

ГЛАВА 1

Жизнь — это покер, а не шахматы

Пит Кэрролл и «кабинетные стратеги» на стадионе

Одно из самых резонансных решений в истории Супербоула было принято в 2015 году. «Сиэтл Сихоукс» отставали на четыре очка. За 26 секунд до конца игры они получили мяч на второй попытке однойрдовой линии «Нью-Ингленд Пэтриотс». Все думали, что тренер «Сихоукс» Пит Кэрролл назначит выносной розыгрыш и отдаст мяч в руки бегущего Маршона Линча. Ситуация к этому располагала, а Линч был одним из лучших бегущих в Национальной футбольной лиге (НФЛ). Но Кэрролл назначил пасовый розыгрыш в исполнении квотербека Расселла Уилсона. Соперники перехватили* мяч и спустя мгновение выиграли Супербоул. На следующий день решение тренера раскритиковали в прессе.

USA Today: «О чем думали “Сихоукс”, когда назначали худший розыгрыш в истории НФЛ?»

* «Перехват» значит, что игрок делал пас партнеру, а мяч поймал противник.
Прим. ред.

Washington Post: «Худшее назначение розыгрыша в истории Супербоула навсегда изменит отношение к “Сихоукс” и “Пэтриотс”».

FoxSports.com: «Самое идиотское назначение в истории Супербоула может быть началом конца для “Сиэтл Сихоукс”».

Seattle Times: «“Сихоукс” проиграли из-за наихудшего назначения в истории Супербоула».

The New Yorker: «Ужасная ошибка тренера на Супербоуле».

Ситуация представлялась однозначной почти всем. Но были и те, кто назвал выбор тренера хорошим и даже блестящим. Они доказывали, что решение было совершенно обоснованным, учитывая ограниченное время и окончание игры. Кроме того, перехват был крайне маловероятным. Об этом говорила статистика сезона: 66 пасов с одноярдовой линии противника — и ни одного перехвата. В предыдущие пятнадцать сезонов частота перехватов в такой ситуации составляла около 2%. Но эти голоса заглушила лавина критики. Большинство не хотело признавать, что решение Кэрролла вообще имело хоть какие-то основания. Возникает вопрос: почему *так много* людей были *столь категорически* уверены в том, что Пит Кэрролл *настолько* ошибся? Ответ в трех словах: решение не сработало.

Представьте, что пас Уилсона завершился победным тачдауном. В этом случае заголовки были бы восторженными: «Отличный пас», «Удивительная победа “Сихоукс” в Супербоуле», «Кэрролл переиграл Беличика».

Или представьте, что «Нью-Ингленд Пэтриотс» не перехватили пас и “Сиэтл Сихоукс” получили (или не получили) очки на третьей или четвертой попытке выносным розыгрышем. Заголовки были бы об этих неслучившихся розыгрышах. Никто не вспомнил бы назначение на второй попытке. Кэрроллу не повезло. Он контролировал качество решения по назначению розыгрыша, но не развитие ситуации. Назначенный розыгрыш почти наверняка должен был завершиться победным тачдауном. Кроме того, была очень высокая вероятность, что пас не перехватят. Это позволило бы “Сихоукс” сыграть еще две попытки (два дауна),

чтобы дать мяч Маршону Линчу. Тренер принял отличное решение, за которым последовал плохой результат. И качество его решения приравнивали к качеству последствий. Это широко распространенная ошибка.

В покере есть понятие «ставка на результат». Когда я начинала играть, опытные наставники предупреждали, что опасно менять стратегию из-за нескольких неудачных раздач подряд.

Пит Кэрролл понимал, что критики видели игру только с точки зрения итога. Он заявил: «Это был худший *результат* назначенного розыгрыша. Сам розыгрыш был бы отличным, если бы мы смогли его реализовать. Все было бы прекрасно».

Итак, мы не умеем разделять удачу и действия. Нас беспокоит «неуправляемость» результатов. Мы прочно связываем их с качеством решений. Как же нам уберечься от критики задним числом, будь то анализ чужого решения, принятие собственного или их пересмотр?

Опасности игры «на результат»

Вспомните ваши лучшее и худшее решение, принятые в прошлом году. Готова поспорить, что за лучшим решением последовал хороший результат, а за худшим — плохой. Я всегда выигрываю это пари у крепких задним умом «кабинетных стратегов», писателей и блогеров, мгновенно предлагающих собственный анализ событий. Для них работа на результат — нечто само собой разумеющееся. Но, как показывает мой опыт в покере, стремление к результату — шаблон мышления, которым грешит каждый из нас. Мы считаем нерушимой связь между результатами и качеством решений. Это ежедневно определяет наш выбор и в перспективе может привести к катастрофическим последствиями.

