

Dan Ariely

(POŠTENÁ) RESNICA O NEPOŠTENOSTI

Kako lažemo vsem – še posebej sebi

Dan Ariely
**(POŠTENA) RESNICA
O NEPOŠTENOSTI**

Kako lažemo vsem – še posebej sebi

Prevedel: Sandi Kodrič

UMco

UMco, Ljubljana, 2013

Dan Ariely
(POŠTEN) RESNICA O NEPOŠTENOSTI
Kako lažemo vsem – še posebej sebi

THE (HONEST) TRUTH ABOUT DISHONESTY
How We Lie to Everyone—Especially Ourselves

Copyright © Dan Ariely 2012

© za Slovenijo UMco, d. d., 2013. Vse pravice pridržane.

Prevod: Sandi Kodrič

Izdajatelj in založnik: UMco, d. d.
Zbirka Angažirano

Urednik: dr. Samo Rugelj
Pomočnica urednika: Renate Rugelj
Oblikovanje ovitka: Žiga Valetič
Spremna beseda: Sandi Kodrič in Samo Rugelj
Lektura: Mira Turk Škraba
Postavitev: Vesna Paradiž
Tisk: NTD d.o.o.
Naklada: 500 izvodov. 1. natis
Ljubljana, 2013

Brez pisnega dovoljenja založbe je prepovedano reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev, predelava ali druga uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnem koli obsegu ali postopku, skupaj s fotokopiranjem, tiskanjem ali shranitvijo v elektronski obliki, v okviru določil Zakona o avtorski in sorodnih pravicah.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

174.7

ARIELY, Dan

(Poštena) resnica o nepoštenosti : kako lažemo vsem
- še posebej sebi / Dan Ariely ; prevedel Sandi Kodrič ;
[spremna beseda Sandi Kodrič in Samo Rugelj]. - 1. natis. -
Ljubljana : UMco, 2013. - (Zbirka Angažirano)

Prevod dela: The (honest) truth about dishonesty

ISBN 978-961-6803-57-1

263721984

*Mojim učiteljem, sodelavcem in študentom,
ker ste zaslužni, da je moje raziskovanje zabavno in vznemirljivo.*

*Udeležencem naših poskusov v vseh teh letih –
vi ste motor teh raziskav,
zato sem globoko hvaležen za vašo pomoč.*

VSEBINA

PREDGOVOR K SLOVENSKI IZDAJI

11

UVOD

Zakaj je nepoštenost tako zanimiva?

Od Enrona do naših lastnih nečednosti ... Prevzetost nad goljufanjem ... Beckerjeva težava s parkiranjem in rojstvo racionalnega zločina ... Upokojeni prostovoljci in drobni tatovi ... Zakaj vedenjska ekonomija in nepoštenost?

13

PRVO POGlavJE

Preizkusimo preprosti model racionalnega zločina (PMORZ)

Na hitro obogateti z goljufanjem ... Premamiti ljudi v goljufijo ... Merilo za nepoštenost ... Kaj o njej vemo in kaj samo mislimo, da vemo ... Goljufanje, kadar nas ne morejo ujeti ... Prodajalci na tržnici, taksisti in slep človek ... Ribiške zgodbe ... Najti ravnotežje med resnico in nepoštenostjo

21

DRUGO POGlavJE

Hec s prilagoditvenim faktorjem

Zakaj je nekatere stvari lažje ukrasti kot druge ... Kako

podjetja pripravijo teren za nepoštenost ... Nepoštenost z
žetoni ... Zaobljube, zapovedi, kodeksi in plačevanje z gotovi-
no krepijo poštenje ... Vrata pa vseeno zaklepajte ... Še malo
o religiji, davkariji in zavarovalnicah

37

DRUGO B POGlavJE

Golf

Človek proti samemu sebi ... Štiripalčna laž ... Kako plemeni-
to je delati mulligane ... Schrödingerjeva beležka

55

TRETJE POGlavJE

Zaslepljeni z lastnim interesom

Zobne razpoke, tetovaže in konflikti interesov ... Usluge
vplivajo na naše izbire ... Zakaj samo razkrivanje ni zadostna
rešitev ... Kako zmanjšati konflikt pri plačevanju ... Razkritje
in predpisovanje sta odgovor - ali pa ne

63

ČETRTO POGlavJE

Zakaj ga polomimo, kadar smo utrujeni

Zakaj se zjutraj nikoli ne prenajedamo ... Moč volje ni
neskončna ... Presojanje s praznim želodcem ... Raztezanje
miselnih in moralnih mišic škodi našemu poštenju ...

Samoizčrpavanje in razumska teorija o skušnjavah

85

PETO POGLAVJE

Če nosimo ponaredke, bolj goljufamo

Skrivna komunikacija s čevlji ... Pomen signaliziranja: od
krna do Armanija ... Ali nas ponaredki poslabšujejo ...

Lahko drobne potegavščine vodijo do ogromnih laži ...

Učinek 'k vragu' povzroči opustošenje ... Ena sama nedolžna
laž ne obstaja ... Zaustaviti učinek spirale

103

ŠESTO POGLAVJE

Goljufanje samega sebe

Klešče in pavji rep ... Ko nam rešitve povedo tisto, kar smo
itak že prej vedeli ... Preveč optimističen rezultat inteligent-
nega testa ... Center za vnaprejšnje vedenje ... Jaz, Kubrick

... Vojni heroji in športni junaki, ki so nas razočarali ...

