щодо здоров'я, шлюбу тощо), нам стає ще складніше. За іронією долі, прості повсякденні спроби контролювати наші імпульси послаблюють нашу здатність

до самоконтролю, і тому ми стаємо більш сприйнятливими до спокус.

ТЕПЕР, КОЛИ МИ ЗНАЄМО ПРО НАСЛІДКИ «ВИЧЕРПАНОВОГО ЕГО», ЯК НАЙКРАЩЕ МИ МОЖЕМО ВПОРАТИСЬ ІЗ СПОКУСАМИ В ЖИТТІ? Ось один підхід, який запропонував мій друг Ден Сільверман, економіст з Мічиганського університету, який щодня стикався з великими спокусами.

Ми з Деном були колегами в Інституті перспективних досліджень у Принстоні. Інститут є прекрасним місцем для щасливих дослідників, які можуть виділити рік, щоб тільки те й робити, що думати, ходити на прогулянки до лісу й добре харчуватися. Щодня, після ранку, проведеного у роздумах про життя, науку, мистецтво і причину всього цього, ми насолоджувалися чудовим обідом: скажімо, качиною грудкою, яку подають із полентою і глазурованими шапками грибів. Після обіду можна було замовити смачний десерт: морозиво, крем-брюле, сирник «Нью-Йорк», торт з потрійного шоколаду з малиново-вершковою начинкою. Це була тортура, особливо для бідного Дена, який є неймовірним ласуном. Ден — розумний раціональний економіст із проблемами з холестерином — хотів десерт, але також розумів, що його не варто їсти щодня.

Ден деякий час обдумував свою проблему і зробив висновок: коли раціональна людина стикається зі спокусою, іноді їй варто піддатись. Чому? Тому що так розумна людина не доведе себе до сильного виснаження і залишиться сильною перед спокусою у майбутньому. Тому для

обережного Дена, який дуже переживав через майбутні спокуси, це завжди було питання *carpe diem* («лови момент»), коли йшлося про десерти. І так разом з Емре Озденореном та Стівом Салантом Ден написав наукову статтю, що обґрунтовує цей підхід.

ЯКЩО СЕРЙОЗНО, ЦІ ЕКСПЕРИМЕНТИ З ДОСЛІДЖЕННЯ «ВИЧЕРПУВАННЯ ЕГО» ПІДКАЗУЮТЬ, ЩО БУЛО БИ ДОБРЕ УСВІДОМИТИ, ЩО ПРОТЯГОМ УСЬОГО ДНЯ МИ ПОСТІЙНО СТИКАЄМОСЬ ЗІ СПОКУСАМИ І ЩО НАША ЗДАТНІСТЬ БОРОТИСЯ З НИМИ З ЧАСОМ І З НАКОПИЧЕНИМ ОПОРОМ СЛАБШАЄ. Якщо ми дійсно хочемо втратити вагу, то маємо позбутися спокус: очистити полиці холодильника від усього солодкого, солоного, жирного й напівфабрикатів та звикнути до смаку свіжих продуктів. Ми повинні так зробити не тільки тому, що знаємо, що смажена курка і торт шкідливі для нас, але й тому, що розуміємо, що якщо стикаємося зі спокусами протягом дня (і кожен раз, коли заглядаємо до шафок або холодильника), тоді нам стає складніше боротися з цими та іншими спокусами.

Якщо ми знаємо, як працює «вичерпування еґо», то розуміємо, що варто (наскільки це можливо) розбиратись із ситуаціями, які потребують самоконтролю (наприклад, особливо нудне завдання на роботі), на початку дня, перш ніж ми будемо занадто виснаженими. Цієї поради, звичайно, нелегко дотриматись, адже комерційні сили навколо нас (бари, інтернет-крамниці, *Facebook*, *YouTube*, комп'ютерні

ігри в інтернеті тощо) процвітають як за рахунок спокуси, так і виснаження, і саме тому вони настільки успішні.

Зрозуміло, ми не можемо уникнути всіх викликів самоконтролю. То чи маємо ми надію? Ось одна пропозиція: як тільки ми усвідомлюємо, що нам важко встояти перед спокусою, треба визнати, що нам краще повністю відсторонитися від них, перш ніж ми підійдемо досить близько, щоб пірнути в них. Прийняти цю пораду нелегко, але реальність така, що набагато легше уникнути спокуси, ніж подолати її, коли вона дивиться на нас з кухонного столу. А якщо ми цього не зможемо зробити, то нам варто тренувати нашу здатність протистояти спокусі — можна порахувати до ста, проспівати пісню або наперед скласти план дій і дотриматися його. Будь-який із цих способів може допомогти нам зібрати наш арсенал для подолання спокуси, щоб ми були краще оснащені для боротьби з цими поривами в майбутньому.

НАСАМКІНЕЦЬ Я Б ХОТІВ ЗАЗНАЧИТИ, ЩО ІНОДІ ВИСНАЖЕННЯ МОЖЕ БУТИ КОРИСНИМ. Іноколи ми можемо відчувати, що занадто все контролюємо, забагато себе обмежуємо і що не достатньо вільні, щоб слідувати за своїми імпульсами. Можливо, іноді нам просто варто перестати бути відповідальними дорослими і «відірватись». Отже, ось порада: наступного разу, коли ви дійсно захочете послати все подалі й задовільнити первісну частину себе, спочатку вичерпайте себе — напишіть довгу автобіографічну розповідь без використання букв «а» та «п». Потім йдіть до

торговельного центру, міряйте різні речі, але нічого не купуйте. Після такого виснаження, яке на вас навалиться, зануртесь у спокусливу ситуацію на ваш вибір і відтягніться! Але не використовуйте цього трюку занадто часто.

ЯКЩО ВАМ ПОТРІБНЕ БІЛЬШ ОФІЦІЙНЕ ВИПРАВДАННЯ, ЩОБ ЧАС ДО ЧАСУ ПІДДАВАТИСЯ СПОКУСІ, ПРОСТО ВИКОРИСТОВУЙТЕ ТЕОРІЮ РАЦІОНАЛЬНОГО САМОПОТУРАННЯ ДЕНА СІЛЬВЕРМАНА ЯК ДОЗВІЛ.

РОЗДІЛ 5.

ЧОМУ ЧЕРЕЗ ФАЛЬШИВКИ МИ БІЛЬШЕ ОБМАНЮЄМО

Розповім вам історію мого дебюту у світі моди. Коли Дженніфер Вайдман Грін (моя знайома з аспірантури) опинилася в Нью-Йорку, вона познайомилася з багатьма людьми з індустрії моди. Через неї я познайомився з Фрідою Фаваль-Фарах, яка працювала в *Harper's Bazaar* — золотому стандарті індустрії моди. Через кілька місяців Фріда запропонував мені провести лекцію для журналу, і я погодився, бо то була для мене нетипова аудиторія.

Перш ніж почати, Фріда провела мені швидкий вступ до індустрії моди, поки ми пили свої лате в кав'ярні-терасі з видом на ескалатор у великій будівлі Мангеттена. Фріда розповідала мені про одяг кожної жінки, яка проходила повз нас, а також про бренди, які вони носили, та що одяг і взуття говорять про стиль життя жінки. Я був захоплений її уважністю до кожної деталі — справді, повноцінний модний аналіз (як собі думаю, що так само експерти-спостерігачі за птахами можуть розпізнати непомітні відмінності між різновидами).

