

## ГЛАВА 2

# Веселые игры с фактором вранья

Начнем с маленькой шутки. Восьмилетний Джимми приходит домой из школы с запиской от учителя, в которой говорится: «Джимми украл карандаш у соседа по парте». Прочитав ее, отец Джимми приходит в негодование. Он начинает читать нотации сыну, говорит ему о своем расстройстве и разочаровании и наказывает его. «Подожди еще. Что скажет мама, когда вернется домой!» — зловеще говорит он. А затем заключает: «Как бы то ни было, Джимми, если тебе так нужен карандаш, то почему ты ничего не сказал? Почему ты просто не попросил? Ты отлично знаешь, что я могу принести тебе с работы десяток карандашей».

Эта шутка кажется нам смешной, потому что мы признаём всю сложность проблемы нечестности, присущей всем нам. Мы понимаем, что мальчик, крадущий карандаш у одноклассника, заслуживает наказания, но при этом мы готовы забирать с работы сразу несколько карандашей, особенно об этом не задумываясь.

Для меня, Нины и Она эта шутка дала основания предположить, что определенные виды деятельности могут с легкостью ослабить

наши моральные стандарты. Возможно, размышляли мы, в случае если мы увеличим психологическую дистанцию между нечестным действием и его последствиями, повысится и фактор вранья и наши участники станут мошенничать больше. Разумеется, мы не хотели побуждать людей к мошенничеству. Однако для целей изучения и понимания мошенничества как явления мы хотели увидеть, какие типы ситуаций и виды вмешательств могут ослабить человеческие моральные стандарты.

Для тестирования этой идеи мы попробовали для начала инсценировать в университете анекдот про карандаш. Как-то раз я прокрался в общежитие МТИ и положил в общие холодильники две крайне привлекательные приманки. В половину холодильников я положил упаковки кока-колы, а в другие поставил бумажные тарелки с шестьюдолларовыми банкнотами. Затем время от времени я возвращался и изучал, что происходит с деньгами и банками с напитками, — мы хотели придать этому эксперименту научный характер, поэтому назвали мои действия «наблюдением за периодом полураспада».

Каждый, кому довелось жить в общежитии, может догадаться, что случилось в ходе эксперимента: в течение 72 часов все банки с колой исчезли, но особенно интересным было то, что никто при этом не коснулся купюр. Ничто не мешало студентам взять долларовую банкноту, подойти к стоявшему рядом автомату по продаже напитков и получить колу и сдачу, но этого никто не сделал.

Должен признаться, что это нельзя назвать великим научным экспериментом, так как студенты часто видят банки с кока-колой в своих холодильниках, а увидеть в холодильнике тарелку с купюрами — это несколько необычно. Но этот маленький эксперимент показывает, что мы, человеческие существа, готовы и желаем украсть что-то, не обязательно имеющее явную денежную ценность, то есть не обязательно содержащее на лицевой стороне изображение мертвого президента. Однако мы стесняемся взять реальные деньги и ведем себя при этом так, что это заставляет

гордиться самого благочестивого учителя воскресной школы. Аналогичным образом мы можем взять с работы стопку бумаги для использования в своем домашнем принтере, но маловероятно, что мы возьмем из кассы компании хотя бы три-четыре доллара и используем эти деньги для покупки того же количества бумаги.

Для того чтобы изучить дистанцию между деньгами и их влиянием на нечестность в рамках контролируемого эксперимента, мы создали другую версию эксперимента с матрицей, на этот раз включив в нее условие, при котором мошенничество находилось на расстоянии одного лишнего шага от денег. Как и прежде, участники эксперимента с уничтожением имели возможность смошеничивать — уничтожить листы для записей и солгать относительно количества матриц, для которых было найдено правильное решение. Закончив работу над задачей, участники уничтожали листы, подходили к экспериментатору и говорили: «Я решил  $X^*$  матриц, дайте мне  $X$  долларов».

Новым в этом эксперименте было «введение жетонов». Все было так же, как в предыдущем эксперименте, однако участники получали в награду не доллары, а пластиковые жетоны. По условиям этого эксперимента, после того как участники уничтожали свои листы с ответами, они подходили к экспериментатору и говорили: «Я решил  $X$  матриц, дайте мне  $X$  жетонов». Получив жетоны, они направлялись к расположенному неподалеку столу, где обменивали их на реальные деньги.

Как оказалось, те, кто в прежнем эксперименте с «живыми» деньгами мошенничал, в рамках нового эксперимента начинали делать это в два раза сильнее. Должен признаться, что, хотя я и подозревал, что участники эксперимента с жетонами будут обманывать больше, я был удивлен ростом мошенничества, связанным с возникновением дополнительного шага, отдалявшего участников от денег. Оказалось, что люди гораздо сильнее

---

\*  $X$  означает количество вопросов, на которые, по утверждению участников, был получен верный ответ.