Pomagajmo si do boljše samopodobe

123

SEDMO POGLAVJE

Ustvarjalnost in nepoštenost

Pripovedke, ki si jih pripovedujemo, in zgodbe, ki jim verja-
memo ... Zakaj so ustvarjalni ljudje boljši lažnivci ... Rišemo,
dokler ne vidimo tistega, kar želimo videti ... Razdraženost nas
poganja ... Ustvarjalno razmišljanje nas lahko pripelje v težave

141

OSMO POGlavJE

Goljufanje kot okužba

Ko se nalezemo virusa goljufanja ... Eno gnilo jabolko res pokvari ves zaboj (razen če obiskuje univerzo v Pittsburghu)
... Dvoumna pravila + skupinska dinamika = goljufanje ...
Morebitna pot do etičnega zdravja

163

DEVETO POGlavJE

Skupinsko goljufanje

Nejasni šefov odziv ... Vsi vas gledajo: opazovanje in goljufanje ... Delamo skupaj, goljufamo skupaj ... Ali pa nadzorujemo drug drugega ... Dobrodelno goljufanje ... Vzpostavljeno zaupanje pomeni manj zavor ... Dobrohotni do drugih

183

DESETO POGlavJE

Na pol optimističen sklep

Glavo pokonci! Zakaj nas ta knjiga ne bi smela preveč potreti ... Pravi zločin ... Kulturne razlike v nepoštenosti ... Politiki ali banirji, kdo bolj goljufa ... Kako izboljšati svoje moralno zdravje

197

ZAHVALA

213

SEZNAM SODELAVCEV

215

BIBLIOGRAFIJA IN DODATNA LITERATURA

223

STVARNO IN IMENSKO KAZALO

231

OPOMBE

247

O AVTORJU

249

SPREMNA BESEDA

Sandi Kodrič in Samo Rugelj

251

PREDGOVOR K SLOVENSKI IZDAJI

Dragi slovenski bralci,

to je knjiga o nepoštenosti, ki pa jo morda vidite predvsem kot knjigo o nepoštenosti Američanov, saj so bili Američani pretežna večina udeležencev naših poskusov. Mogoče vam ob tem pride na misel, da je vaše poštenje in poštenje vaših rojakov drugačno kot pri Američanih, pa naj bo v eno ali drugo smer. Kaj mislite? Ste Slovenci bolj ali manj pošteni od Američanov?

Mogoče vas bo presenetil podatek, da sem pri svojih eksperimentih, ki sem jih izvajal s kolegi po vsem svetu, zaznal le malenkostne razlike v nepoštenem obnašanju. Te razlike povzemam v sklepnem delu knjige, za zdaj naj omenim samo to, da smo opravljali take poskuse, ki niso bili nikakor vezani na posamezno kulturo ali na kulturno pogojeni način življenja ljudi. To pomeni, da so nam poskusi omogočali raziskovati temeljno človeško nagnjenost do nepoštenega ravnanja. Zanimalo nas je, kako si ljudje prirojimo pravila in interpretiramo svoj položaj na način, ki nam omogoča ravnati nepošteno, ne da bi se zaradi tega počutili krive.

Seveda na drugih področjih človekovega obnašanja obstajajo mnoge kulturne razlike. S kolegom sva, na primer, nekoč opazovala obnašanje v skupini, konkretno pri naročanju piva v bifeju. Več dni zapored sva v nekem bifeju v Chapel Hillu v Severni Karolini gostom ponujala štiri vrste piva in pobirala njihova naročila. Pri nekaterih sva naročilo ponovila na glas, tako da so vsi pri mizi slišali, katero vrsto piva je naročil gost. Drugi pa so svojo izbiro napisali na listek in ga oddali nama, tako da drugi niso poznali njihove izbire. Ko so dobili in popili svoja piva, sva jih povprašala, kako jim je bilo všeč izbrano pivo in ali obžalujejo svoj izbor.

Odkrila sva, da so tisti, ki so naročali na glas, pogosto izbrali pivo, ki ga niso hoteli, in so potem tudi obžalovali svojo izbiro. To pa ni veljalo za prvo osebo v skupini, ki je naročila na glas. Ta je bila s svojim izborom prav tako zadovoljna kot tisti, ki so naročali z listkom. Ugotovila sva, da so gostje poslušali, kaj so izbirali tisti pred njimi, in če je nekdo že »zavzel« njihovo najljubšo vrsto piva, so naročili drugačnega. Ko so dobili naročeno pivo, so obžalovali svojo izbiro.

To sva si razložila s človeško potrebo »po edinstvenosti«, ki je v tem primeru pretehtala nad okusom. Ljudje so radi videti kot »individualisti« in ta videz, ki ga dajejo drugim, jim včasih pomeni več kot užitek pri pitju. Ko smo isti poskus ponovili v Hongkongu, smo opazili enak pojav, vendar v nasprotni smeri. Tudi v Hongkongu so gostje poslušali, katere vrste piva so naročali tisti pred njimi, potem pa so svoj izbor prilagodili temu. In tudi tam so naknadno obžalovali svojo izbiro. Vendar pa se v Hongkongu niso odločali za drugo pivo zaradi individualnosti, pač pa obratno: zaradi konformizma so izbirali enako pivo kot tisti pred njimi. V Hongkongu so torej ravno tako lastno željo podredili videzu v javnosti, le da je bil zeleni videz ravno nasproten. V Ameriki je bilo zaželeno izstopanje, v Hongkongu pa vklapljanje v skupino.