Через тридцять хвилин я опинився на сцені перед модними експертами. Бути оточеним такою кількістю привабливих та гарно вдягнених жінок — суцільне задоволення. Кожна жінка виглядала як на виставці: ювелірні прикраси, макіяж і, звичайно ж, приголомшливі туфлі.

Завдяки Фрідиному курсу я зміг розпізнати кілька брендів, коли вдивлявся в ряди. Я міг навіть розрізнити модне віяння, що надихнуло кожен стиль вбрання.

Я не був упевнений, чому ці модники запросили мене або що вони очікували почути від мене. Однак здавалось, що між нами щось є.

Я говорив про те, як люди ухвалюють рішення, як ми порівнюємо ціни, коли намагаємося з'ясувати, скільки щось коштує, як ми порівнюємо себе з іншими і так далі. Вони сміялися тоді, коли я сподівався, що вони сміятимуться, ставили вдумливі запитання і висловлювали безліч цікавих ідей. Коли я закінчив лекцію, Валері Салем'єр, видавчиня *Harper's Bazaar*, вийшла на сцену, обійняла мене, подякувала та подарувала мені стильну чорну сумку *Prada*.

ПІСЛЯ УСІХ «ПА-ПА» Я ВИЙШОВ З ПРИМІЩЕННЯ З НОВОЮ СУМКОЮ PRADA І ВИРУШИВ ДО СЕРЕДМІСТЯ НА НАСТУПНУ ЗУСТРІЧ. Я мав трохи вільного часу, тому вирішив прогулятися.

Поки йшов, думав про мою велику чорну шкіряну сумку з великим логотипом *Prada*. Я сперечався зі собою: чи варто мені нести її логотипом зовні? Так інші люди можуть побачити її і помилуватись (або, можливо, просто здивуватися, де таку сумку взяв хтось, одягнений у джинси

та червоні кросівки). Чи краще нести сумку логотипом до мене, щоб ніхто не міг впізнати, що це *Prada*? Я проголосував за другий варіант і розвернув сумку до себе.

Навіть попри те, що, я впевнений, із прихованим логотипом ніхто не зрозумів, що це сумка *Prada*, і попри те, що я не вважаю себе тим, кого обходить мода, відчував себе якось по-іншому. Я постійно усвідомлював бренд на сумці. Я носив *Prada*! І це змусило мене відчувати себе іншим; я стояв трохи рівніше та йшов трохи розкутіше. Мені стало цікаво, чи відбулося б те саме, якби я носив спідню білизну *Ferrari*. Чи почувався би я енергійнішим? Впевненішим? Гнучкішим? Швидшим?

Я йшов далі і проходив повз Китайський квартал, що наповнений галасом, їжею, запахами та вуличними торговцями, які продавали свої товари вздовж вулиці Канал. Неподалік я помітив привабливу молоду пару років двадцяти, яка спостерігала за ситуацією. Китаєць підійшов до них. «Сумочки, сумочки!» — він прокричав і кивнув у напрямку своєї маленької крамниці. Спочатку вони не зреагували. Тоді через хвилину чи дві дівчина запитала китайця: «У вас є *Prada*?»

Продавець кивнув. Я спостерігав, як вона глянула на свого партнера. Він усміхнувся їй, і вони пішли за чоловіком до його крамниці.

Prada, яку вони мали на увазі, звичайно, була не *Prada*. І сонцезахисні «дизайнерські» окуляри по 5 доларів на його стенді були не *Dolce & Gabbana*. І парфуми *Armani*, виставлені на вулиці навпроти вуличної їжі? Підроблені теж.[25]

Від горностая до Armani

Призупинімось на мить і розгляньмо історію гардеробу, а саме те, що соціальні науковці називають зовнішнім сигналізуванням. Якщо просто — це те, як ми транслюємо іншим, хто ми є, через те, що ми носимо. Повертаємось назад у часі й бачимо — давнє римське право містило сукупність правил, що називалися «сумптуарними законами», які просочилися крізь століття у закони практично всіх європейських народів. Серед іншого закони диктували, хто що може носити відповідно до їхніх позиції та класу. Закони були надзвичайно деталізовані. Наприклад, у ренесансній Англії лише дворянство могло носити певні види хутра, тканин, мережива, декоративного намиста на квадратний фут[26] і так далі, а джентрі[27] могли носити набагато скромніший одяг. (Найбідніші переважно були вилучені з правил, оскільки не було сенсу врегульовувати затхлу мішковину, вовну та сорочки.)

Деякі групи виокремлювали ще більше, щоб їх не плутали з «поважними» людьми. Наприклад, повіям доводилося носити смугасті каптурі, які сигналізувати про їхню «нечистоту», єретики іноді мали носити вбрання, «прикрашене» оберемками гілок, щоб показати, що їх варто (або треба) спалити на багатті. У певному сенсі повія, яка виходила без обов'язкового каптура, була замаскована як хтось, хто носить підроблені сонцезахисні окуляри *Gucci*. Каптур без смужок надсилав неправдивий сигнал про спосіб життя жінки та її економічний статус. Люди, «одягнені вище свого статусу», мовчки, але відверто брехали тим, хто їх

оточував. Хоча порушення правил одягу не було злочином, який карали смертю, проте тим, хто їх порушив, нерідко виписували штрафи та інші покарання.

Те, що може здатися абсурдним нав'язливим примусом щодо одягу, насправді є прагненням зробити так, щоб люди були саме тими, ким вони себе показували; система була придумана, щоб усунути безлад і плутанину. (Вона мала певні переваги щодо розуміння людей, хоча я не пропоную повернути цю систему.) Хоча наша класова система не настільки сувора, як в минулому, бажання сигналізувати про успіх та індивідуальність сьогодні таке саме сильне, як і будь-коли. Привілейовані модники тепер носять *Armani*, а не горностая. І так само, як Фріда знала, що взуття на платформі *Via Spiga* не для всіх, сигнали, які ми надсилаємо, безперечно, несуть багато інформації тим, хто нас оточує.

ЗВИЧАЙНО, ВИ МОЖЕТЕ ПОДУМАТИ, ЩО ЛЮДИ, ЯКІ КУПУЮТЬ ФАЛЬШИВКИ, НАСПРАВДІ НЕ ЗАВДАЮТЬ ШКОДИ ВИРОБНИКОВІ, ТОМУ ЩО БАГАТО З НИХ І ТАК НІКОЛИ НЕ КУПЛЯТЬ СПРАВЖНЬОЇ РЕЧІ. І саме тут згадаємо ефект зовнішнього сигналізування. Якщо багато людей купують шарфи-підробки *Burberry* по 10 доларів, інші — ті, хто може придбати справжній шарф і хоче його купити, — можливо, не захочуть платити вдвадцяттеро дорожче. Отже, коли ми бачимо, що людина вдягнена у фірмовий картатий *Burberry* або несе сумочку *Louis Vuitton* з малюнком *LV*, ми одразу ж підозрюємо, що це підробки, то яку «сигнальну» цінність має справжня річ? Якщо розглядати з такого боку, то означає, що люди, які

купають фальшивки, послаблюють силу зовнішнього сигналізування та підривають автентичність реального продукту (і його власника). І це одна з причин, чому модні крамниці та модники дуже переймаються підробками.

МІРКУЮЧИ ПРО СВІЙ ВИПАДОК ІЗ СУМКОЮ PRADA, Я ЗАЦІКАВИВСЯ, ЧИ ІСНУЮТЬ ІНШІ ПСИХОЛОГІЧНІ СИЛИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ПІДРОБКАМИ, ЯКІ ВИХОДЯТЬ ЗА РАМКИ ЗОВНІШНЬОГО СИГНАЛІЗУВАННЯ. Ось я у Китайському кварталі, тримаю свою справжню *Prada* та спостерігаю, як жінка виходить із крамниці та несе підробку. І хоча я не вибирав сумки і не платив за неї, мені здалося, що є істотна відмінність між тим, як я ставлюсь до сумки і яка вона.