Иногда работу с руководителями я начинаю с того, что прошу кратко описать их лучшие и худшие решения. Возможно, когда-нибудь кто-то действительно расскажет мне о своих

идеальных и провальных решениях (а не о лучших и худших результатах).

Однажды я консультировала группу СЕО* и владельцев бизнеса. Один из присутствовавших назвал худшим решением увольнение президента компании.

— Достойной замены пока нет, — рассказал участник встречи. — На этой должности уже сменились два человека. Продажи падают. Дела у компании идут плохо.

Ситуация выглядела катастрофической, но мне было интересно выяснить, почему СЕО считает плохим решение уволить президента (за исключением того, что увольнение не принесло положительных результатов). Он объяснил, как и почему принимал это решение:

— Мы посмотрели на конкурентов и контрагентов и поняли, что отстаем. Казалось, что мы могли бы так же эффективно работать и развиваться и что проблема — в управлении.

Я спросила, обсуждалась ли проблема с президентом, была ли у него возможность улучшить работу. Как выяснилось, СЕО нанял тренера для повышения лидерских качеств президента (это было самое слабое звено). Коучинг не дал результатов, и компания предложила новое решение. Президент мог делегировать часть полномочий и сконцентрироваться на задачах, в которых проявятся его сильные стороны. Но идею отвергли. Казалось, что пострадает рабочий настрой президента, персонал объяснит нововведение недоверием собственников к руководителю. Кроме того, решение требовало дополнительных расходов.

Наконец, СЕО рассказал, как компания принимала на топовые должности кандидатов со стороны, каков вообще потенциал рынка персонала. Похоже, у моего собеседника были все основания полагать, что они найдут кого-то лучше.

Я спросила собравшихся: «Кто считает это решение плохим?» Общее мнение было единодушным: компания тщательно

* СЕО — генеральный директор. *Прим. ред.*

проанализировала имеющуюся информацию, рассмотрела разные варианты и приняла разумное решение. Судя по всему, плохим был результат, но не решение. СЕО определил решение как ошибочное исключительно потому, что оно не сработало. Он явно переживал и сожалел: «Мне следовало знать, что увольнение президента — плохая идея».

СЕО был убежден, что допустил ошибку. В своей оценке он учитывал исключительно результат. Такое упрощение следует из неверного представления о предсказуемости событий. После того как результат становится известен, он кажется неизбежным. Говоря «Я должен был это предвидеть», мы поддаемся склонности к запоздалым суждениям. По-научному это называется «ошибочность ретроспективного детерминизма».

Это типичный подход к оценке решений. Причина переживаний СЕО — его собственные неверные установки. Он проигнорировал тщательный предварительный анализ, выполненный компанией, и сосредоточился исключительно на плохом итоге. Решение не сработало. При правильном подходе результат нужно воспринимать как вероятное (а не неизбежное) следствие выбора. Это главное упущение моего собеседника, а также армии критиков упомянутого выше футбольного тренера Пита Кэрролла (мы еще не раз вспомним его решение).

Никто из выполнявших мое упражнение не назвал решение плохим, если ему в итоге повезло. И никто не счел разумным выбор, если результат разочаровал. Мы упорно связываем решения с результатами и не замечаем доказательства ошибочности такого подхода. Вот лишь один пример: нетрезвый человек сел за руль и благополучно доехал до дома. Никто в здравом уме не скажет, что это результат хорошего решения или отличных водительских навыков. Недопустимо принимать решения, основываясь на этом счастливом исходе. Глупо утверждать, что пьяные водят лучше.

Так же верно и то, что неудачный исход — не повод браковать взвешенный выбор. Именно так поступил СЕО, которого я консультировала.

Быстрый или мертвый: наши мозги не созданы для рациональности

Заблуждения СЕО и критиков Пита Кэрролла не удивят тех, кто знаком с поведенческой экономикой. Экономистам, психологам и нейробиологам известны причины такой иррациональности. (Если вы хотите знать больше об этих исследованиях, ознакомьтесь с разделом «Литература».)