Takšne variacije v obnašanju niso redke. Vzgib za določeno ravnanje je pogosto enak (kot v zgornjem primeru), vendar se navzven pri različnih kulturah pokaže različno. Vabim vas, da med branjem o naših eksperimentih, rezultatih in pojasnilih razmišljate, ali bi enako veljalo tudi v vaši državi. Bodite pozorni na okoliščine, ki ljudem omogočajo ali pa onemogočajo, da sami sebi opravičujejo nepošteno ravnanje. Vseeno pa ne pozabite, da vsi mi, tako kot tisoči udeležencev naših poskusov, najverjetneje v sebi nosimo ista nagnjenja.

S poštenimi pozdravi,
Dan Ariely

ZAKAJ JE NEPOŠTENOST TAKO ZANIMIVA?

Kako ugotovimo, ali je nekdo pošten? Vprašamo ga, ali je.

Če odgovori »da«, potem je goljuf.

– GROUCHO MARX

Moje zanimanje za goljufanje je vzniknilo leta 2002, nekaj mesecev po propadu podjetja Enron. Na neki tehnološki konferenci sem ob večernem druženju spoznal Johna Perryja Barlowa. Zanj sem vedel, da je nekoč pisal besedila za rokovsko skupino Grateful Dead, v pogovoru pa sem izvedel, da je delal tudi kot svetovalec nekaterim podjetjem, med drugim tudi Enronu.

Če ste že pozabili ali pa vas sploh ni zanimalo dogajanje leta 2001, je tule kratek povzetek zgodbe o nekdanjem ljubljencu Wall Streeta. Enron se je bliskovito povzpел med najhitreje rastoča podjetja, vendar – kot se je izkazalo kasneje – pretežno s pomočjo številnih računovodskih trikov, ki so jih dopuščali uprava podjetja, svetovalci, bonitetne agencije in – zdaj že propadla – revizijska družba Arthur Andersen. Ko se ni dalo več prikrivati tega početja, je vrednost podjetja strmoglavila. Delničarji so izgubili svoje naložbe, denar v pokojninski blagajni podjetja je izpuhtel, na tisoče delavcev je ostalo brez službe in nazadnje je Enron končal v stečajju.

V pogovoru z Johnom me je najbolj zanimalo, kako bi on pojasnil svojo tedanjo »slepoto«. Čeprav je bil svetovalec ravno v času, ko se je vse to dogajalo, mi je povedal, da tedaj ni opazal prav nič čudnega ali nepravilnega. Priznal je, da je v celoti verjel svojemu vtisu, da je Enron pač uspešno inovativno podjetje nove ekonomije. Vse do trenutka, ko je začelo polniti naslovnice časopisov. Še bolj me je presenetilo, da se je John potem, ko so informacije prihajale na plan, sam sebi čudil, kako je mogel spregledati vse prejšnje signale in indice. To mi je dalo misliti. Dotlej sem bil prepričan, da so Enronov škandal povzročili trije najvišji menedžerji (Jeffrey Skilling, Kenneth Lay in Andrew Fastow), ki so družno načrtovali in potem izvršili veliko računovodsko prevaro. Zdaj pa sem sedel s tem človekom, ki mi je bil všeč in sem ga občudoval, toda njegova zgodba vpletenosti v Enron je bila bolj podobna nekakšni nezavedni slepoti kot pa zavestni nepoštenosti.

Seveda bi bilo mogoče tudi, da so bili John in drugi v Enronovi zgodbi pač pokvarjeni, vseeno pa me je dogodek spodbudil k domnevi, da je bila v igri druga vrsta nepoštenosti – takšna, ki je povezana z nezavedno slepoto, zatiskanjem oči pred resnico. Takšna, ki ji podlegajo ljudje kot John ali vi ali jaz. Začelo me je zanimati, ali ni morda problem nepoštenja globlji kot mislimo, in ali je tovrstno zatiskanje oči prisotno tudi v drugih podjetjih.¹ Ravno tako sem ugibal, ali bi se tudi sam obnašal podobno, če bi bil na Johnovem položaju Enronovega svetovalca.

Tema goljufanja in nepoštenosti me je povsem prevzela. Od kod prihaja? Kaj pomeni človekova zmožnost za pošteno in nepošteno ravnanje? In morda najpomembnejše, ali je nepoštenost omejena na nekaj »gnilih jabolk« ali pa je bistveno bolj razširjena? Spoznal sem, da bi odgovor na zadnje vprašanje lahko dramatično spremenil metode, ki jih uporabljamo za spoprijemanje

1 Poplava škandalov v podjetjih, ki se je nadaljevala v naslednjih letih, je ponudila nedvoumen odgovor na to vprašanje.

z nepoštenostjo. Če so namreč samo maloštevilna gnila jabolka kriva za večino goljufanja v svetu, potem bi bilo lajšanje tega problema dokaj preprosto. Kadrovske službe bi skrbele za odkrivanje goljufov v postopkih iskanja kandidatov za delovna mesta in kasneje poskrbele tudi za to, da se podjetja znebijo tistih nepoštenih delavcev, ki jih odkrijejo naknadno. Kaj pa, če problem ni omejen samo na ozek krog ljudi? To bi pomenilo, da utegne vsakdo ravnati nepošteno, tako doma kot na delovnem mestu, vključno z vami in menoj. In če je v vsakem od nas zametek zločinca, potem je izjemno pomembno, da čim bolje razumemo, kako pride do nepoštenosti. Ob tem pa tudi to, da najdemo načine, kako omejiti in nadzorovati ta vidik človeške narave.