Якщо дивитися загальніше, я задумався про зв'язок між тим, що ми носимо і як ми поведимось, і це змусило мене замислитися над концепцією, яку соціологи називають «самосигналізуванням». Основна ідея самосигналізування така: попри те, що ми думаємо про себе, ми не маємо чіткого уявлення про те, ким ми є. Ми, як правило, думаємо, що найкраще розуміємо власні уподобання та характер, але насправді не знаємо себе надто добре (і точно не так добре, як ми думаємо, що знаємо). Натомість, ми дивимося на себе так само, як дивимося на інших й оцінюємо дії інших — через наші дії визначаємо, хто ми є та що ми любимо.

Наприклад, уявіть собі, що ви бачите на вулиці жебрака. Замість того, щоб проігнорувати його або дати гроші, ви вирішили купити йому бутерброд. Вчинок як такий не визначає, хто ви, наскільки моральні або який ваш характер,

але ви трактуєте дію як доказ вашого співчутливого та благодійного характеру. Тепер, озброївшись цією « новою » інформацією, ви почнете більше вірити у власну доброзичливість. Саме так працює самосигналізування.

Той самий принцип можна застосувати і до модних аксесуарів. Якщо ви несете справжню сумку *Prada* (навіть якщо ніхто не знає, що вона справжня), то це може змусити вас думати й діяти трохи по-іншому, ніж якщо б ви мали підроблену сумку. Тому постає запитання: чи можуть підроблені речі якимось чином змусити нас почуватися менш правомірними? Чи можливо, що використання аксесуарів-підробок може негативно та непередбачувано вплинути на нас?

Chloé, на поміч!

Я вирішив зателефонувати Фріді й розповісти про мій новоспечений інтерес до високої моди. (Думаю, вона здивувалась ще більше, ніж я.) Під час нашої розмови Фріда пообіцяла переконати модного дизайнера позичити мені речі для експериментів. Через кілька тижнів я отримав пакунок з біркою *Chloé*, де було двадцять сумок та двадцять пар сонцезахисних окулярів. У записці, яка лежала в пакунку, було написано, що вартість сумочок 40 000 доларів, а окулярів — майже 7000 доларів.[28]

Із такими крутими ресурсами в руках ми з Франческою Джіно та Майком Нортонем (професором Гарвардського університету) вирушили перевірити, чи учасники, які поносять підроблені речі, будуть почуватись і поводитись

інакше, ніж ті, які приміряють справжні. Якщо наші учасники відчують, що носіння фальшивок передає їм (навіть якщо лише їм) менш достойне уявлення про себе, тоді нам стало цікаво, чи почнуть вони вважати себе менш чесними людьми. Чи вчинять вони нечесно з цим «затемненим» уявленням про себе?

Принадність аксесуарів *Chloé* спрацювала, і ми запросили багатьох жінок-студенток програми MBA на наш експеримент. (Ми зосередилися на жінках не тому, що думали, що вони якимось морально відрізняються від чоловіків (адже у всіх наших попередніх експериментах ми не виявили жодних розбіжностей між статями), а тому що аксесуари були жіночими.) Ми думали, варто нам використовувати сонцезахисні окуляри чи сумочки в перших експериментах, але потім зрозуміли, що буде трохи складно пояснити учасницям, чому ми хочемо, щоб вони ходили по будівлі з сумочками, і тому ми зупинилися на окулярах від сонця.

На початку експерименту ми розподілили жінок за трьома умовами: справжні окуляри, фальшивка або інформація відсутня. В умові «Справжні окуляри» ми сказали учасницям, що вони будуть носити справжні сонцезахисні окуляри від *Chloé*. В умові «Фальшивка» ми сказали їм, що вони будуть носити підроблені сонцезахисні окуляри, схожі на *Chloé* (насправді всі речі, які ми використовували, були справжні). Нарешті в умові «Відсутність інформації» ми нічого не сказали про справжність сонцезахисних окулярів.

Як тільки жінки одягли сонцезахисні окуляри, ми направили їх у коридор, де вони мали подивитися на різні плакати та вікна, щоб пізніше оцінити якість та враження від

споглядання через сонцезахисні окуляри. Незабаром ми покликали їх до іншої кімнати для іншого завдання. Яке завдання? Ви здогадалися: поки жінки все ще були в сонцезахисних окулярах, ми дали їм «нашого давнього друга» — матричне завдання.

Тепер уявіть себе учасником цього дослідження. Ви приходите до лабораторії, і вас випадково відправляють в умову «Фальшивка». Експериментатор повідомляє, що ваші окуляри підроблені, і просить вас випробувати їх та сказати, що ви думаєте. Вам дають досить справжній на вигляд футляр (логотип складно не зауважити!), ви виймаєте сонцезахисні окуляри, розглядаєте їх і одягаєте. Після цього ви починаєте ходити коридором, розглядати різні плакати та дивитися крізь вікна. Але поки ви все це робите, що відбувається у вашій голові? Ви порівнюєте ці сонцезахисні окуляри з тими, що лежать у вашому автомобілі або з тими, які ви недавно зламали? Чи думаєте: «Так, переконливо. Ніхто б і не зауважив, що вони підроблені». Можливо, ви думаєте, що вага окулярів якась не така або що пластик здається дешевим. І якщо ви міркуєте про фальшивість речі, яку ви носите, то чи може це призвести до того, що ви схитруєте більше на матричному завданні? Менше? Так само?

Ось що ми виявили. Як завжди, багато людей обманули на декілька матриць. Але ось що: тоді як «лише» 30 % учасників умови «Справжні окуляри» звітували, що розв'язали більше матриць, ніж вони вирішили насправді, то в умові «Фальшивка» — 74 % учасників.

Ці результати нашої вивчали на ще одне цікаве запитання. Чи змусило те, що вони вважали, що окуляри — фальшивка, їх обманювати більше, ніж за звичайних обставин? Чи ж справжня емблема *Chloé* змушує їх поводитися чесніше, ніж за звичайних обставин? Інакше кажучи, що було більш потужним: негативне самосигналізування в умові з фальшивками чи позитивне самосигналізування в умові зі справжніми окулярами?

Ось чому в нас також була умова «Інформація відсутня» (контрольна), у якій ми не повідомляли, чи справжні сонцезахисні окуляри, чи фальшивка. Як нам може допомогти умова «Відсутність інформації»? Скажімо, жінки, які носили підроблені окуляри, обдурили на тому ж рівні, що й в умові без інформації. Якщо б це було так, ми могли би зробити висновок, що підроблений бренд не зробив жінок більш нечесними, ніж вони є насправді, і що справжній бренд спричинив більшу чесність. З іншого боку, якщо ми побачимо, що жінки, які носили справжні окуляри *Chloé*, обдурили на тому ж рівні, що і в умові без інформації (і набагато менше, ніж в умові з фальшивкою), ми зробимо висновок, що справжні окуляри не роблять жінок більш чесними, ніж вони є насправді, і що підроблені окуляри змусили жінок поводитися менш чесно.