предрасположены к нечестным действиям при наличии неденежных объектов — карандашей и жетонов, чем реальных денег.

За последние годы я провел довольно много экспериментов, и больше всего меня беспокоит то, что чем меньше в нашем обществе циркулируют реальные деньги, тем сильнее ошибается наш моральный компас. И если один небольшой шаг, отдаляющий нас от реальных денег, может так сильно повысить уровень мошенничества, то представьте себе, что произойдет в обществе, полностью лишенном расчетов наличными! Может ли оказаться так, что с моральной точки зрения человеку будет проще украсть данные кредитной карты, чем бумажник из чужого кармана? Разумеется, цифровые деньги (такие, как дебетовые или кредитные карты) имеют множество преимуществ, но следует помнить, что они несколько отдаляют наши действия от реальности. Если один шаг в сторону от денег освобождает людей от моральных ограничений, то что произойдет, когда банковская деятельность полностью переместится в онлайн? Что случится с нашей личной и социальной моралью по мере того, как финансовые продукты станут все более загадочными и все менее привязанными к реальным деньгам (подумайте, к примеру, о фондовых опционах, дериватах и кредитных дефолтных свопах)?

## Некоторые компании уже об этом знают!

Мы как ученые внимательно относимся к тому, чтобы тщательно документировать, измерять и изучать влияние той или иной степени отстраненности от денег. Однако я подозреваю, что некоторые компании интуитивно понимают этот принцип и используют его в своих интересах. К примеру, посмотрите на письмо, которое я получил от одного молодого консультанта:

*Уважаемый доктор Ариели,*

*Несколько лет назад я успешно завершил учебу в престижном колледже, где получил степень бакалавра в области экономики.*

После этого я поступил на работу в консультационную фирму, оказывающую услуги юридическим компаниям.

Причина, по которой я решил написать вам это письмо, связана с тем, что в течение некоторого периода я участвовал в действиях по приписыванию часов работы консультантов в счетах для клиентов. Не хочу стесняться в выражениях: я считаю это мошенничеством. Структура стимулирования консультантов, начиная с высших руководителей и заканчивая обычными аналитиками, побуждает людей идти на обман. Никто не проверяет правильность расценок, которые мы выставляем за то или иное задание. У нас нет четких указаний о том, что считать приемлемым. Если размер выставленных нами счетов ниже, чем у других аналитиков, мы подвергаемся санкциям. Все эти факторы в совокупности создают идеальную среду для совершенно необузданного мошенничества.

Наши юристы, взаимодействующие с клиентами, получают немалую долю с платежей за каждый выставленный нами в счете час работы, поэтому их совершенно не беспокоит, если для завершения проекта нам требуется больше времени. Они вынуждены несколько снижать расходы (чтобы не злить клиентов), однако многие из проводимых нами видов анализа сложно объективно оценить с точки зрения необходимого времени.

Юристы знают об этом и хотят использовать этот факт в своих интересах. В сущности, мы занимаемся мошенничеством от их имени. Мы хотим остаться на своих местах, а они хотят заработать побольше денег.

Вот лишь несколько конкретных примеров того, как происходит мошенничество в моей компании.

- Приближался срок сдачи проекта, и мы постоянно перерабатывали. Казалось, что у проекта имеется неограниченный бюджет, и, когда я спросил, сколько часов работы

*мне необходимо включить в счет, мой начальник (руководитель проекта) приказал мне взять весь объем времени, проведенного в офисе, за вычетом двух часов — на обед и на ужин. Я сообщил, что в моей работе были и другие перерывы, например, время, в течение которого сервер производил поиск и переработку информации. А он ответил, что это время можно считать временем продуктивного отдыха, помогающего повысить производительность.*

- Мой друг отказался выставлять завышенные расценки, вследствие чего его показатели оказались ниже среднего примерно на 20 процентов. Я был восхищен его честностью, но, когда настало время увольнений, он пострадал от этой процедуры первым. Какое сообщение это несет для всех оставшихся?*
- Один сотрудник включает в счета время, которое он проводит за изучением электронных писем по проекту, вне зависимости от того, возникает ли при этом у него новое задание по проекту или нет. По его словам, он тратит это время на то, чтобы «быть в курсе».*
- Еще один сотрудник часто работает дома и выставляет счета на большие суммы, однако, когда он находится в офисе, создается впечатление, что работы над проектами у него нет.*

*Такие примеры могут продолжаться до бесконечности. Нет сомнений в том, что я являюсь соучастником этого неправомерного поведения, однако я хочу четко разобраться в происходящем и решить проблему. Можете ли вы мне что-нибудь посоветовать? Что бы вы сделали в моей ситуации?*