Kaj vemo o vzrokih nepoštenosti? V običajni ekonomiji, ki temelji na racionalnih odločitvah, se je s tem pojmom ukvarjal Nobelovec Gary Becker z univerze v Chicagu. Menil je, da ljudje zagrešijo zločin po racionalni analizi svojega vsakokratnega položaja. Anekdoto, ki je postala eden od virov za to teorijo, je v svoji knjigi *Logika življenja*² opisal Tim Harford. Becker je nekega dne prepozno prihajal na sestanek. Vsi parkirni prostori so bili zasedeni. Ker se mu je mudilo, je parkiral na nedovoljenem prostoru in tvegalo, da bo kaznovan. Kasneje je premišljeval o svoji odločitvi in sklenil, da se je obnašal popolnoma racionalno. Tehtal je stroške na eni in koristi na drugi strani, ne da bi se oziral na to, kaj je prav in kaj narobe. Šlo je izključno za primerjavo mogočih pozitivnih in negativnih izidov.

Tako je bil rojen »preprosti model racionalnega zločina« (PMORZ). V tem modelu delujemo tako, kot je na parkirišču ravnal Becker. Ves čas iščemo korist zase, prav tako kot na primer ulični tat. Če korist iščemo s pisanjem knjig namesto z ropanjem bank, za ta model ni pomembno. Če nam primanjkuje

2 Popolne citate vseh uporabljenih virov ter dodatno branje najdete v bibliografiji na koncu knjige.

denarja, ko se peljemo mimo trgovine, Becker sklepa, da ocenimo, koliko denarja je v blagajni, kakšna je verjetnost, da nas ujamejo pri tatvini in kakšne bi bile posledice za nas v takem primeru. Po taki analizi stroškov in koristi se potem odločimo, ali je vredno poskusiti s tatvino ali ne. Bistvo Beckerjeve teorije je, da je odločanje o poštem ravnanju, tako kot pri drugih odločitvah, zgolj plod analize stroškov in koristi.

PMORZ je zelo preprost model človeške nepoštenosti, in vprašanje je, ali zares pravilno opisuje dejansko obnašanje ljudi. Če je ta model pravilen, potem ima družba na voljo dve očitni metodi, kako omejiti nepoštena ravnanja. Prva metoda je povečati verjetnost, da storilce ujamejo (denimo z zaposlovanjem več policistov in namestitvijo več varnostnih kamer). Druga metoda je zaostriti kazni za ujete storilce (višje zaporne kazni in globe). Natanko to, prijatelji, jasno sledi iz modela PMORZ.

Kaj pa, če je PMORZ netočen in nepopoln? V tem primeru bi bila zgornja dva ukrepa nezadostna in neučinkovita. Če PMORZ ni dovolj dober model vzrokov za nepoštenost, potem moramo najprej raziskati, katere sile napeljujejo ljudi h goljufanju, in potem uporabiti nove izsledke, da zmanjšamo nepoštenost. Prav o tem pišem v tej knjigi.³

Življenje v svetu, ki upošteva PMORZ

Še preden se posvetimo silam, ki nas vlečejo v smer poštenja ali nepoštenja, opravimo tale miselni poskus. Kakšno bi bilo naše življenje, če bi se vsi strogo ravnali po modelu PMORZ in upoštevali zgolj stroške in koristi naših dejanj?

3 Nekoliko bolj splošno rečeno je predmet te knjige – poleg nepoštenosti – razumno in nerazumno obnašanje. Čeprav je nepoštenje fascinantska tema sama po sebi, se je treba zavedati, da gre le za eno od komponent zanimive, toda zapletene človeške narave.

V takem svetu bi ves čas opravljali analize stroškov in koristi in vedno naredili tisto, kar bi se izkazalo kot najbolj racionalno. Ne bi se odločali glede na čustva ali zaupanje, zato bi najbrž zaklenili denarnico v predal, tudi kadar bi samo za minuto odšli iz svoje pisarne. Denar bi skrivali pod žimnico ali v zaklenjenem sefu. Med počitnicami ne bi prosili sosedov, naj nam praznijo poštni nabiralnik zaradi strahu, da bi bili okradeni. Drug drugega bi motrili kot jastrebi. Stisk roke ne bi zadoščal za potrditev dogovora. Za kakršno koli transakcijo bi bila potrebna pisna pogodba in velik del svojega časa bi porabili za pravdanje na sodiščih. Morda bi se odločili, da ne bomo imeli otrok, kajti tudi oni bi nas, potem ko odrastejo, lahko okradli. Vsekakor bi imeli otroci veliko priložnosti za to, medtem ko bi živeli v našem domu.

Brez dvoma vemo, da ljudje na splošno nismo svetniki. Daleč od popolnosti smo. Toda če se strinjate, da PMORZ ni prava slika tega, kako razmišljamo in ravnamo, in prav tako ne ustrezen opis našega vsakdanjega življenja, potem nam ta miselni poskus da vedeti, da ne goljufamo in ne krademo toliko, kot bi, če bi bili popolnoma racionalni in bi delali vse izključno v svojo korist.

Poziv ljubiteljem umetnosti

Aprila 2011 je Ira Glass v svoji radijski oddaji *This American Life*¹ predstavil zgodbo o mladem študentu Danu Weissu, ki je delal v washingtonskem centru uprizoritvenih umetnosti John F. Kennedy. Njegovo delo je bilo urejanje zalog spominkov, ki so jih obiskovalcem centra prodajali prostovoljci. Kakih tristo jih je bilo, večinoma upokojenih ljubiteljev gledališča in glasbe.