Ви пригадуєте, що 30 % жінок в умові зі справжніми окулярами та 73 % жінок в умові з фальшивками відзвітували про більшу кількість матриць, ніж вони насправді вирішили. А в умові без інформації? У цій умові обманули 42 % жінок. Умова «Відсутність інформації» опинилася між двома попередніми, але набагато ближче до результату умови зі

справжніми окулярами (насправді ці дві умови статистично не відрізнялися одна від одної). Ці результати свідчать, що справжня річ не підвищує нашої чесності (або принаймні не суттєво). Але коли ми свідомо вдягаємо підробку, моральні обмеження дещо послаблюються, що спрощує нам подальші кроки на шляху нечесності.

Мораль історії? Якщо ви, ваш друг або хтось, з ким ви зустрічаєтесь, носить підробки — будьте обережні! Наступний нечесний вчинок може бути ближче, ніж ви очікуєте.

Ефект «гори воно все вогнем»[29]

Тепер зупинімось на хвилинку, щоб подумати про те, що трапляється, коли ви сідаєте на дієту. Коли ви тільки починаєте, то наполегливо стараєтесь дотримуватися строгих правил: половина грейпфрута, шматочок сухого багатозернового тоста та варене яйце на сніданок; трохи індички та салат із низькокалорійною заправкою на обід; запечена риба і броколі на пару на вечерю. Як ми дізналися з попереднього розділу «Чому ми здаємось, коли втомлені», тепер ви гідно й передбачувано виснажили своє еґо. Аж тут хтось кладе перед вами шматок торта. У той момент, коли ви піддаєтесь спокусі й куштуєте, ваше ставлення змінюється. Ви говорите собі: «А, гори воно все вогнем, я уже й так порушив дієту, то чому б не з'їсти весь шматок, а потім ще й цей апетитний чизбургер з усіма додатками, за якими я вмирав весь тиждень? А дієту почну заново завтра або, можливо, у понеділок. І цього разу я дійсно її дотримуюся».

Інакше кажучи, ви вже заплямували уявлення «я-сиджу-на-дієті» про себе, тому вирішуєте повністю порушити дієту й отримати максимальну вигоду від уявлення «я-уже-не-на-дієті» про себе (звичайно, ви не враховуєте, що те саме може трапитися завтра, післязавтра і так далі).

Щоб вивчити цю слабкість докладніше, ми з Франческою та Майком хотіли з'ясувати: якщо ми здаємося перед однією малою дрібницею (наприклад, з'їли одну картоплину фрі, коли маємо дотримуватись дієти), то чи може це призвести до того, що ми взагалі відмовимось від свого благого наміру.

А тепер уявіть, що ви носите сонцезахисні окуляри — справжні *Chloé*, підроблені або невизначеного походження. Відтак ви сідаєте перед екраном комп'ютера, на якому бачите квадрат, розділений на два трикутники діагональною лінією. Тест починається, і на одну секунду у квадраті з'являються двадцять випадково розкиданих точок (див. рисунок нижче). Тоді точки зникають і залишають вам порожній квадрат із діагональною лінією та двома кнопками для відповіді: «більше праворуч» та «більше ліворуч». Ваше завдання — за допомогою цих двох кнопок вказати, було більше точок справа чи зліва від діагоналі. І так сто разів. Іноді з правого боку явно більше точок. Іноді вони, без сумніву, скупчилися на лівій стороні. В інших випадках складно сказати. Ви можете уявити, що вже звикли до завдання, хоч яке воно нудне, і після сотні повторів експериментатор може сказати, наскільки точно ви здатні виконувати це завдання.

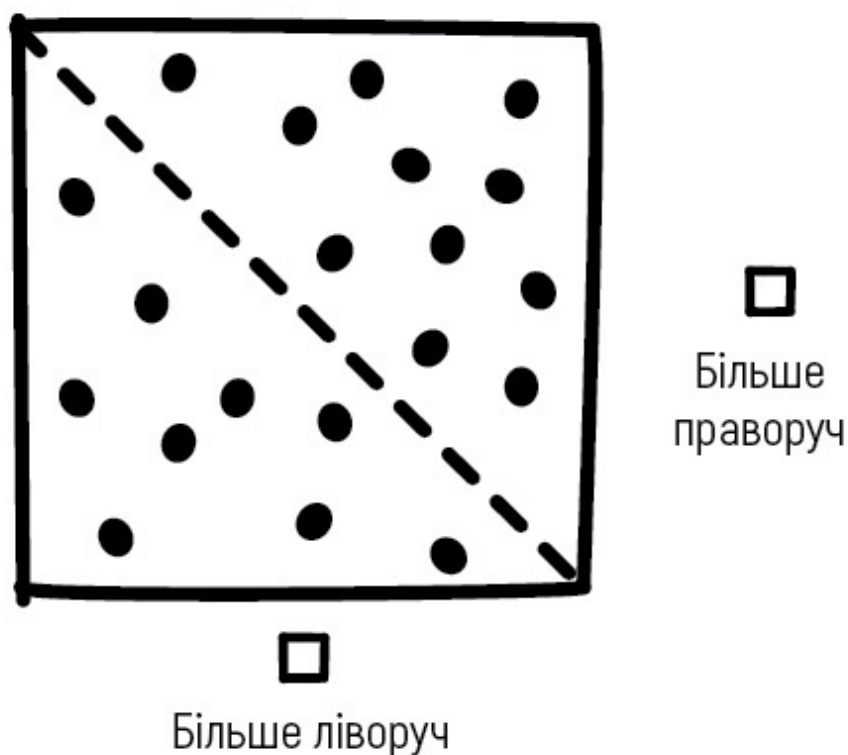


Рисунок 3. Завдання з крапками

Далі комп'ютер попросить вас повторити те саме завдання ще двісті разів. Тільки цього разу ви отримаєте винагороду, яка залежатиме від ваших відповідей. Ось найважливіша деталь: незалежно від того, чи правильно ви відповідаєте, щоразу, коли ви обираєте ліву кнопку, отримуєте половину цента, і щоразу, коли натискаєте праву кнопку, отримуєте 5 центів (вдесятеро більше грошей).

Із такою системою заохочення ви стикаєтеся з типовим конфліктом інтересів. Щоразу, коли ви бачите більше крапок праворуч, то етичної проблеми немає, оскільки ви даєте чесну відповідь (більше — праворуч) — це та відповідь, яка приносить вам більше грошей. Але коли ви бачите більше точок ліворуч, то повинні вирішити, чи слід відповідати чесно (більше — ліворуч), згідно з інструкцією тесту, чи

максимально збільшити прибуток, натиснувши кнопку «більше праворуч». Ми створили цю «перекособочену» систему винагороди, щоб стимулювати учасників бачити реальність дещо по-іншому і спровокувати їх обдурити, надмірно натискаючи кнопку «більше праворуч». Інакше кажучи, вони зіткнулися з конфліктом між правильною відповіддю та збільшенням прибутку. Обдурити чи не обдурити — ось у чому питання. І не забувайте, що ви досі маєте почеплені сонцезахисні окуляри, коли проходите тест.

Виявилося, завдання із крапками показало такі ж загальні результати, як матричне завдання, тобто багато людей обманювали, але лише трохи. Цікаво те, що ми побачили особливо великий рівень обману серед тих, хто носив підроблені сонцезахисні окуляри. До того ж вони обманювали набагато більше. Вони хитрували й коли було важко сказати, з якого боку більше точок, і тоді, коли було зрозуміло, що більше точок — зліва (сторона з меншою фінансовою винагородою).