*С уважением,*

*Иона.*

К сожалению, проблемы, о которых пишет Иона, встречаются довольно часто. Они являются прямым следствием того, что мы думаем о собственной морали. На это можно посмотреть и под другим углом. Как-то утром я обнаружил, что неизвестный злоумышленник разбил стекло моей машины и украд systemu GPS-навигации. Разумеется, я был расстроен, но с точки зрения

экономического влияния на мое финансовое будущее эффект этого преступления был крайне незначительным. С другой стороны, подумайте о том, насколько много забирают у меня (и у вас) юристы, фондовыми брокеры, управляющие взаимных фондов и страховые агенты, выставляя нам чуть завышенные счета, добавляя к ним скрытые комиссии и так далее. Каждое из этих действий, взятое само по себе, кажется незначительным с финансовой точки зрения, но все вместе они забирают у меня куда больше денег, чем могут стоить даже несколько навигационных систем. При этом я подозреваю, что, в отличие от автомобильного вора, все эти люди в костюмах, сидящие в красивых офисах, считают себя высокоморальными людьми, так как их действия не только незначительны, но и никак не связаны с физическим залезанием в мой карман.

Хорошо в этой ситуации то, что, как только мы поймем, насколько повышается степень нашей нечестности в случаях отдаления от реальных денег, мы сможем разобраться с происходящим и выстроить четкую связь между нашими действиями и людьми, на которых они могут повлиять. В то же время мы можем попытаться сократить дистанцию между нашими действиями и деньгами. Тем самым мы станем лучше понимать последствия своих действий, а значит, повысим степень своей честности.

## **УРОКИ СЛЕСАРЕЙ**

Не так давно мой студент по имени Питер рассказал историю, хорошо показывающую, насколько неправильно мы пытаемся решать проблему снижения нечестности.

Как-то раз Питер захлопнул дверь дома, забыв ключи внутри, поэтому он начал искать слесаря. Через некоторое время ему удалось найти слесаря, имевшего от городских властей официальное разрешение на открытие дверных замков. В данном случае открывание замка в доме Питера заняло примерно минуту.

«Я был поражен тем, как быстро и легко этот парень смог открыть дверь», — сказал мне Питер. А затем он поделился со мной небольшим уроком морали, который получил в тот день от слесаря.

В разговоре с Питером слесарь сказал, что замки на дверях служат лишь для того, чтобы помогать честным людям оставаться честными. «Один процент людей всегда будет честным и никогда не украдет, — заявил слесарь. — Еще один процент будет вести себя нечестно всегда и попытается взломать замок и украсть ваш телевизор. Остальные же будут вести себя правильно только до тех пор, пока им позволят обстоятельства, но, если искушение будет слишком сильным, они начнут вести себя нечестным образом. Замки не помогут вам уберечься от воров. Если они захотят, то всегда смогут проникнуть в ваш дом. Замки защищают вас от честных, на первый взгляд, людей, которые не могут справиться с искушением проникнуть за незакрытую дверь».

Поразмыслив над этими словами, я подумал, что слесарь, скорее всего, прав. Дело заключается не в том, что 98 процентов людей аморальны или будут обманывать при первой же представившейся возможности. Скорее, это связано с тем, что большинство из нас нуждается в небольших напоминаниях, позволяющих оставаться на верном пути.

## Как сделать, чтобы люди обманывали меньше

После того как мы поняли, каким образом работает фактор вранья и как его развить, мы решили разобраться с тем, в наших ли силах сделать так, чтобы люди обманывали меньше. Эту идею можно проиллюстрировать небольшим анекдотом.

Расстроенный человек приходит к раввину и говорит: «Рабби, вы не поверите, что со мной случилось! На прошлой неделе кто-то украл мой велосипед от синагоги!» Поначалу раввин огорчал-

ется от этой новости, а затем, немного поразмыслив, предлагает решение: «Приходите на службу на следующей неделе, сядьте в первом ряду и, когда я начну перечислять десять заповедей, повернитесь и посмотрите на людей, сидящих за вами. Когда мы дойдем до заповеди “не укради”, обратите внимание на человека, не способного посмотреть вам в глаза, — это и будет нужный вам парень». И раввину, и его собеседнику очень понравилось это решение.

Раввину было интересно проверить, сработает ли его метод. После службы он встретил своего собеседника у дверей синагоги и спросил: «Ну что, сработало?» — «Все прошло как надо! — ответил человек. — В тот момент, когда вы произнесли “не прелюбодействуй!”, я вспомнил, где оставил велосипед».

Этот анекдот предполагает, что наша память и знание о некоем моральном кодексе (как десять заповедей) могут довольно сильно влиять на нашу оценку собственного поведения.