Prodajalne spominkov so delovale kot stojnice z limonado. Nobenih blagajn, samo škatle za denar, v katere so prostovoljci

vstavljali denar in iz njih vračali drobiž. Prodaja je tekla odlično, letni izkupiček je znašal preko 400 tisoč dolarjev. Toda imeli so veliko težavo: kar 150 tisoč dolarjev od tega izkupička je nekam izpuhtelo.

Ko je Dan napredoval na položaj šefa, si je zadal nalogo, da bo ujel zmikavta. Najprej je osumil mladega kolega, ki je gotovino nosil v banko. Obrnil se je na detektive iz varnostnega oddelka parkovne službe, ki so mu pomagali nastaviti past, s katero bi zasačili tatu. Akcijo so sprožili neko februarско noč. Dan je vstavil označene bankovce v škatlo, potem se skupaj z detektivom skril za bližnje grmovje v pričakovanju tatu. Ko je osumljenec ob koncu delovnega časa odšel domov, so ga ustavili, preiskali in res pri njem našli nekaj označenih bankovcev. Zadeva rešena, kajne?

Pokazalo se je, da ni tako. Mladi uslužbenec je tisto noč ukradel samo 60 dolarjev, in tudi po tem, ko so ga odpustili, je denar še vedno izginjal. Danov naslednji ukrep je bil inventurni sistem zalog in evidenca prodaje. Upokojencem je naročil, naj zapišejo, kaj so prodali in koliko so iztržili, in – uganili ste – kraje so se nehale. Storilec ni bil en sam, pač pa množica starejših, dobro mislečih ljubiteljev umetnosti, ki so si pač tu in tam prisvajali izdelke in denar.

Nauk te zgodbe ni prav nič razveseljujoč. Dan je prišel do sklepa, »da marsikdo pač vzame stvar, ki pripada drugemu, če dobi priložnost. Veliko ljudi potrebuje nadzor nad sabo, da tega ne počne.«

Glavni namen te knjige je preiskati racionalne motive stroškov in koristi, za katere mislimo, da vplivajo na nepošteno obnašanje, vendar marsikdaj tega vpliva ni (kot boste videli). Potem pa se bomo ozrli na neracionalne sile, ki jih puščamo vnemar, pa se izkaže, da niso tako nepomembne. Kadar denimo izgine veliko denarja, takrat sklepamo, da se je z njim načrtno

okoristil en sam hladnokrven zločinec. Toda kot smo videli pri upokojenih ljubiteljih umetnosti, velika kraja ni nujno posledica racionalnega tehtanja stroškov in koristi enega storilca. Še pogosteje je lahko rezultat množičnega in ponavljajočega se drobnega prilaščanja. V nadaljevanju bomo pogledali, kaj nas priganja k nepoštenemu ravnanju, pa tudi, kaj je tisto, kar nas od njega odvrača. Razmišljali bomo, zakaj se razrašča nepoštenost in kako uspemo kljub svojim drobnim goljufijam ohraniti samopodobo. Prav ta lastnost omogoča, da se tako ravnanje ponavlja še naprej.

Potem ko bomo pregledali osnovna nagnjenja, ki prispevajo k nepoštenemu obnašanju, si bomo ogledali nekaj eksperimentov. Ti nam bodo pomagali odkrivati psihološke in okoljske dejavnike, ki spodbujajo ali zavirajo nepoštenost v vsakdanjem življenju. Med drugim gre za konflikt interesov, poneverbe, zaobljube, ustvarjalnost in čisto navadno utrujenost. Nato se bomo ozrli na družbene vidike, na primer, kako okolica vpliva na naše tehtanje, kaj je prav in kaj narobe, pa tudi, kako je z goljufanjem, kadar ima korist od njega nekdo drug. Nazadnje bomo poskusili razumeti, kako deluje nepoštenost, od česa je odvisna in pod kakšnimi pogoji ravnamo bolj in pod kakšnimi manj pošteno.

Ena od praktičnih koristi tega pristopa z vidika vedenjske ekonomije je, da nam razkriva notranje in zunanje vplive na naše obnašanje. Ko bomo bolje razumeli, kaj nas žene, bomo spoznali, da nismo tako nemočni pred človeškimi napakami in nečednimi ravnanji (vključno z nepoštenostjo), pač pa lahko svoje okolje prilagodimo tako, da prispeva k boljšemu obnašanju in izidom.

Upam, da bodo raziskave, ki jih opisujem v tej knjigi, pripomogle k razumevanju vzrokov nepoštenega obnašanja in vodile do usmeritev, kako ga zaježiti in omejiti.

Zdaj pa na pot ...

$$\begin{array}{r} \frac{1}{2} \text{ RESNICE} \\ + \frac{1}{2} \text{ RESNICE} \\ \hline = \text{LAŽ} \end{array}$$



PREIZKUSIMO PREPROSTI MODEL RACIONALNEGA ZLOČINA (PMORZ)

Naj na začetku kar naravnost povem. Vsi goljufajo. Vi goljufate. In, da, tudi jaz kdaj pa kdaj goljufam.

Pri svojem delu univerzitetnega profesorja želim študentom včasih snov popestriti, da ohranim njihovo zanimanje. Zato vabim zanimive gostujoče predavatelje, kar ima zame še dodatno prijetno posledico, da sam porabim manj časa za pripravo predavanj. Gre torej za položaj, v katerem smo vsi zadovoljni: predavatelj, študentje in seveda jaz.

