

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

DAN ARIELY

THE (HONEST) TRUTH ABOUT DISHONESTY

How We Lie Everyone — Especially Ourselves



HARPER

An Imprint of HarperCollins Publishers
www.harpercollins.com

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

ДЭН АРИЕЛИ

ВСЯ ПРАВДА О НЕПРАВДЕ

Почему и как мы обманываем

Перевод с английского Павла Миронова

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 159.923

ББК 88.37

A81

Ариели, Д.

A81 Вся правда о неправде. Почему и как мы обманываем / Дэн Ариели;
пер. с англ. Павла Миронова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 288 с.

ISBN 978-5-91657-539-2

В этой книге рассказывается о нечестности во всех ее проявлениях. Аргументы автора основаны на результатах множественных психологических экспериментов. Несмотря на то что участники тестов принадлежали к разным культурам, удалось выявить лишь незначительные различия в их поведении, обусловленные национальными или государственными традициями.

Результаты и выводы исследований заставят каждого взглянуть на себя «со стороны», задуматься над своими представлениями о правде и лжи и, возможно, пересмотреть их.

УДК 159.923

ББК 88.37

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена
в какой бы то ни было форме без письменного разрешения
владельцев авторских прав.
Правовую поддержку издательства обеспечивает
юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-539-2

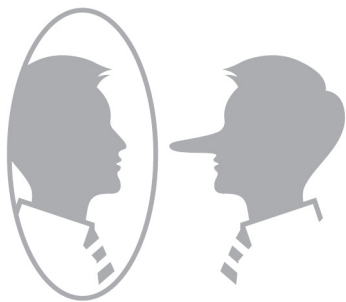
© Dan Ariely, 2012

© Перевод на русский язык, издание на русском языке,
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Предисловие к российскому изданию	9
Введение. Почему изучать нечестность так интересно?	13
Глава 1. Тестирование простой модели рационального преступления (SMORC)	23
Глава 2. Веселые игры с фактором вранья	41
Глава 2 Б. Гольф	65
Глава 3. Ослепленные собственной мотивацией	75
Глава 4. Почему легко совершить ошибку в состоянии усталости	103
Глава 5. Почему ношение подделок заставляет нас мошенничать больше.	121
Глава 6. Самообман.	145
Глава 7. Креативность и нечестность.	165
Глава 8. Мошенничество как инфекция.	191
Глава 9. Обман при сотрудничестве.	215
Глава 10. Полуоптимистическое окончание	233
Благодарности.	251
Список соратников	253
Об авторе	261
Библиография и список дополнительной литературы	263
Примечания	271

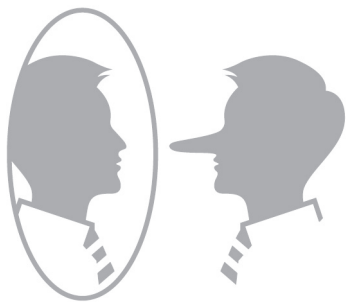


[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

*Моим учителям, соратникам и студентам,
позволившим сделать процесс исследований
занимательным и волнующим.*

*Спасибо всем людям, принимавшим участие
в наших экспериментах в течение многих лет.*

*Вы представляете собой движущую силу
исследований, и я глубоко благодарен вам за помощь.*



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Предисловие к российскому изданию

Дорогие читатели!

Эта книга посвящена изучению нечестности. Вы, возможно, сочтете, что в ней написано о нечестности среди американцев, так как большинство участников наших экспериментов проживает в США. И это, может быть, заставит вас предположить, что ваша собственная честность или уровень честности в вашей стране сильно отличаются (в ту или иную сторону) от того, что в Америке. Что вы думаете? Считаете ли вы жителей своей страны более или менее честными по сравнению с американцами?

Какой бы ответ вы ни дали, могу вас удивить: в ходе экспериментов, которые я провел вместе с коллегами, принадлежащими к различным этносам и культурам, мы смогли выявить лишь незначительные различия, обусловленные национальными или государственными традициями. Я буду много говорить об этом в заключении к книге, но пока важно отметить, что проводимые

нами тесты не зависят от культурного контекста, то есть связанное с ними поведение не определяется какими-либо элементами стиля жизни, присущего той или иной культуре. Это означает, что наши тесты позволяют изучать общую склонность людей к нечестному поведению, то есть то, как и в какой мере они способны преступать правила или переосмысливать происходящее так, чтобы вести себя нечестно, но при этом без угрызений совести в отношении своего поведения.