Вдохновившись глубокой мыслью в основе этого анекдота, мы с Ниной и Оном провели эксперимент в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе (UCLA). Взяв 450 участников, мы разделили их на две группы. Затем мы попросили половину из них вспомнить десять заповедей, после чего попытались заставить их смешенничать в нашей задаче с матрицей. Другую половину мы попросили попытаться вспомнить любые десять книг, прочитанных в школе, после чего дали им точно такую же возможность для мошенничества. Среди группы, вспомнившей десять книг, был замечен обычный, довольно умеренный уровень мошенничества. С другой стороны, в группе, вспоминавшей десять заповедей, мошенничество отсутствовало как таковое (несмотря на то что никто в этой группе не смог вспомнить все десять).

Результаты показались нам крайне интересными. Казалось, что самого факта напоминания о моральных стандартах достаточно для улучшения морального поведения. Мы попытались протестировать этот эффект еще раз. Для этого мы попросили поклясться на Библии группу людей, заявивших о своем атеизме, а затем

дали им возможность немного смешнничать в матричной задаче. Что же произошло с атеистами? Они точно так же умудрились не свернуть на скользкую дорожку.

## КРАЖА БУМАГИ

Несколько лет назад я получил письмо от женщины по имени Ронда, учившейся в Калифорнийском университете в Беркли. Она рассказала мне об одной бытовой проблеме и о том, как смогла решить ее с помощью небольших этических напоминаний.

Она жила неподалеку от кампуса в одной квартире с нескользкими людьми, которые не были знакомы друг с другом. Уборщики, приходившие в квартиру по выходным, оставляли несколько рулонов туалетной бумаги в каждой из двух ванных комнат. Однако уже к понедельнику туалетная бумага исчезала. Ситуация была классической: люди стремились к накоплению личных запасов выше разумного предела, при этом уничтожая возможность эксплуатировать ресурсы общего пользования.

После того как Ронда прочитала о моем эксперименте с десятью заповедями, она повесила в одной из ванных записку с просьбой к жильцам не забирать туалетную бумагу, так как ею пользуются все. К ее большой радости, один рулон вернулся в ванную уже через несколько часов, а второй — на следующий день. В другой ванной (где не было записи) туалетная бумага так и не появилась до следующих выходных, то есть до следующего визита уборщиков. Этот эксперимент показывает, каким образом даже небольшие напоминания могут помочь нам поддерживать этические стандарты (в данном случае — сохранять комфорт при пользовании ванной).

Подобные эксперименты с моральными напоминаниями дают основания предполагать, что наша готовность и склонность мо-

шенничать может хотя бы отчасти снизиться, если нам напоминают об этических стандартах. Но хотя нам и могло бы помочь использование десяти заповедей или Библии как механизмов стимулирования честности, внедрение религиозных принципов как средства снижения уровня мошенничества вряд ли можно считать практичным (не говоря уже о том, что это нарушит принцип разделения церкви и государства). Поэтому мы начали размышлять о более общих, практически применимых способах снижения роли фактора вранья, что заставило нас протестировать кодексы чести, используемые многими университетами.

Для того чтобы разобраться, работают ли кодексы чести, мы попросили группу студентов МТИ и Йельского университета подписать кодекс, а затем дать половине этой группы шанс смошнничать при решении матричной задачи.

Студенты подписывали заявление со следующими словами: «Я понимаю, что этот эксперимент проводится в соответствии с правилами кодекса чести МТИ/Йельского университета». Студенты, которых не просили ставить подпись, мошенничали лишь немногого, но студенты, подписавшие заявление, не мошенничали вообще. При этом следует ответить, что ни у одного из учебных заведений не было кодекса чести (чем-то это напоминает эффект, который произвела клятва на Библии у атеистов).

Мы обнаружили, что упоминание кодекса чести работало в университетах, не имевших его в реальной жизни, но как обстояли дела в учебных заведениях, имевших такой формальный кодекс чести? Мошенничают ли их студенты меньше в любых обстоятельствах? Или же они мошенничают меньше только после подписания этого кодекса? К счастью, в то время, когда я задался этим вопросом, я провел некоторое время в Институте перспективных исследований (Institute for Advanced Study) Принстонского университета, отличной «чашке Петри» для тестирования идей.

Принстонский университет имеет кодекс чести с 1893 года. Все вновь поступающие студенты получают копию кодекса чести и письмо о принципах его применения от комитета по этике. Они

обязаны подписать это письмо перед началом занятий. Кроме того, они в течение первой недели учебы посещают обязательный семинар, посвященный важности кодекса чести, а после этого обсуждают его положения со своими административными наставниками. И, словно всего этого недостаточно, одна из организованных в кампусе музыкальных групп (Triangle Club) исполняет для первокурсников свою песню, которая так и называется «Песня кодекса чести». Студенту напоминают о кодексе чести все время учебы в Принстоне. Он подписывает согласие с ним в конце каждой сдаваемой курсовой работы («Эта работа составлена в соответствии с принятыми в университете правилами»). Он подписывает специальный документ после каждого теста, экзамена или опроса («Настоящим подтверждаю, что в ходе экзамена не нарушил положений кодекса чести»), а также раз в два года получает по электронной почте специальное напоминание от комитета по этике.