Таким був загальний результат. Але ми задумували завдання з крапками, щоб зрозуміти, як схильність до обману розвивається з часом у ситуаціях, коли люди мають багато нагод вчинити нечесно. Нам було цікаво, чи почали наші учасники експеримент із невеликого обману, щоб зберегти уявлення про себе як про чесних людей, але водночас отримати користь від декількох нечесних вчинків. Ми підозрювали, що подібне «збалансоване шахрайство» може тривати деякий час, але в якийсь момент учасники можуть досягнути свого «порогу чесності». І як тільки вони пройдуть цю точку, то почнуть думати: «Гори воно все

вогнем, оскільки я уже шахрай, то тепер варто отримати максимум від цього». І від того моменту вони поводитимуться нечесно набагато частіше (якщо не щоразу, коли випаде така нагода).

Перше, що показали результати, — рівень обману збільшувався у міру просування експерименту. І, як підказувала наша інтуїція, ми також побачили, що в багатьох людей відбувся дуже різкий перехід — у якийсь момент експерименту вони раптово перестали трохи обманювати і почали обманювати за кожної нагоди. Ця загальна схема поведінки описує ефект «гори воно все вогнем», і він з'являвся як в умові зі справжніми окулярами, так і в умові з фальшивками. Але власники підроблених сонцезахисних окулярів показали набагато більшу схильність відмовитися від своїх моральних обмежень та обдурювати на повну.[30]

Ефект «гори воно все вогнем» показує, що ми поведимось однаково — і під час дієти, і говорячи неправду. Коли ми починаємо порушувати власні правила (наприклад, не дотримуємось дієти або за грошову винагороду), ми набагато частіше відмовляємося від подальших спроб контролювати нашу поведінку — і від цього моменту є велика ймовірність, що ми піддамося спокусі і продовжимо поводитись неправильно.

ЗДАЄТЬСЯ, ЩО ОДЯГ ТАКИ ПРИКРАШАЄ ЧОЛОВІКА (АБО ЖІНКУ), І ПІДРОБКИ ВПЛИВАЮТЬ НА ЕТИЧНІ РІШЕННЯ. Ці висновки, як то часто буває з іншими дослідженнями соціальних наук, можна використати і для добра, і для зла. Із негативного боку,

наприклад, організації можуть використати цей принцип, щоб послабити моральність своїх працівників, щоб було легше «обробляти» клієнтів, постачальників, законодавців та конкурентів, і збільшити прибуток компанії за рахунок інших сторін. З позитивного боку, розуміння того, як працюють «слизькі схили», може допомогти нам звертати увагу на порушення у їхньому зародку й загальмовувати до того, як стане надто пізно.

Не затіваю нічого хорошого

Закінчивши ці експерименти, ми з Франческою та Майком мали докази того, що підробки видозмінюють те, як ми себе сприймаємо, і коли ми отримуємо статус шахрая у власних очах, то починаємо поводитись більш нечесно. Це привело нас до іншого питання: якщо підробки змінюють те, як ми трактуємо власну поведінку, чи змушують вони нас також більше підозрювати інших?

Щоб дізнатися відповідь, ми попросили іншу групу учасників вдягнути (як ми їм сказали) справжні або підроблені сонцезахисні окуляри *Chloé*. І знову вони слухняно походжали коридором, розглядали різні постери та дивились через вікна. Однак коли цього разу ми їх покликали до лабораторії, вони не виконували ні матричного завдання, ні завдання з крапками. Замість цього ми попросили їх заповнити досить довге опитування (в сонцезахисних окулярах). У цьому опитуванні було безліч дурних запитань (заповнювальні запитання), які мали приховати реальну мету дослідження. Поміж

заповнювальних запитань було три набори запитань, призначених визначити те, як наші респонденти тлумачать та оцінюють моральність інших.

У питаннях набору А учасники мали оцінити ймовірність того, що люди, яких вони знають, можуть вчинити нечесно в різних етично-сумнівних ситуаціях. У питаннях набору В учасники мали оцінити ймовірність того, що люди брешуть, коли говорять певні фрази. Нарешті набір С описував два сценарії, у яких людина могла вчинити нечесно, і учасники мали оцінити ймовірність того, що людина у сценарії скористається можливістю схитрувати. Ось питання з усіх трьох наборів:

Набір А: Наскільки ймовірно, що люди, яких ви знаєте, поведуться саме так?

- Стоятимуть у черзі до експрес-кас із завеликою кількістю продуктів.
- Спробують сісти в літак, перш ніж викличуть номер їхньої групи.
- «Роздують» свій звіт про відрядження.
- Скажуть своєму керівникові, що проєкт просувається, а насправді – ні.
- Візьмуть додому канцелярію з роботи.
- Обдурять страхову компанію щодо вартості пошкоджених речей.
- Куплять одяг, поносять і повернуть.
- Збрешуть своїм партнерам про кількість сексуальних зв'язків, які вони мали.

Набір В: Коли люди говорять такі фрази, наскільки ймовірно, що вони брешуть?

- Перепрошую за запізнення, ситуація на дорогах жахлива.
- Мій середній бал атестата – 4,0.
- Радий(-а) був(-ла) зустрітися. Пропоную якось разом пообідати.
- Звичайно, я почну працювати над цим сьогодні.
- Так, Джон був зі мною минулої ночі.
- Я думав, що надіслав цього електронного листа. Я впевнений, що надіслав.

Набір С: Яка ймовірність, що люди вчинять так, як описано нижче?

- Стів – операційний менеджер в одній компанії, яка виробляє пестициди та добрива для газонів і садів. Одна токсична хімічна речовина буде заборонена через рік, і тому сьогодні вона надзвичайно дешева. Якщо Стів зараз купить цю хімічну речовину, випустить та розповсюдить її досить швидко, то зможе отримати дуже хороший прибуток. Оцініть вірогідність того, що Стів буде продавати цю речовину, поки вона ще не заборонена.
- Дейл – операційний менеджер в одній компанії, яка виготовляє здорову їжу. Один з їхніх органічних фруктових напоїв має 109 калорій у порції. Дейл знає, що люди чутливі до перетину критичної межі в 100 калорій. Він може зменшити розмір порції на 10 відсотків. Після цього на етикетці буде зазначено, що кожна порція має 98 калорій, а малим шрифтом буде написано, що кожна пляшка містить

2,2 порції. Оцініть вірогідність того, що Дейл скоротить розмір порції, щоб уникнути перетину межі в 100 калорій.

Якими були результати? Ви здогадалися. Розмірковуючи про поведінку людей, яких вони знають (набір А), учасники умови «фальшивка» вважали, що їхні знайомі більш схильні поводитися нечесно, ніж учасники в умові зі справжніми окулярами. Вони також частіше вважали, що стандартні виправдання (набір В) — це брехня, і думали, що герої у двох сценаріях (набір С) будуть більш схильні вибрати сумнівну опцію. Отже, ми зробили висновок, що підробки не лише роблять нас більш нечесними; вони також змушують нас сприймати інших як менш чесних.

Fake It Till You Make It[31]

То що нам дають усі ці результати? По-перше, подумаймо про творців високої моди, які вже багато років борються з підробками. Деколи їм важко співчувати; ви можете думати, що за межами їхнього безпосереднього кола ніхто не має турбуватися про «біди» висококласних дизайнерів, які служать багатим. Коли виникає спокуса купити підроблену сумочку *Prada*, ви можете сказати собі: «Ну, дизайнерські вироби є надто дорогими, і нерозумно стільки платити за справжню річ». Ви можете сказати: «Я і так не збирався купувати справжню річ, тому дизайнер насправді не втрачає грошей». Або, можливо, ви подумаєте: «Ці модні компанії заробляють стільки грошей, що декілька людей, які купили

фальшивки, ні на що не вплинуть». Що б ми не придумали — а ми всі дуже добре раціоналізуємо наші дії, щоб вони відповідали нашим корисливим мотивам,— важко знайти людей, які відчують, що тривога модних компаній викликає у них серйозне особисте занепокоєння.