Разумеется, нам удалось выявить определенные культурные различия в поведении. К примеру, как-то раз мы с моим коллегой проводили эксперимент по изучению поведения людей в группах, в частности у стойки бара при заказе напитков. В течение нескольких дней мы работали в баре в городе Чэпел-Хилл, предлагали посетителям на выбор один из четырех сортов пива, а затем принимали у них заказ. Иногда мы просили их громко произнести свой заказ, и, таким образом, о выборе клиента знали все сидящие за его столом. В других же случаях мы просили написать заказ на листе бумаги, то есть об их выборе больше никто не знал. После того как человек получал заказ, мы спрашивали, насколько ему понравилось пиво и не сожалеет ли он о сделанном выборе.

Оказалось, что когда люди громко делали заказ, то значительно чаще заказывали не то пиво, которое хотели, и затем сожалели о своем выборе. Единственным исключением стал первый участник группы, который был одинаково доволен своим выбором вне зависимости от того, каким образом он его сделал. В сущности, люди, объявляющие вслух свой заказ, слушали тех, кто сделал заказ раньше, и если «первые» «перехватывали» любимый сорт пива «вторых», те зачастую заказывали другой, менее предпочтительный вариант и, понятное дело, испытывали после его употребления меньшее удовольствие.

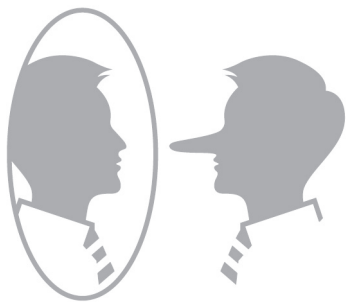
Мы также обнаружили корреляцию между склонностью людей заказывать не то, что они хотят, и тенденцией, которую можно назвать «потребностью в уникальности». Люди хотели выглядеть

уникальными, и эта потребность была значительно сильнее, чем желание выпить пиво любимого сорта. Иными словами, люди были готовы обменять удовольствие от пива на определенный образ в глазах остальных.

Проведя этот же эксперимент в Гонконге, мы обнаружили сходную тенденцию, но с обратным знаком. Посетители бара в Гонконге также принимали во внимание, что́ было заказано перед ними, и жертвовали удовольствием от пива во имя формирования определенного образа — и точно так же сожалели о своем выборе. Однако в Гонконге люди заказывали не самый любимый из сортов пива не для того, чтобы подчеркнуть свою уникальность, а для того, чтобы соответствовать нормам: то есть они заказывали то же самое, что и другие участники, сделавшие заказ до них. Ошибка была аналогичной (они жертвовали своими желаниями ради имиджа), и появлялось такое же сожаление от сделанного выбора, однако они хотели сформировать совершенно иной образ (основанный на сходстве, а не уникальности) в глазах других людей, сидящих с ними за одним столом.

Подобные искажения поведения встречаются довольно часто. Однако, как и в описанном выше случае, несмотря на различия самого поведения, его причина обычно остается прежней вне зависимости от культурного контекста. Я приглашаю вас в процессе чтения этой книги подумать о проведенных нами экспериментах, их результатах и выводах, а также о том, в какой степени они применимы в различных аспектах жизни в вашей стране. Подумайте о том, где, когда и при каких обстоятельствах люди более склонны к логическому обоснованию своего нечестного поведения. Но в первую очередь помните, что вы сами, как и тысячи участников наших экспериментов, будете, скорее всего, следовать тем же тенденциям.

*Искренне ваш,
Дэн Ариели*



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

ВВЕДЕНИЕ

Почему изучать нечестность так интересно?

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

КОМИК ГРУЧО МАРКС

Впервые мой интерес к исследованию мошенничества появился в 2002 году, всего через несколько месяцев после краха компании Enron. В то время я был на одной технологической конференции и как-то вечером в баре познакомился с Джоном Перри Барлоу. Я знал Джона как бывшего автора текстов песен группы Grateful Dead, однако во время нашего разговора я выяснил, что он как консультант работал с несколькими компаниями, в том числе и с Enron.