Для того чтобы проверить, какие долгосрочные последствия может иметь подобная массированная моральная бомбардировка, я подождал две недели после того, как первокурсники завершили тренинг по вопросам этики, а затем попытался соблазнить их на обман, предоставив им для этого те же возможности, что и студентам МТИ и Йельского университета (у которых нет формальных кодексов и которые не проходят семинары по вопросам честности). Итак, оказались ли студенты из Принстона, только что погрузившиеся в изучение кодекса чести, более честными при решении матричной задачи?

К большому сожалению, нет. Когда студентов из Принстона попросили подписать кодекс чести, они вообще отказались от обмана (в отличие от студентов МТИ и Йельского университета). Однако когда их не просили этого делать, они мошенничали точно в такой же степени, что и их коллеги из других высших учебных заведений. Судя по всему, любые усилия университета, включая и кодекс чести, не оказывали длительного влияния на моральные основы представителей Принстона.

Эти результаты, с одной стороны, расстраивают, а с другой — вселяют надежду. Печально то, что нам крайне сложно изменить свое поведение и вести себя более этичным образом, и для этого недостаточно никакого формального обучения (я подозреваю, что подобная неэффективность присуща также и множеству тренингов по вопросам этики, проходящих в компаниях, университетах и бизнес-школах).

Говоря более общим языком, результаты дают основания предполагать, что в отношении этических вопросов человечеству довольно сложно произвести долгосрочные культурные изменения.

Позитивная сторона ситуации состоит в том, что мы склонны вести себя более честно после того, как нам напоминают об этических стандартах. Более того, мы обнаружили, что просьба подписать «кодекс чести» работает и в случаях, когда за его нарушение могут последовать суровые санкции (в случае Принстона — вплоть до исключения), и когда таких санкций нет (как в случае МТИ и Йельского университета). Хорошая новость состоит в том, что люди стремятся вести себя честно. Это дает нам основания предполагать, что было бы неплохо применять моральные напоминания в ситуациях, которые подталкивают нас к нечестным действиям\*.

Один преподаватель Университета штата Теннесси настолько устал от мошенничества среди студентов программы МВА, что решил взять на вооружение более жесткий кодекс чести. Вдохновившись нашим экспериментом с десятью заповедями и их влиянием на степень честности, Томас Танг попросил своих студентов подписать кодекс чести, в котором говорилось, что они не будут мошенничать

---

\* В том, что касается моральных напоминаний, со временем люди привыкают к подписанию кодексов чести и напоминания теряют свою былую эффективность. Вот почему я думаю, что правильный подход состоит в том, чтобы просить людей написать собственную версию кодекса чести — ее будет куда сложнее подписывать, не думая при этом о морали и не ведя себя более этичным образом.

во время сдачи экзамена. Также в кодексе говорилось, что мошенники «будут сожалеть о том, что сделали, до конца своих дней, а потом отправятся прямиком в ад».

Студенты, не верившие в существование ада и не готовые туда отправиться, впали в ярость. Заявление вызвало массу споров, заставивших Танга выслушать немало неприятных слов (а потом и перейти к смягченной версии текста без упоминания адовых мук).

Тем не менее мне думается, что даже за короткий срок жизни жесткого варианта кодекса он смог произвести на студентов определенное впечатление. Думаю также, что ярость студентов была каким-то образом связана с эффективностью подобного рода шагов. Будущие бизнесмены наверняка почувствовали, насколько высоки ставки, и это не оставило их равнодушными. Поставьте себя на их место. Насколько комфортно было бы подписать такой документ для вас? Повлияло бы это на ваше поведение? А что если бы вам пришлось подписывать его перед сдачей налоговой декларации?

## РЕЛИГИОЗНЫЕ НАПОМИНАНИЯ

Возможность использования религиозных символов как способа повышения честности не ускользнула из поля зрения религиозных ученых. В Талмуде приводится история об одном религиозном человеке, который жаждет секса и поэтому отправляется к проститутке. Разумеется, его религия не оправдывает такие шаги, однако он чувствует, что не в силах справиться со своим желанием. Оказавшись наедине с проституткой, он начинает раздеваться. Снимая рубашку, он замечает *цицит* — предмет нательного белья с четырьмя кусочками бахромы, завязанной в узел. Это заставляет его вспомнить о заповедях (религиозных обязательствах), и он быстро уходит из комнаты, не нарушив установленных религией правил.