Начнем с того, что цель эволюции головного мозга — поддержание определенности и порядка. Неприятно сознавать, что многое в жизни зависит от случая. Усилия не всегда вознаграждаются, и это вызывает протест. Жизнь кажется более комфортной, если она упорядочена и предсказуема. Мы научились так воспринимать мир в процессе эволюции. Воссоздание порядка из хаоса было необходимо для выживания. Так, наши предки слышали шорох, а потом выпрыгивал хищник. Чтобы сохранить жизнь, следовало всегда помнить о связи между звуком и опасностью. Благодаря этому наш вид выжил. Популяризатор науки, историк и основатель Общества скептиков Майкл Шермер в книге «Тайны мозга. Почему мы во всё верим» доказывает, что исторически (и доисторически) люди улавливали связи между явлениями. Иногда эти зависимости были сомнительными или ложными. Шуршание ветра можно принять за шум от движения хищника. Это так называемая ошибка первого рода («ложноположительное срабатывание»). Ясно, что такое заблуждение не ведет к серьезным последствиям. А вот ошибка второго рода («ложноотрицательное срабатывание») могла стать фатальной: если бы наши предки связывали шуршание только с ветром, их бы всех съели.

Стремление к определенности помогло нам выжить, но в хаотичном мире оно может подтолкнуть к неверным решениям. Сталкиваясь с неблагоприятным результатом, человек анализирует прошлое. Он пытается понять, почему все произошло именно так, и попадает в различные когнитивные ловушки, например обнаруживает причину

и следствие там, где есть лишь череда произвольных явлений, или учитывает лишь те данные, которые не противоречат привычным схемам. Мы забудем еще немало квадратных колышков в круглые отверстия, чтобы поддержать иллюзию тесной взаимосвязи между нашими результатами и нашими решениями.

За контроль над принимаемыми решениями «конкурируют» различные функции мозга. Нобелевский лауреат и профессор психологии Даниэль Канеман в бестселлере «Думай медленно... Решай быстро»^{*} описал, как в психике человека срабатывают Система 1 и Система 2. Система 1 («быстрое мышление») заставляет резко тормозить, когда кто-то внезапно выбегает на дорогу. В этом случае важны рефлексы, инстинкты, интуиция, импульсивность и автоматическая обработка информации. Система 2 («медленное мышление») поддерживает выбор, концентрацию, контролирует психическую энергию. Канеман показывает, как эти системы влияют на принятие решений, как они взаимодействуют и противостоят друг другу. Я считаю удачными описательные термины «рефлексивный ум» и «рассуждающий ум», которые использует психолог Гари Маркус. В книге «Несовершенный человек. Случайность эволюции мозга и ее последствия» он писал: «Наше мышление условно можно разделить на два потока: один — быстрый, автоматический, преимущественно бессознательный; а другой — медленный, целенаправленный, сознательный». Первая система — рефлексивная, она «действует стремительно, автоматически, при наличии или при отсутствии сознательной осведомленности». Вторая система — «рассуждающая — размышляет, рассматривает, обдумывает факты»^{**}.

Автоматическая обработка информации происходит в эволюционно более старых отделах мозга, включая мозжечок, базальные ганглии и миндалевидное тело. Рассуждающий ум действует в префронтальной коре.

^{*} Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. М.: АСТ, 2017. *Прим. ред.*

^{**} Цит. по: Маркус Г. Несовершенный человек. Случайность эволюции мозга и ее последствия. М.: Альпина нон-фикшн, 2011. *Прим. ред.*

Колин Камерер преподает поведенческую экономику в Калифорнийском технологическом институте, занимается исследованиями на стыке теории игр и неврологии. Он объяснил мне, почему человек не может «поручить» принятие всех решений рассуждающему уму.

— Тонкий слой префронтальной коры создан исключительно для нас и расположен поверх большого мозга высших животных, — сказал Колин Камерер. — Нереально заставить этот тонкий слой взять на себя еще больше функций. Он и так перегружен.

Вот почему префронтальная кора не контролирует большинство наших ежедневных решений.

У нас есть только эти мозги, и в ближайшее время они не изменятся*. Рациональный выбор не зависит от воли. Мы не можем сознательно поручить все решения «рассудочной» системе психики. Наши аналитические возможности и так на пределе. Поднимая тяжести, мы переносим нагрузку со спины на мышцы ног. С мозгом подобное невозможно. Нельзя переложить работу с одной его части на другую. Обе системы — рассуждающая и рефлексивная — необходимы нам для выживания и развития. Рассуждающий ум определяет, чего мы хотим добиться. Однако рефлексивная система поддерживает работу «горячих клавиш», автоматически обрабатывает данные. Именно так реализуется большая часть решений. Эти механизмы не позволяли нашим предкам размышлять о смутном чувстве угрозы, тщательно анализировать происхождение звука, когда его источник готовился плотно пообедать. «Горячие клавиши» помогают нам автоматически принимать тысячи повседневных решений.