Але наші результати показують, що тут сховано дещо інше, більш підступне. Компанії високої моди не єдині платять ціну за підробку. Завдяки самосигналізуванню та ефекту «гори воно все вогнем» одна нечесна дія може змінити поведінку людини від цього моменту й надалі. До того ж, якщо цей нечесний вчинок іде в комплекті із вбудованим нагадуванням (згадайте підроблені сонцезахисні окуляри з великим значком «Gucci» збоку), вплив (не в кращий бік) може бути довготривалим і суттєвим. Зрештою, це означає, що ми платимо ціну за підробку моральною валютою; «faking it / вдавай» змінює нашу поведінку, наше сприйняття себе та тих, хто нас оточує.[32]

Розгляньмо, наприклад, ще таке: академічні дипломи висять у багатьох офісах керівників усього світу та прикрашають ще більше резюме. Кілька років тому у «The Wall Street Journal» був матеріал про керівників, які обманювали щодо своїх академічних досягнень, серед яких такі магнати, як Кеннет Кайзер, який на той час був президентом та операційним директором компанії *PepsiAmericas, Inc.* Хоча К. Кайзер ходив до Університету штату Мічиган, він його не закінчив; утім, довгий час він підписувався під документами як бакалавр Університету

штату Мічиган (1) (звичайно, цілком можливо, що це просто непорозуміння).

Або розгляньмо випадок із Мерілі Джонс, яка є співавторкою популярного путівника «Менше стресу, більше успіху: як скеровувати підлітка під час подавання документів у коледж і надалі» («Less Stress, More Success: A New Approach to Guiding Your Teen Through College Admissions and Beyond»), у якому, крім усього іншого, вона виступала за «бути собою», щоб успішно вступити до коледжу та знайти роботу. Вона була відомим деканом з роботи із вступниками MIT і протягом двадцяти п'яти років, безперечно, дуже добре працювала. Була лише одна проблемка: вона додала декілька видуманих дипломів до свого резюме, щоб отримати цю роботу. Це був акт обману — чистий і простий. Іронія падіння М. Джонс, яка попросила вибачення за те, що «не мала сміливості» виправити «помилки» в її підробленому резюме в будь-який момент під час роботи. Коли надзвичайно популярний прихильник гасла «Бути собою» повалений під фальшивими ступенями, на що нам розраховувати?

Якщо ми аналізуватимемо такий тип шахрайства в парадигмі ефекту «гори воно все вогнем», можливо, що неіснуючі академічні ступені часто починаються невинно, наприклад, як «Fake It Till You Make It», але як тільки один такий акт здійснено, це може призвести до більш слабкого морального стандарту та більш високої тенденції до шахрайства в інших випадках. Наприклад, якщо керівник, який має фальшивий диплом про вищу освіту, постійно бачить нагадування про свій неіснуючий ступінь на своїх

бланках, візитівках, резюме та веб-сайті, то неважко припустити, що він також може почати брехати у звітах про витрати, неправильно вказувати робочі години або зловживати коштами компанії. Врешті-решт, враховуючи ефект «гори воно все вогнем», може бути, що перший акт обману збільшить загальний рівень нечесності в уявленні про себе цього керівника, розширюючи його границю допустимого обману, що призведе до подальшого шахрайства.

ОСНОВНА ДУМКА ОСЬ У ЧОМУ: МИ НЕ ПОВИННІ РОЗГЛЯДАТИ ОДИН НЕЧЕСНИЙ ВЧИНОК ЯК ЛИШЕ ОДНУ ДРІБНУ ДІЮ. Ми схильні пробачати людям за їхній перший негідний вчинок, адже розуміємо, що це лише вперше і кожен помиляється. І хоча це дійсно може бути так, ми також повинні усвідомити, що перший акт нечесності може бути особливо вирішальним у формуванні того, як людина сприймає себе та свої дії від цього моменту і надалі, а тому дуже важливо уникнути першого нечесного вчинку. Ось чому необхідно скоротити кількість, здавалося би, нешкідливих поодиноких актів нечесності. Якщо нам це вдасться, з часом суспільство може стати більш чесним та менш корумпованим (більше про це читайте в Розділі 8 «Заразна нечесність»).

(НЕ) ВКРАДИ ЦЮ КНИГУ

Насамкінець, жодна розмова про підробки дизайнерських речей не може обійтися без їхнього

двоюрідного брата — піратських завантажень. (Уявіть експерименти, схожі на наші з підробленими сонцезахисними окулярами, але з використанням незаконно завантаженої музики або фільмів.) Розповім вам історію про те, як я дізнався щось цікаве про незаконні завантажування. У цьому конкретному випадку я був жертвою. Через кілька місяців після того, як вийшла «Передбачувана ірраціональність», я отримав такий емейл:

Шановний містере Аріелі,

Я сьогодні вранці закінчив слухати нелегально завантажену версію вашої аудіокниги і хочу поділитись, наскільки вона мені сподобалась.

Я — 30-річний афроамериканець із бідного району Чикаго і протягом останніх п'яти років заробляю на життя тим, що продаю піратські CD та DVD. Я єдина людина в моїй родині, яка не у в'язниці й не безхатько. Як останній представник сім'ї, яка втілює усе, що не так в Америці, і як хтось, хто сьогодні порушує закон, я знаю, що це лише питання часу, коли я приєднаюсь до своєї сім'ї у в'язниці.

Нещодавно я отримав роботу з 9 до 17 і був захоплений думкою почати пристойне життя, але через деякий час я кинув роботу і повернувся до свого нелегального бізнесу. А все через біль, який я відчував, коли відмовлявся від бізнесу, бо ж я його будував та розвивав протягом п'яти років. Я володів ним і не міг знайти роботи, яка давала б мені таке ж відчуття володіння.

Тому я, як ніхто, розумів, про що Ви пишете в дослідженні щодо ефекту володіння.

Але щось інше було таким самим важливим, що підштовхнуло мене до незаконного бізнесу. У законній крамниці, де я працював, люди часто говорили про лояльність і турботу про своїх клієнтів, але я не думаю, що вони розуміли, що це означає. У незаконній галузі лояльність і турбота набагато сильніші та інтенсивніші, ніж у законній роздрібній торгівлі. Протягом багатьох років я побудував мережу з майже 100 людей, які радо купують у мене. Ми стали справжніми друзями з реальним зв'язком та дуже турбуємось одне про одного. Через ці зв'язки та дружні стосунки з моїми клієнтами мені було дуже важко відмовитися від бізнесу та, як наслідок, їхньої дружби.

Я радий, що прослухав Вашу книгу.

Елайджа

Отримавши цього листа від Елайджі, я порився в інтернеті та знайшов декілька безкоштовних доступних для завантаження моїх аудіокниг та скани друкованої версії книжки (які, я маю визнати, були високої якості, мали лицьову та зворотну палітурки, посилання і навіть повідомлення про авторські права, що я особливо оцінив).

Незалежно від того, де ви стоїте на ідеологічному спектрі «інформація має бути доступною», коли ви побачите власну роботу, яку розповсюджують

безкоштовно та без дозволу, уся проблема піратських завантажень стає більш особистою та складною, менш абстрактною. З одного боку, я дуже радий, що люди читають про мої дослідження і, сподіваюся, отримують користь. Що більше, то краще — адже саме тому я пишу. З іншого боку, я також розумію роздратування тих, чию роботу незаконно копіюють та продають.