## **Приключения с IRS (Службой внутренних доходов США)**

Использование кодекса чести для обуздания мошенничества в университете — это один вопрос. Второй вопрос состоит в том, способны ли аналогичные моральные напоминания так же действовать и в отношении других типов мошенничества в неакадемической среде. Могут ли они помочь в предотвращении мошенничества при подаче налоговых деклараций или заявлений о наступлении страховых случаев? Именно это решили выяснить мы вместе с Лизой Шу (получавшей в то время степень PhD в Гарварде), Ниной Мазар, Франческой Джино (преподавателем Гарвардского университета) и Максом Базерманом (также преподававшим в Гарварде).

Мы начали с того, что сделали свой стандартный матричный эксперимент несколько похожим на налоговую декларацию. После того как участники завершили решение матриц и уничтожили листы с записями, мы попросили их указать количество правильных ответов в специальной форме, за основу дизайна которой была взята стандартная форма налоговой декларации IRS 1040EZ. Для того чтобы создать у участников ощущение того, что они работают с настоящей декларацией, на ней было четко указано, что доходы от участия будут облагаться налогом по ставке 20 процентов. В первом разделе формы участников просили указать размер своего «дохода» (то есть количество матриц, для которых было найдено правильное решение). Затем в форме имелся раздел, связанный с командировочными расходами. Участники могли получать компенсацию в размере 10 долларов за каждую минуту времени поездки (до трех часов или 12 долларов), а также за прямые расходы по переезду (еще на 12 долларов). Эта часть оплаты выводилась из-под налогообложения (подобно обычным деловым издержкам). Затем участников просили сложить все цифры и рассчитать финальную чистую сумму оплаты.

В эксперименте имелось два варианта условий: некоторые из участников заполняли полную форму, а затем подписывали ее в нижней части, как обычно делается с официальными бумагами. В этом случае подпись выступала в качестве подтверждения правильности указанной в форме информации. Во втором варианте участники сначала подписывали форму, а затем заполняли ее своими данными. Это и было нашим условием, связанным с «моральным напоминанием».

Что же мы выяснили? Участники первой группы (подпись в конце формы) мошенничали, добавив к своему реальному значению по четыре матрицы. А что было с теми, кто подписался вверху листа? В случаях когда подпись выступала в роли морального напоминания, участники приписывали себе всего по одной матрице. Я не уверен, что вы думаете «всего» об одной добавленной матрице — в конце концов, это все равно мошенничество, — но с учетом того, что единственная разница между двумя формами заключалась лишь в месте расположения поля для подписи, я считаю, что это отличный способ снизить уровень нечестного поведения.

Наша версия налоговой декларации позволила также изучить данные о транспортных расходах. Мы не знали, сколько времени на самом деле участники провели в дороге, но, если предположить, что средняя продолжительность времени путешествия была примерно одинаковой в обоих вариантах, мы могли увидеть, при каком условии участники заявляли о более высоких расходах. Мы заметили, что сумма заявок на возмещение транспортных расходов шла по тому же пути: те, кто подписывал форму внизу, заявили о причитающихся им 9,62 доллара (в среднем), а участники эксперимента с моральным напоминанием (подпись вверху) заявили, что их транспортные расходы составили в среднем 5,27 доллара.

Вооружившись доказательствами того, что, когда люди подписывают обязательство того или иного рода, это принуждает их к более

честному поведению (как минимум временно), мы обратились к IRS, посчитав, что Дядя Сэм может с радостью услышать о том, как резко поднять величину налоговых поступлений. Общение с представителями IRS шло примерно так:

Я: К тому моменту, когда налогоплательщики завершают заполнение декларации, становится уже поздно. Мошенничество уже свершилось, и никто не скажет: «Ой, мне нужно подписать это заявление, так что позвольте мне начать сначала и дать вам честные ответы». Понимаете? Если люди ставят подпись перед тем, как вводят в форму какие-либо данные, они мошенничают меньше. Все, что вам нужно, — это расположить место для подписи в верхней части формы, которая напомнит каждому заполняющему, что от него ожидается предоставление правдивых данных.

IRS: Да, это интересно. Однако будет незаконным просить людей подписываться в верхней части формы. Подпись должна заверять точность предоставленной информации.

Я: Как насчет того, чтобы просить людей поставить подпись дважды, вверху и внизу страницы? Таким образом, подпись вверху представляет собой форму обязательства — напоминания людям об их патриотизме, моральном долге, матери, флаге, домашнем яблочном пироге, — а подпись внизу будет использоваться в качестве знака подтверждения.

IRS: Это может смутить людей, заполняющих декларацию.

Я: Доводилось ли вам самим в последнее время смотреть на налоговую декларацию?