Za eno od teh predavanj, s katerimi si zagotovim oddih od poučevanja, sem povabil gosta pri svojem predmetu o vedenjski ekonomiji. To je bil pameten mož z uglednim poreklom. Preden je postal legendarni poslovni svetovalec bankam in direktorjem, je končal pravo na princetonski univerzi. »V zadnjih letih,« sem povedal študentom, »je naš cenjeni gost gospodarstvenikom pomagal uresničevati njihove sanje.«

Po tej moji predstavitvi je gost stopil na oder. Od samega začetka je bil neposreden. »Danes vam bom pomagal na poti proti vašim sanjam. Vašim sanjam o denarju,« je zavpil s svojim mogočnim trenerskim glasom. »Ali si želite zaslužiti veliko denarja?«

Publika je prikimala in se zasmejala ob njegovem sproščnem pristopu.

»Ali je kdo med vami že bogat?« je vprašal. »Jaz sem, vi, študentje, pa še ne. Ne, vi ste revni. Toda to se bo spremenilo s pomočjo goljufanja. Gremo!«

Potem je naštel nekaj imen razvpitih goljufov od Džingiskana do sodobnikov. Omenil je ducat direktorjev, Alexa Rodrigueza, Bernieja Madoffa, Martho Stewart in druge. »Vsi vi bi radi bili kot oni,« je prigovarjal poslušalcem. »Želite si vpliv in denar. Vse to lahko dosežete z goljufanjem. Pazljivo poslušajte in izdal vam bom skrivnost.«

Po tem navdihujočem uvodu je bil čas za vajo. Študente je pozval, naj zamižijo in trikrat globoko vdihnejo. »Zamislite si, da ste si prigoljufali svojih prvih deset milijonov dolarjev,« je nadaljeval. »Kaj bi naredili z denarjem? Ti, v turkizni srajci!«

»Kupil bi si hišo,« je plaho odgovoril poklicani študent.

»Hišo? Mi bogataši si kupimo dvorec. Pa ti?« je pokazal na drugega v publikli.

»Počitnice.«

»Na zasebnem otoku, ki ste si ga kupili? Odlično! Ko služite toliko kot največji goljufi, se vaše življenje popolnoma spremeni. Je med vami kak gurman?«

Nekaj študentov je dvignilo roko.

»Kaj pa obed, ki vam ga lastnoročno pripravi Jacques Pépin? Ali pokušina vin pri Châteauneuf-du-Pape? Ko zaslužite veliko denarja, lahko zapravljate v nedogled. Kar vprašajte Donalda Trumpa. Poglejte, saj vsi vemo, da bi za teh deset milijonov dolarjev vsakdo povozil tudi svojega fanta ali dekle. Jaz sem tu zato, da vam zagotovim, da s tem ni nič narobe in sprostim zavoro namesto vas.«

Ob tem so se študentje že začeli zavedati, da pred njimi ne stoji resnični vzornik. Toda v prejšnjih desetih minutah sanjarjenja o vsem, kar bi si lahko privoščili z desetimi milijoni, so bili razpeti med željo obogateti in zavedanjem, da goljufati ni prav.

»Med vami sem začutil nekaj obotavljanja,« je nadaljeval predavatelj. »Ne dajte se zavesti čustvom. S svojimi strahovi se morate soočiti s pomočjo analize stroškov in koristi. Kaj so plusi bogatenja z goljufanjem?«

»Da obogatimo,« so odgovorili študentje.

»Tako je. Kaj pa so minusi?«

»Da nas pri tem ujamejo.«

»Hja,« je na to odvrnil predavatelj. »Obstaja možnost, da vas ujamejo. Toda ... Prav tu leži skrivnost. Če vas ujamejo pri goljufanju, še ne pomeni, da boste za svoje počette tudi kaznovani. Spomnite se Bernieja Ebbersa, bivšega šefa WorldComa. Njegov odvetnik se je skliceval na nevednost, češ da Ebbers pač ni vedel, kaj se dogaja. Ali pa Jeff Skilling, nekdanji direktor Enrona, znan po tem, da je poslal e-pošto z ukazom 'Razrežite dokumentacijo. Na sledi so nam.' Skilling je na sodišču izpovedal, da je bil ta ukaz mišljen sarkastično. In če tudi tovrstni izgovori ne bi delovali, vam še vedno ostane možnost umika v kakšno državo, ki ne izroča ljudi drugim državam.«

Moj gost – ki je v resničnem življenju komik Jeff Kreisler in avtor satirične knjige *Get Rich Cheating (Obogatite z goljufijo⁴)* – se je trudil prikazati odločanje skozi koristi in stroške brez ozira na moralne vrednote. Ob predavanju so študentje spoznali, da ima Jeff – z izključno racionalnega vidika – popolnoma prav. A kljub temu si niso mogli kaj, da jim ne bi bilo nelagodno in da se jim ne bi zdela njegova hvalnica goljufanju odvrtna.

Po koncu predavanja sem povprašal študente, kako se njihovo obnašanje ujema z modelom PMORZ. »Koliko imate vsak dan priložnosti za goljufanje brez nevarnosti, da vas ujamejo? In koliko takih priložnosti tudi zares izkoristite? Koliko več goljufanja bi videli okoli sebe, če bi se ljudje ravnali po Jeffovih nasvetih?«

4 Pri knjigah in filmih, ki niso prevedeni v slovenščino, v oklepajih navajamo neuradni prevod. (Op. prev.)

Pripravimo okolje za poskus

Tako Beckerjevo kot Jeffovo videnje nepoštenega obnašanja temeljita na treh elementih; to so 1) korist, ki si jo pridobimo z zločinom, 2) verjetnost, da nas ujamejo, 3) pričakovana kazen, če nas ujamejo. S primerjavo prve komponente (korist) z zadnjima dvema (strošek), lahko razumen človek pretehta, ali se določen zločin izplača ali ne.