На щастя, я маю постійну роботу, але впевнений, що, якби я покладався на писання як основне джерело доходу, незаконні завантаження не були би лише об'єктом інтелектуального зацікавлення і було б набагато складніше з ними змиритись.

Щодо Елайджі, то думаю, що ми здійснили справедливий обмін. Звісно, він незаконно завантажив мою аудіокнигу (і заробив на тому трохи грошей), але я дізнався щось цікаве про лояльність і турботу про клієнтів у піратській галузі, і в мене навіть з'явилась ідея щодо майбутнього дослідження.

ТО ЯК МИ МОЖЕМО БОРОТИСЯ З ОСОБИСТИМ ЗАНЕПАДОМ МОРАЛЬНОСТІ, З ЕФЕКТОМ «ГОРИ ВОНО ВСЕ ВОГНЕМ», А ТАКОЖ З ТИМ, ЩО ОДИН НЕЧЕСНИЙ ВЧИНОК МОЖЕ ПРИЗВЕСТИ ДО ДОВГОТЕРМІНОВИХ НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ ДЛЯ НАШОЇ МОРАЛІ? Маємо ми справу з високою модою чи з іншими сферами життя, нам варто пам'ятати, що один аморальний вчинок підвищує ймовірність того, що за ним будуть і наступні аморальні дії. А також, що нечесні дії в одній сфері можуть впливати на нашу моральність в інших сферах. Тому нам

варто відстежувати ранні ознаки нечесної поведінки та робити все можливе, щоб знищити її у зародку, перш ніж вона досягне повного розквіту.

А ЩО Ж СТАЛОСЬ ІЗ СУМОЧКОЮ PRADA, З ЯКОЇ ПОЧАВСЯ ЦЕЙ ДОСЛІДНИЦЬКИЙ ПРОЄКТ? Я ухвалив єдине можливе раціональне рішення: віддав її своїй матері.

Нотатки

Вступ. Чому нечесність така цікава?

1. Ira Glass, «See No Evil», This American Life, National Public Radio, April 1, 2011.

Розділ 1. Випробовуємо Теорію раціонального злочину (SMORC)

1. «Las Vegas Cab Drivers Say They're Driven to Cheat», Las Vegas Sun, January 31, 2011, www.lasvegassun.com/news/2011/jan/31/driven-cheat/.

Розділ 3. Засліплені особистими мотивами

1. A. Wazana, «Physicians and the Pharmaceutical Industry: Is a Gift Ever Just a Gift?» Journal of the American Medical Association (2000).

2. Duff Wilson, «Harvard Medical School in Ethics Quandary», The New York Times, March 2, 2009.

Розділ 5. Чому через фальшивки ми більше обманюємо

1. K. J. Winstein, «Inflated Credentials Surface in Executive Suite», The Wall Street Journal, November 13, 2008.

БІБЛІОГРАФІЯ ТА ДОДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ

Вступ. Чому нечесність така цікава?

Розділ ґрунтовано на:

Tim Harford, *The Logic of Life: The Rational Economics of an Irrational World* (New York: Random House, 2008).

Розділ 1. Випробовуємо Теорію раціонального злочину (SMORC)

Розділ ґрунтовано на:

Jerome K. Jerome, *Three Men in a Boat (to Say Nothing of the Dog)* (1889; reprint, New York: Tom Doherty Associates, 2001).

Jeff Kreisler, *Get Rich Cheating: The Crooked Path to Easy Street* (New York: HarperCollins, 2009).

Eynav Maharabani, «Honesty and Helping Behavior: Testing Situations Involving Temptation to Cheat a Blind Person», master's thesis, BenGurion University of the Negev, Israel (2007).

Nina Mazar, On Amir, and Dan Ariely, «The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-concept Maintenance», Journal of Marketing Research (2008).

Nina Mazar and Dan Ariely, «Dishonesty in Everyday Life and Its Policy Implications», Journal of Public Policy and Marketing (2006).

Розділ 2. Забави з границею допустимого обману

Розділ ґрунтовано на:

Nina Mazar, On Amir, and Dan Ariely, «The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-concept Maintenance», Journal of Marketing Research (2008).

Lisa Shu, Nina Mazar, Francesca Gino, Max Bazerman, and Dan Ariely, «When to Sign on the Dotted Line? Signing First Makes Ethics Salient and Decreases Dishonest Self-Reports», working paper, Harvard Business School NOM Unit (2011).

Додаткові матеріали:

Jason Dana, Roberto A. Weber, and Jason Xi Kuang, «Exploiting Moral Wiggle Room: Behavior Inconsistent with a Preference for Fair Outcomes», Economic Theory (2007).

Christopher K. Hsee, «Elastic Justification: How Tempting but TaskIrrelevant Factors Influence Decisions», Organizational Behavior and Human Decision Processes (1995).

Christopher K. Hsee, «Elastic Justification: How Unjustifiable Factors Influence Judgments», Organizational Behavior and Human Decision Processes (1996).

Maurice Schweitzer and Chris Hsee, «Stretching the Truth: Elastic Justification and Motivated Communication of Uncertain Information», The Journal of Risk and Uncertainty (2002).

Розділ 2 Б. Гольф

Додаткові матеріали:

Robert L. Goldstone and Calvin Chin, «Dishonesty in Self-report of Copies Made—Moral Relativity and the Copy Machine», Basic and Applied Social Psychology (1993).

Robert A. Wicklund, «The Influence of Self-awareness on Human Behavior», American Scientist (1979).

Розділ 3. Засліплені особистими мотивами

Розділ ґрунтовано на:

Daylian M. Cain, George Loewenstein, and Don A. Moore, «The Dirt on Coming Clean: The Perverse Effects of Disclosing Conflicts of Interest», Journal of Legal Studies (2005).

Ann Harvey, Ulrich Kirk, George H. Denfield, and P. Read Montague, «Monetary Favors and Their Influence on Neural Responses and Revealed Preference», The Journal of Neuroscience (2010).

Додаткові матеріали:

James Bader and Daniel Shugars, «Agreement Among Dentists' Recommendations for Restorative Treatment», Journal of Dental Research (1993).

Max H. Bazerman and George Loewenstein, «Taking the Bias Out of Bean Counting», Harvard Business Review (2001).

Max H. Bazerman, George Loewenstein, and Don A. Moore, «Why Good Accountants Do Bad Audits: The Real Problem Isn't Conscious Corruption. It's Unconscious Bias», Harvard Business Review (2002).

Daylian M. Cain, George Loewenstein, and Don A. Moore, «When Sunlight Fails to Disinfect: Understanding the Perverse Effects of Disclosing Conflicts of Interest», Journal of Consumer Research (in press).

Carl Elliot, White Coat, Black Hat: Adventures on the Dark Side of Medicine (Boston: Beacon Press, 2010).

Розділ 4. Чому ми здаємось, коли втомлені

Розділ ґрунтовано на:

Mike Adams, «The Dead Grandmother/Exam Syndrome and the Potential Downfall of American Society», The Connecticut Review (1990).

Shai Danziger, Jonathan Levav, and Liora Avnaim-Pesso, «Extraneous Factors in Judicial Decisions», Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (2011).

Nicole L. Mead, Roy F. Baumeister, Francesca Gino, Maurice E. Schweitzer, and Dan Ariely, «Too Tired to Tell the Truth: SelfControl Resource Depletion and Dishonesty», Journal of Experimental Social Psychology (2009).