IRS: [молчание]

Я: Как насчет другого варианта? Что если первая подпись на налоговой декларации будет означать согласие налогоплательщика пожертвовать 25 долларов на работу специального подразделения по борьбе с коррупцией?

Вне зависимости от конкретного ответа этот вопрос заставит людей задуматься о своей честности и ее важности для всего общества! И если налогоплательщик жертвует деньги на нужды этого подразделения, то он не просто заявляет о своем мнении, а подкрепляет его деньгами и, скорее всего, будет действовать именно так, как заявляет.

IRS: [напряженное молчание]

Я: У этого подхода есть и еще одно интересное преимущество: с его помощью вы могли бы намекнуть налогоплательщикам, желающим отказаться от жертвования в пользу этого подразделения, что им стоит ждать визита аудиторов!

IRS: Вы действительно хотите поговорить об аудиторах?\*

Несмотря на реакцию со стороны IRS, мы не разочаровались и продолжили искать другие возможности для тестирования нашей идеи с подписью в начале листа. Мы достигли умеренного успеха, когда в конце концов обратились к крупной страховой компании. Она подтвердила нашу уже сформировавшуюся теорию о том, что большинство людей мошенничает, но лишь в незначительной степени. Компания сообщила нам, что подозревает сравнительно небольшое количество людей в сознательном обмане (поджоге, имитации ограбления и так далее), однако, по ее данным, довольно много людей, действительно утративших свою собственность, без зазрения совести преувеличивали потери на 10–15 процентов. Диагональ телевизора превращается из 32 в 40 дюймов, а стоимость ожерелья — из 18 в 22 тысячи долларов и так далее.

Я отправился в штаб-квартиру компании и провел день с ее руководителями в разговорах о том, каким образом можно было бы снизить уровень нечестности при заполнении заявлений о стра-

---

\* Несколько годами позднее я и сам подвергся аудиту со стороны IRS, и это был долгий, болезненный, но очень интересный опыт. Надеюсь, что это никак не было связано с описанной выше встречей.

ховых возмещениях. Мы обсудили множество идей. Например, что если бы люди должны были заявлять о своих потерях вполне конкретными словами и давать больше деталей (например, где и когда они купили ту или иную утраченную вещь), чтобы хоть немного снизить степень моральной гибкости? А в случаях утраты совместной собственности (например, дома при наводнении) семейная пара должна прийти к согласию о том, что именно было потеряно (хотя, как мы увидим в главе 8 «Мошенничество как инфекция» и главе 9 «Обман при сотрудничестве», именно эта идея может привести к непредсказуемым и негативным последствиям). Что если мы будем проигрывать религиозные гимны, пока люди ждут на телефоне ответа определенного сотрудника? Разумеется, мы не могли пройти и мимо вопроса о том, могут ли клиенты подписываться в начале формы, а затем и рядом с описанием каждого из утраченных, по их словам, предметов.

Как это обычно бывает в случае крупных компаний, мои собеседники решили обсудить наши идеи с корпоративными юристами. Мы прождали шесть месяцев, а затем услышали мнение юристов: те сказали, что не могут позволить нам воспользоваться каким-либо из этих подходов.

Несколько дней спустя мой собеседник из страховой компании позвонил мне и извинился за то, что мы не смогли протестировать свои идеи. Он также сообщил мне, что у компании имеется одна сравнительно неважная форма для автомобильного страхования, которую мы могли бы использовать для экспериментов. Клиенты должны были заполнять эту форму данными спидометра, чтобы страховая компания могла рассчитать, сколько миль те проехали в предыдущем году. Очевидно, что люди, которые хотят, чтобы их страховой платеж был меньше (а я могу вспомнить многих), могут подвергнуться искушению солгать и сообщить о меньшем пробеге автомобиля.

Страховая компания выделила нам двадцать тысяч форм, которые мы использовали для тестирования нашей идеи с размещением подписи вверху или внизу листа. Для половины форм

мы оставили текст «Подтверждаю, что предоставляемая мной информация правдива» и место для подписи в нижней части страницы. Для другой половины мы переместили текст заявления и место для подписи вверх. Во всем остальном две формы были полностью идентичны. Мы отправили формы по почте двадцати тысячам клиентов, а когда получили их обратно, смогли сравнить показатели для обоих типов. Что же мы обнаружили в итоге?

При оценке километража оказалось, что люди, подписавшие первый вариант формы, проехали в среднем по 26 100 миль, а те, кто подписывал форму в нижней части, проехали в среднем по 23 700 миль, то есть разница составила около 2400 миль. Мы не знаем, сколько проехали в реальности люди, подписавшие форму в верхней части, поэтому не уверены, были ли они идеально честными, но мы знаем, что они мошенничали в значительно меньшей степени. Также интересно отметить, что такой показатель снижения степени мошенничества (около 15 процентов от общего объема километража в отчетах) был почти идентичен показателям уровня нечестности, выявленным в ходе других экспериментов.