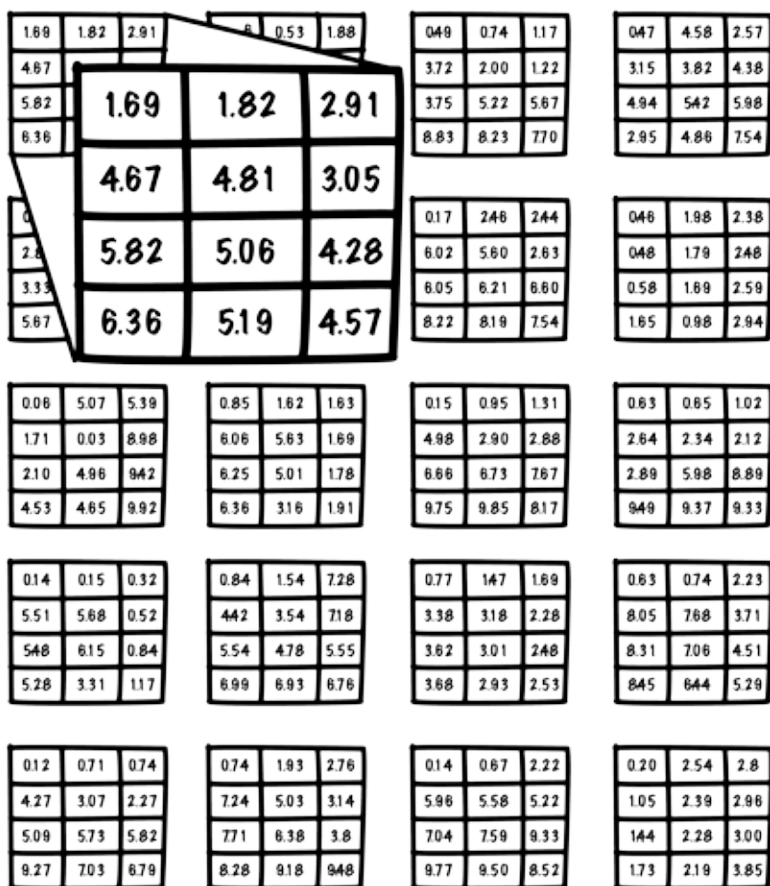
Kakor koli, PMORZ bi bil lahko dober opis tega, kako se ljudje odločajo med poštenim in nepoštenim ravnanjem, vendar nelagodje mojih študentov daje misliti, da je treba vrtati globlje. V nadaljevanju bom opisal, kako bomo merili goljufanje v tej knjigi, zato vas prosim za pozornost.

S kolegoma Nino Mazar (profesorica na univerzi v Torontu) in Onom Amirjem (profesor na kalifornijski univerzi v San Diegu) smo se namenili pogledati, kako ljudje goljufajo. Po kampusu univerze MIT, na kateri sem bil tedaj zaposlen, smo razobesili obvestila, da ponujamo študentom možnost zaslužka desetih dolarjev v desetih minutah.⁵ Ob napovedanem času smo udeležence posadili v predavalnico. Dobili so liste s po dvajsetimi razpredelnicami, kot jih vidite na naslednji strani. Povedali smo jim, da je njihova naloga najti tisti par števil v razpredelnici, katerih vsota je 10, in tako rešiti čim več razpredelnic. Temu smo rekli »naloga z razpredelnico«, in k njej se bomo v tej knjigi še vračali. Udeleženci so imeli pet minut za reševanje, za vsak pravilni par pa so zaslužili 50 centov (ta znesek smo med poskusi spreminjali). Ko je vodja eksperimenta vzkliknil »Začnite!«, so udeleženci obrnili list in začeli reševati preproste matematične naloge, kolikor hitro so le mogli.

Naslednja stran prikazuje vzorec takega papirja s povečano

5 Kdor je bral mojo knjigo *Predvidljivo nerazumni*, bo prepoznal nekaj snovi iz tega in naslednjega poglavja.

eno izmed razpredelnic. Kako hitro pa bi vi v njej našli par števil, ki ju moramo sešteti, da dobimo 10?



Slika 1: Naloga z razpredelnicami

Za vse udeležence se je eksperiment začel enako. Kako se je po petih minutah končal, pa je bilo odvisno od posebne okoliščine.

Predstavljajte si, da ste v kontrolni skupini in hitite, da bi rešili čim več razpredelnic. Ko mine prva minuta, imate rešeno eno. Po naslednjih dveh minutah imate že tri. Ko je čas potekel, imate štiri rešene razpredelnice. Zaslužili ste dva dolarja. Stopite do vodje eksperimenta in izročite svoje rešitve. Po pregledu vašega izdelka vodja potrdi: »Štiri rešene.« Odšteje vam prislужeni znesek in opravili ste. (Rezultati, doseženi v kontrolni skupini, so nam pokazali resnično uspešnost pri reševanju te naloge.)

Zdaj pa se postavite v drugačno kožo, imenovano »uničeni dokument«, pri kateri imate možnost, da goljufate. V tej skupini reševanje poteka enako kot v kontrolni, le da vam po izteku petih minut vodja eksperimenta naroči: »Preštejte, koliko razpredelnic ste rešili pravilno, nato vstavite svoj list v razrezovalnik papirja, potem pa pridite k meni in mi povejte, koliko ste imeli pravilnih rešitev.« Člani te skupine so sešteli rezultate, uničili svoje izdelke in sporočili uspešnost. Dobili so pripadajoči znesek in odšli.