Emre Ozdenoren, Stephen W. Salant, and Dan Silverman, «Willpower and the Optimal Control of Visceral Urges»,

Journal of the European Economic Association (2011).

Baba Shiv and Alexander Fedorikhin, «Heart and Mind in Conflict: The Interplay of Affect and Cognition in Consumer Decision Making», The Journal of Consumer Research (1999).

Додаткові матеріали:

Roy F. Baumeister and John Tierney, Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength (New York: The Penguin Press, 2011).

Roy F. Baumeister, Kathleen D. Vohs, and Dianne M. Tice, «The Strength Model of Self-control», Current Directions in Psychological Science (2007).

Francesca Gino, Maurice E. Schweitzer, Nicole L. Mead, and Dan Ariely, «Unable to Resist Temptation: How Self-Control Depletion Promotes Unethical Behavior», Organizational Behavior and Human Decision Processes (2011).

C. Peter Herman and Janet Polivy, «A Boundary Model for the Regulation of Eating», Research Publications—Association for Research in Nervous and Mental Disease (1984).

Walter Mischel and Ozlem Ayduk, «Willpower in a Cognitive-Affective Processing System: The Dynamics of Delay of Gratification», in Handbook of Self-regulation: Research, Theory, and Applications, edited by Kathleen D. Vohs and Roy F. Baumeister (New York: Guilford, 2011).

Janet Polivy and C. Peter Herman, «Dieting and Binging, A Causal Analysis», American Psychologist (1985).

Розділ 5. Чому через фальшивки ми більше обманюємо

Розділ ґрунтовано на:

Francesca Gino, Michael I. Norton, and Dan Ariely, «The Counterfeit Self: The Deceptive Costs of Faking It», Psychological Science (2010).

Додаткові матеріали:

Dan Ariely and Michael L. Norton, «How Actions Create—Not Just Reveal—Preferences», Trends in Cognitive Sciences (2008).

Roy F. Baumeister, Kathleen D. Vohs, and Dianne M. Tice, «The Strength Model of Self-control», Current Directions in Psychological Science (2007).

C. Peter Herman and Deborah Mack, «Restrained and Unrestrained Eating», Journal of Personality (1975).

ПРИМІТКИ

[1]Навала корпоративних скандалів, яка почалася з того моменту, дуже чітко відповіла на це запитання.

[2]Посилання на всі матеріали, які я використовую в кожному розділі, і рекомендована література містяться в розділі «Бібліографія та додаткові матеріали» наприкінці книжки.

[3]Окрім дослідження теми нечесності, ця книжка також про раціональність та ірраціональність. І хоча нечесність є захопливою і важливою у людському пошуку власної правди, потрібно також пам'ятати, що це ще один складник нашої цікавої та заплутаної людської натури.

[4]Читачі «Передбачуваної ірраціональності» можуть впізнати деякі матеріали, представлені в цьому розділі та в Розділі 2 «Забави з границею допустимого обману».

[5]Англійською «long hauling». — *Прим. пер.*

[6]Трохи більше ніж 3 кілометри. — *Прим. пер.*

[7]Назва цієї теорії, яку придумав Ден Аріелі, в оригіналі звучить «Fudge Factor Theory». — *Прим. пер.*

[8]X означає кількість матриць, яку учасники заявили, що правильно вирішили.

[2] Приблизно 3,7 метра. — *Прим. пер.*

[10] Одне важливе уточнення щодо використання нагадувань про мораль — чи не звикнуть з часом люди до підписування таких кодексів і, як наслідок, ці кодекси втратять свій вплив? Тому, думаю, що правильний підхід — попросити людей написати власний Кодекс честі. Так вони не зможуть не підписатись і не подумати про моральність та, як наслідок, будуть поводитися більш етично.

[11] Кілька років потому мене перевіряла IRS, і це був довгий, болючий, але дуже цікавий досвід. Я не думаю, що перевірка якось пов'язана з цією зустріччю.

[12] Підозрюю, що серед людей, які відверто не люблять уряд чи страхові компанії, ці речі все одно існуватимуть, хоча можуть трохи пом'якшитись — думка, яку варто перевірити в майбутньому.

[13] Кожна з лунок у гольфі оточена майданчиком із рівною та коротко підстриженою травою — гріном. — *Прим. пер.*

[14] Приблизно 10 см. — *Прим. пер.*

[15] Це багатозначне слово в англійській мові, яке може означати або «лежати, перебувати», або «брехня». — *Прим. пер.*

[16] Спеціальна підставка під м'яч для першого удару. — *Прим. пер.*

[17] Згадайте всі випадки, коли знайомі просили у вас пораду про те, як вчинити в незручних ситуаціях — не для себе, а для «друга».

[18] Смуга дещо вищої рівної трави на полі для гольфу. — *Прим. пер.*

[19]Коли я був підлітком, поруч зі мною вибухнуло полум'я магнію, і я отримав обширні опіки III ступеня. Протягом наступних років у мене було багато операцій та процедур. Докладніше це описано в моїх попередніх книгах.

[20]Можливо, найважливішим доказом впливу фармацевтичної індустрії є те, що мій інсайдер, який все це мені розповів, наполягав на тому, щоб я не розголошував його ім'я, адже він може втрапити у чорний список фармацевтичних представників.

[21]Це було вперше, коли мені платили погодинно, і я був здивований тим, що почав розглядати багато рішень з погляду «витрачених годин». Я думав, що за одну годину роботи я міг би шикарно повечеряти, а ще за декілька — я міг би купити новий велосипед. Це цікавий спосіб думати про те, що нам варто чи не варто купувати, і одного дня я, можливо, візьмусь досліджувати цю ідею.

[22]Китайська смажена лапша. — *Прим. пер.*

[23]В оригіналі в експерименті учасників просили не використовувати букви «х» та «z». — *Прим. пер.*

[24]В оригіналі — «а» та «п». — *Прим. пер.*

[25]Ринок фальшивих товарів, звичайно, виходить далеко за межі Китайського кварталу та Нью-Йорка. Це явище, яке збирало свою міць протягом понад сорока років, стало нездоланною штукою. Створення підробок є нелегальним майже всюди, і суворість покарання залежить від країни, як і ставлення людей до моральності купівлі підробок (див. Фредерік Балфор, «BusinessWeek» («Бізнесвік»), «Fakes!» («Підробки!») від 7 лютого 2005 р.).

[26]Один фут — приблизно 30,5 см. — *Прим. пер.*

[27]Джентрі — соціальний стан англійського суспільства XVI—XVII століть, нетитулована середня та дрібна шляхта. — *Прим. пер.*

[28]Чутки про цей пакунок швидко облетіли Дюкський університет, і я став дуже популярним серед модників.

[29]В оригіналі «*what-the-hell*» *effect*. — *Прим. пер.*

[30]Вам може стати цікаво, чи підробки, які вам подарували, матимуть такий самий ефект, як коли б ви обираєте підробку самі. Нам також стало цікаво, тому ми дослідили це питання в іншому експерименті. Виявилося, що незалежно від того, купуємо ми фальшиву річ за власним вибором чи ні, як тільки у нас з'являється підробка, ми, найімовірніше, будемо нечесні.

[31]Сталий вислів в англійській мові, який можна перекласти «Вдавай доти, доки не стане правдою». — *Прим. пер.*

[32]Ви можете запитати, чи знають люди про негативні наслідки підробок. Ми це теж перевірили і виявили, що вони не знають про ці ефекти.

Читайте продовження у 2 частині книги.