На случай если вы не обратили внимания на это событие в 2001 году, уточню: история падения бывшего любимчика Уолл-стрит выглядит так. С помощью ряда креативных бухгалтерских

трюков (проведенных при молчаливом содействии консультантов, рейтинговых агентств, правления компании и ныне уже не существующей бухгалтерской компании Arthur Andersen) Enron поднялась до невероятных финансовых высот, но лишь затем, чтобы рухнуть, когда ее махинации стало невозможно скрывать. Акционеры потеряли инвестиции, пенсионные планы канули в Лету, тысячи сотрудников остались без работы, а компания оказалась банкротом.

Разговаривая с Джоном, я особенно интересовался тем, как он описывает собственное добровольное заблуждение. Он сказал мне, что, хоть и занимался консультированием Enron в то самое время, когда компания начинала терять контроль, он не мог заметить совершенно ничего предосудительного. Фактически он был полностью уверен в том, что Enron была инновационным лидером новой экономики, вплоть до момента, когда история оказалась на первых страницах газет. По его словам, еще более удивительно то, что, как только распространилась негативная информация, он не мог поверить, что был настолько слеп и не замечал самых очевидных сигналов. Перед тем как разговаривать с Джоном, я предполагал, что проблема Enron была вызвана тремя зловредными руководителями — Джеффри Скиллингом, Кеннетом Леем и Эндрю Фастоу, — которые совместно спланировали и исполнили широкомасштабную бухгалтерскую махинацию. Однако передо мной сидел человек, который мне нравился и которого я уважал. У него была непростая история взаимоотношений с Enron, связанная с добросовестной слепотой, а не с преднамеренной нечестностью.

Разумеется, существовала вероятность того, что Джон и все остальные, вовлеченные в дело Enron, были глубоко коррумпи-

рованы, но я начал размышлять о том, что в данном случае мы имеем дело с другим видом нечестности — связанным с искренней слепотой людей типа Джона, меня и вас. Я задался вопросом о том, не является ли нечестность чем-то более глубоким, чем действия «паршивых овец», и не присуща ли подобная слепота деятельности других компаний*. Мне стало интересно, повели бы себя таким же образом и мы с друзьями, если бы нам довелось консультировать Enron.

Я был очарован темой мошенничества и нечестности. Где кроются их корни? На что способен человек с точки зрения честности и нечестности? И (возможно, самое важное) склонны ли к нечестности лишь немногие «паршивые овцы», или же проблема носит более широкий характер? Я понял, что ответ на последний вопрос может изменить наше отношение к нечестности как факту: если основную часть мошеннических действий в мире совершают немногочисленные «паршивые овцы», то мы можем достаточно легко справиться с этой проблемой. Отделы по работе с кадрами компаний смогут отслеживать потенциально опасных кандидатов во время приема на работу или же выработать процедуры, позволяющие со временем избавиться от людей, склонных к нечестному поведению. Однако если проблема не ограничивается несколькими «отщепенцами», то это означает, что нечестные поступки дома и на работе может совершить каждый, в том числе вы и я. И если потенциально каждый из нас может стать преступником, то становится критически важным понять, как проявляется нечестность, а затем вычислить, каким образом следует ограничивать и контролировать этот аспект человеческой природы.

Что мы знаем о причинах нечестности? С точки зрения рациональной экономики преобладающая точка зрения была высказана экономистом из Чикагского университета и нобелевским лауреа-

* На этот вопрос дал четкий ответ целый ряд корпоративных скандалов, разразившихся с того времени.

том Гэри Беккером, который предположил, что люди совершают преступления, основываясь на рациональном анализе каждой ситуации. Как указывает Тим Харфорд в книге «Логика жизни»*, рождение этой теории было связано с довольно обыденной проблемой. Как-то раз Беккер опаздывал на встречу и из-за нехватки мест для разрешенной парковки решил оставить машину в неподходящем месте, рискуя получить штраф. Беккер проанализировал свои мысли в этой ситуации и отметил, что его решение возникло в результате сопоставления затрат — штрафа и возможной эвакуации автомобиля на штрафстоянку — и преимуществ, связанных со своевременным приходом на встречу. Он также отметил, что, сопоставляя затраты и преимущества, он совершенно не думал о том, насколько решение правильно или неправильно. Речь шла исключительно о сравнении возможных позитивных и негативных исходов.