Kaj bi naredili vi, če bi bili član skupine z uničenimi izdelki? Bi goljufali? In če bi, za koliko?

Primerjali smo lahko rezultate skupine z uničenimi dokumenti s skupino, v kateri goljufanje ni bilo mogoče. Če bi bili rezultati enaki, bi to vodilo k sklepu, da goljufanja ni bilo. Če pa bi se izkazalo, da so se, statistično gledano, bolje odrezali tisti z uničenimi dokumenti, bi sklepali, da so udeleženci goljufali, saj so vedeli, da so dokazi uničeni. Razlika med rezultatoma bi odražala intenzivnost goljufanja.

Najbrž vas ne preseneča, da smo ugotovili, da so mnogi od tistih, ki so imeli to priložnost, dejansko potvorili svoj rezultat. Člani kontrolne skupine so v povprečju rešili štiri razpredelnice. Člani skupine z možnostjo goljufanja pa so v povprečju zatrdili, da so jih rešili šest, torej dve več. Ta razlika ni nastala zaradi nekaj posameznikov, ki bi občutno povečali svoj pravi

rezultat, pač pa zaradi množice udeležencev, ki so pogoljufali le za malo.

Več denarja, več goljufanja?

Po tem začetnem uvidu v nepošteno ravnanje smo Nina, On in jaz nadaljevali z raziskovanjem, katere okoliščine spodbujajo goljufanje in katere ga zmanjšujejo. Po modelu PMORZ bi pričakovali več goljufanja, če je v igri višji potencialno prigoljufani znesek, zraven pa ni nobene kazni. To se zdi logično in povsem verjetno, zato smo v naslednjem koraku preverjali prav to hipotezo. V tej verziji poskusa smo spreminjali znesek za posamezno pravilno rešitev. Nekaterim je bilo obljubljen 25 centov za eno rešitev, drugim 50 centov, pa dolar, dva dolarja in pet dolarjev. Najvišji ponujeni znesek je bil kar 10 dolarjev. Uganete, kaj se je zgodilo? Je bilo goljufanja pri višjih zneskih več?

Preden vam razkrijem odgovor, si pogledajmo še poskus, povezan s tem. V njem udeležencem nismo dali razpredelnic v reševanje. Namesto tega smo jim naročili, naj ugibajo, koliko rešenih razpredelnic bodo prijavile poskusne osebe, ki bodo v skupini z možnostjo goljufanja. Njihovo predvidevanje je bilo, da bo goljufanja vse več, ko bodo v igri vse višji zneski za pravilno rešitev. Pravzaprav so torej razmišljali v skladu z modelom PMORZ. Vendar so se motili. Pokazalo se je, da so udeleženci povečali svoj rezultat za dve, ne glede na obljubljeni zaslužek. Še več, med tistimi, ki smo jim obljubili 10 dolarjev za vsako rešitev, je bilo goljufanja *celo manj*.

Zakaj se goljufanje ni okrepilo kljub višjim ponujenim zneskom? Zakaj ga je bilo pri najvišjem znesku celo nekoliko manj? Ta neobčutljivost na nagrado daje misliti, da nepoštenost ni rezultat analize stroškov in koristi. Če bi bilo tako, bi zvišanje koristi (obljubljenega zneska) vodilo do več

goljufanja. In zakaj je bilo goljufanja najmanj pri največjem znesku? Sumim, da je bilo udeležencem pri najvišjem znesku težje goljufati in pri tem ohraniti občutek lastne neoporečnosti (k temu se bomo še vrnili). Kajti ko gre za 10 dolarjev za razpredelnico, ne govorimo več o dejanju, primerljivem z, denimo, odnašanjem svinčnika iz pisarne. Bolj podobno je temu, da iz pisarne odnesemo nekaj škatel pisal, spenjalnik in več paketov tiskalniškega papirja povrhu. Tako količino je težko odmisлити ali jo opravičiti samemu sebi.

Ujeti tatu

Potem pa nas je zanimalo, kaj se spremeni, če udeleženci dobijo občutek, da bodo lahko odkrili njihovo goljufanje. V poskus smo torej vstavili navidezno »varnostno kamero«.

Prvi skupini poskusnih oseb smo naročili, naj uničijo polovico svojega lista. To je pomenilo, da bi lahko v primeru goljufanja ostalo nekaj sledov. Druga skupina je dobila navodilo, naj uniči cel list. Nazadnje smo oblikovali še tretjo skupino. Njeni člani so dobili navodilo, naj najprej uničijo svoj list, odidejo iz predavalnice, in pred vrati sami »dvignejo« svoj zaslužek iz posode, v kateri je bilo več kot sto dolarjev v kovancih in bankovcih. V tretji skupini so torej udeleženci lahko nekaznovano goljufali, poleg tega pa bi lahko še dodatno izmaknili nekaj denarja iz posode.

Spet smo neko drugo skupino povprašali, kaj pričakujejo, da se bo zgodilo v zgoraj opisanem eksperimentu. Koliko pravičnih odgovorov bodo prijavili v prvi, drugi in tretji skupini? Spet so predvidevali, da bo težnja po nepoštenem ravnanju sledila modelu PMORZ in da bo goljufanja več v primerih, v katerih bo manjša verjetnost, da jih ujamejo.

In kaj smo ugotovili? Spet je veliko ljudi goljufalo, vendar le v majhni meri. Količina goljufanja je bila v vseh treh skupinah