Взятые вместе, все эти результаты экспериментов показывают, что, даже когда мы думаем о том, что наша подпись используется в качестве подтверждения точности введенной информации (и, разумеется, это ее качество очень полезно), подпись, поставленная в верхней части формы, может также служить средством моральной профилактики.

## КОМПАНИИ ВСЕГДА РАЦИОНАЛЬНЫ!

Многим людям свойственно верить, что, в отличие от отдельных индивидуумов (которые порой ведут себя иррационально), крупные коммерческие компании, управляемые профессионалами из совета директоров и инвесторами, всегда будут рациональны. Я никогда в это не верил, и чем больше я взаимодействую с компаниями, тем

чаще чувствую, что они ведут себя рационально куда реже, чем отдельно взятые люди (более того, я убежден: если вы считаете, что компании рациональны, то вы никогда не были на заседаниях советов директоров).

Как вы думаете, что произошло после того, как мы продемонстрировали страховой компании, что можем значительно увеличить долю честных ответов о пробеге автомобилей с помощью минимальной корректировки бланка? Решила ли компания использовать наше открытие в работе? Нет! Просил ли (или даже умолял ли) кто-то из руководителей компании, чтобы мы изучили значительно более важную проблему, связанную с заявленным размером потерь (проблему, которая, по их собственным расчетам, обходится страховой отрасли в 24 миллиарда долларов в год)? Да, вы ответили правильно: нам так никто и не позвонил.

## **Некоторые уроки**

Когда я спрашиваю людей, каким образом мы могли бы снизить уровень преступности в обществе, они обычно предлагают вывести на улицы больше полицейских и ужесточить наказание для правонарушителей. Когда я спрашиваю CEO крупных компаний, каким образом те решают проблемы внутреннего воровства, мошенничества, приписок к командировочным отчетам или саботажа (при котором сотрудники делают вещи, неприятные для работодателя, но без выгоды для самих себя), они обычно рекомендуют усилить системы контроля и ввести жесткую политику обязательного наказания за подобные нарушения. Когда правительства пытаются снизить уровень коррупции или создать правила для честного поведения, они часто говорят о прозрачности как лекарстве от всех болезней общества. Разумеется, есть крайне мало свидетельств тому, что эти решения работают.

Напротив, описанные здесь эксперименты показывают, что даже такая простая вещь, как напоминание о моральных стандартах в момент искушения, может чудесным образом снизить уровень нечестного поведения, а то и вынуждает отказаться от него полностью. Этот подход применим даже тогда, когда определенные моральные кодексы не являются частью нашей личной системы убеждений. На самом деле ясно, что моральные напоминания — это довольно простой способ сделать поведение людей более честным как минимум на какое-то короткое время. Если бы ваш бухгалтер попросил вас подписать кодекс чести перед началом заполнения налоговой декларации или страховой агент заставил вас поклясться в том, что вы говорите полную правду о размере своего ущерба, то велики шансы, что случаи уклонения от выплаты налогов или мошенничества со страховками происходили бы куда реже\*.

Какие выводы мы можем сделать из описанного выше? Прежде всего нам необходимо признать, что нечестность во многом вызывается фактором вранья конкретной личности, а не SMORC. Наличие фактора вранья дает основания предполагать, что если мы хотим снизить уровень преступности, то нужно каким-то образом изменить свое отношение к рационализации наших действий. Когда наша способность рационализировать свои эгоистичные желания повышается, повышается и роль фактора вранья, в результате чего мы начинаем испытывать больший комфорт даже при неправильном поведении, а то и при прямом мошенничестве. Справедливо и обратное. Когда наша способность к рационализации собственных действий снижается, уменьшается и роль фактора вранья, и неправомерное поведение начинает вызывать у нас чувство дискомфорта. И если вы рассматриваете с этой позиции большое количество примеров нежелательного поведения: и махинации в банках, и выдачу фондовых опционов задним числом,

---

\* Я подозреваю, что подобные случаи все равно будут происходить, особенно когда речь идет о людях, активно не любящих правительство или страховые компании, но даже тогда они будут встречаться реже или не принимать прежнего размаха (однако это предмет будущих исследований).

*Веселые игры с фактором вранья*

и объявление о дефолте по займам и ипотекам, и мошенничество, связанное с налогами, — то рассуждаете о понятиях честности и нечестности, а не занимаетесь рациональными расчетами.

Разумеется, это означает, что механизмы, определяющие степень нечестности, значительно сложнее, чем нам кажется, и что борьба с нечестностью — совсем не простая задача. Но также это означает, что раскрытие сути сложных связей между честностью и нечестностью, или правдой и неправдой, может стать для нас настоящим увлекательным приключением.