Так и родилась модель SMORC**, простая модель рациональных преступлений. Согласно ей, мы все думаем и ведем себя примерно так же, как повел себя Беккер. Как и любой средний грабитель, мы все пытаемся найти для себя преимущества в ходе движения по жизни. С точки зрения рационального расчета плюсов и минусов совершенно неважно, чем именно мы занимаемся — грабим ли банки или пишем книги. По логике Беккера, если нам не хватает денег и мы проезжаем мимо магазина, то быстро прикидываем, сколько есть денег в кассе, оцениваем шансы того, что нас поймают, и представляем себе, какое нас может ждать наказание за преступление (самые умные успевают еще просчитать, как быстро они смогут выйти из тюрьмы досрочно за примерное поведение). Основываясь на этом расчете рисков и результатов (выгоды), мы принимаем решение о том, стоит грабить магазин или нет. По своей сути, теория Беккера говорит о том, что решения относительно

* Детальное указание на материалы, использованные в каждой главе, а также список дополнительной литературы приведены в разделе «Библиография и дополнительные источники» в конце книги.

** Simple Model of Rational Crime.

честности, как и большинство других решений, основаны на анализе рисков и результатов.

SMORC — крайне прямолинейная модель нечестности, однако не вполне понятно, насколько точно она описывает поведение людей в реальном мире. Если точно, то у общества есть два конкретных способа борьбы с нечестностью. Первый заключается в повышении вероятности быть пойманным (например, за счет увеличения штатов полиции или установки дополнительных камер наблюдения). Второй состоит в усилении санкций (например, повышении сроков приговоров или размера штрафов). Вот что представляет собой, друзья мои, модель SMORC, достаточно широко описывающая вопросы деятельности правоохранительных органов, наказания за преступления или нечестности в целом.

Но что если точка зрения SMORC на нечестность недостаточно точна или полна? Если это так, то стандартные подходы к борьбе с нечестностью будут неэффективными и недостаточными. Если SMORC — неидеальная модель для описания причин нечестности, то нам нужно сначала определить, что же заставляет людей мошенничать, а затем применить свое понимание для противостояния нечестности. Именно этому вопросу и посвящена моя книга*.

Жизнь в мире SMORC

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

* Помимо исследования темы нечестности, эта книга, в сущности, посвящена темам рациональности и иррациональности. Хотя тема нечестности привлекательна и значима сама по себе, важно помнить, что это всего лишь один из компонентов интересной и занимательной человеческой природы.

Если бы мы жили в мире, действующем по правилам SMORC, то занимались бы сравнением рисков и результатов для каждого своего решения и делали то, что считаем наиболее рациональным. Мы не принимали бы решения, основываясь на эмоциях или доверии, поэтому запирали бы свои кошельки в сейф каждый раз, когда выходили из офиса на пару минут. Мы держали бы деньги под матрасом. Мы не просили бы соседей заносить нам домой почту из ящика во время нашего отсутствия, ведь мы боялись бы, что они украдут наши вещи. Мы пристально следили бы за коллегами. Рукопожатия как форма согласия потеряли бы всякий смысл. Практически для любого действия требовалось бы заключение контракта, а это означает, что мы проводили бы значительную часть жизни в судебных баталиях. Мы наверняка приняли бы решение не заводить детей, потому что они (когда вырастут) тоже захотят украсть все, что у нас есть, — а жизнь в нашем доме даст им для этого массу возможностей.

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

Общий сбор для любителей искусства

В апреле 2011 года в шоу Айры Гласса под названием «Эта американская жизнь»^{*} прозвучала история Дэна Вайсса, молодого студента колледжа, работавшего в Центре исполнительских искусств имени Джона Кеннеди в Вашингтоне. Его работа состояла в том, чтобы контролировать складские запасы сувенирных магазинов центра, продавцами в которых было около 300 добровольцев

^{*} Ira Glass, “See No Evil”, This American Life, National Public Radio, 1 апреля 2011 г.

с хорошими намерениями — в основном пенсионеров, любивших театр и музыку.

Магазины управлялись, как лотки с прохладительными напитками. В них не было кассовых аппаратов, а деньги складывали в обычные коробки. Бизнес шел отлично, его оборот составлял свыше 400 000 долларов в год. Однако имелась и одна большая проблема: из этой суммы ежегодно куда-то пропадало около 150 000 долларов.

Получив пост менеджера, Дэн решил поймать вора. Он начал подозревать еще одного молодого сотрудника, относившего деньги в банк. Дэн связался с детективным агентством и разработал с ним целую операцию. Одним февральским вечером они устроили засаду. Дэн пометил купюры в коробке и вышел из офиса. Затем он вместе с детективом устроился в кустах неподалеку и принялся поджидать подозреваемого. Когда молодой человек вышел из офиса, они набросились на него и нашли в его карманах несколько меченых купюр. Дело закрыто, да?

Оказалось, что нет. Молодой человек тем вечером украл всего 60 долларов, но деньги продолжали пропадать и дальше. Следующий шаг Дэна состоял в том, чтобы создать систему учета заказов с прейскурантами и записями о каждой продаже. Он приказал пенсионерам записывать каждую продажу и полученную сумму, и (вы наверняка уже догадались) пропажи прекратились. Проблема заключалась не в одном воришке, а в действиях огромного количества добропорядочных старых любителей искусства, которые просто не могли устоять перед искушением, когда вокруг них лежали товары и деньги.

Мораль этой истории сложно назвать вдохновляющей. Говоря словами самого Дэна, «если нам представляется возможность, мы готовы взять вещи, принадлежащие другим... Для того чтобы люди вели себя правильно, необходимо, чтобы их кто-то контролировал».

Основная цель этой книги состоит в том, чтобы исследовать рациональные силы, связанные с рисками и результатами, кото-

рые вроде бы должны руководить нашим нечестным поведением, но на самом деле (как вы увидите далее) часто этого не делают. Мы поговорим и об иррациональных силах, которые представляются нам неважными, но на самом деле играют значительную роль. Нам кажется вполне нормальным считать, что в случае пропажи большой суммы в этом виноват один-единственный хладнокровный преступник. Однако, как показала история любителей искусства, мошенничество не всегда есть результат рационального анализа одного человека, крадущего значительную сумму. Напротив, часто это следствие поведения многих людей, каждый из которых оправдывает в собственных глазах то, что берет немного чужих денег или какую-то мелкую вещь. Мы исследуем силы, заставляющие нас мошенничать, и внимательно изучим то, что делает нас честными. Мы обсудим, что именно заставляет нечестность поднимать свою уродливую голову и каким образом мы мошенничаем в своих интересах, в то же время думая о себе хорошо и тем самым провоцируя всё новые нечестные действия.

Изучив основные тенденции, лежащие в основе нечестности, мы обратимся к нескольким экспериментам, которые помогут нам разобраться с психологическими и другими силами, повышающими степень честности в нашей повседневной жизни, в том числе с конфликтами интересов, подделками, креативностью и простой усталостью. Мы исследуем и социальные аспекты нечестности, поговорим о том, как другие люди влияют на наше определение правильного и неправильного, и о нашей предрасположенности к мошенничеству в ситуациях, когда от нашей нечестности могут выиграть и другие люди. Мы попытаемся понять, как работает нечестность, насколько она зависит от структуры нашей повседневной среды и при каких условиях мы можем быть более или менее нечестными.

Одно из основных преимуществ подхода поведенческой экономики (помимо исследования сил, определяющих степень нечестности) состоит в том, что он показывает нам различные факторы

Почему изучать нечестность так интересно?

влияния на поведение — как внутренние, так и определяемые внешней средой. Стоит нам более четко понять, что именно руководит нами, и мы сразу почувствуем себя не беззащитными перед лицом своих человеческих слабостей (в том числе и нечестности), а способными изменить среду и прийти к более правильному поведению.

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

А теперь пришла пора начать наше путешествие...



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