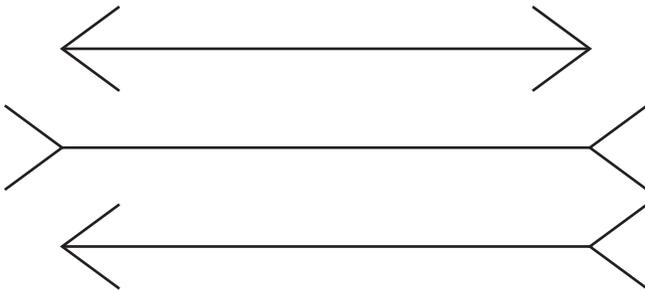
Но за все приходится платить. Многие ошибки можно объяснить стрессом рефлексивной системы, от которой ожидается мгновенная реакция. Никто не просыпается утром со словами: «Я намерен отвергать все новое и пренебрегать интересами окружающих». Но как реагирует сосредоточенно работающий человек, если к нему приближается

* Мозг развивается постоянно, но недостаточно быстро, чтобы мы успели насладиться плодами этого прогресса. *Здесь и далее, если не указано иное, примечания автора.*

болтливый коллега? Мозг сразу «включает» язык тела и посылает однозначные сигналы, чтобы вежливо, но наверняка избавиться от назойливой компании. Мы не рассуждаем, а просто делаем это. Но что, если коллега хотел поделиться чем-то важным? Мы оттолкнули человека, прервали на полуслове. Мы решительно отвергаем все, что не соответствует известным схемам, кажется бесполезным.

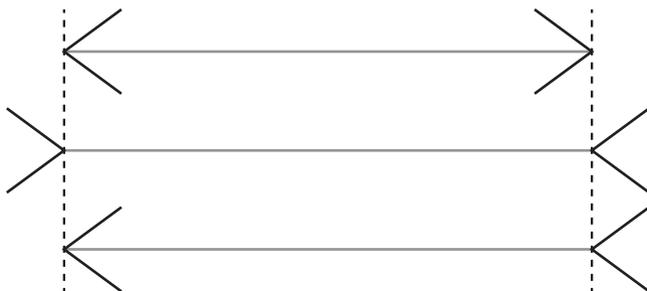
Режим автоматической обработки данных поддерживает выполнение большей части повседневных задач. Мы не задумываемся, например, как взять со стола карандаш, как повернуть руль, чтобы уклониться от аварии. Нет необходимости менять механизм работы мозга, но важно верно действовать с учетом существующих ограничений. Для корректировки иррационального поведения недостаточно знать, что оно иррационально. (Наглядный пример: даже зная природу зрительной иллюзии, вы не заставите ее исчезнуть.) Даниэль Канеман иллюстрирует это утверждение известными линиями Мюллера-Лайера.

Иллюзия Мюллера-Лайера



Какая из этих трех линий самая длинная? Кажется, что вторая. Однако они одинаковы. Это доказывают пунктирные границы. Можно даже измерить линии. Цифры совпадают, но не в наших силах «развидеть» иллюзию. Однако мы можем обратиться к практическим решениям, например научиться пользоваться линейкой, когда

нужно проверить достоверность сигналов мозга. Или понять, как думают игроки в покер, потому что их тип мышления поможет принимать рабочие, финансовые, личные решения и даже оценивать, стоило ли все-таки делать пас или нет.



На всё про всё — две минуты

Наша цель — заставить рефлексивный ум исполнять лучшие побуждения рассуждающего ума. Чтобы понять сложность согласования двух систем, игрокам в покер не нужно вникать в научное описание этого процесса. В сжатые сроки они принимают множество решений и видят их финансовые последствия. Для них особенно важно, чтобы рефлексивный ум действовал сообразно долгосрочным целям. Вот почему покерный стол — уникальная лаборатория по изучению процесса принятия решений.

Каждая раздача в покере требует принятия хотя бы одного решения (сбросить стартовые карты или разыграть их). Иногда за одну раздачу игрок принимает до двадцати решений. В казино во время сессии покера игроки участвуют примерно в тридцати раздачах в час. Средняя раздача в покере длится около двух минут. Сессии обычно продолжаются несколько часов. В этом случае приходится принимать сотни решений за сессию, каждое из которых происходит с головокружительной скоростью.

Даже если высока вероятность серьезнейших финансовых последствий, этикет и правила игры не позволяют замедлять процесс, чтобы обдумать решение. Если игрок берет дополнительное время, соперник может «включить таймер». Это дает разыгрывающему целых семьдесят секунд, чтобы решиться на ход. В покере это вечность.

Каждая рука (и, следовательно, каждое решение) ведет к немедленному финансовому результату. На турнире или в игре с высокими ставками решение может стоить больше, чем стандартный дом на семью из трех человек, и игроки принимают такие решения быстрее, чем мы заказываем еду в ресторане. Даже при более низких ставках, принимая решение, игрок рискует всеми или почти всеми деньгами, которые есть у него на столе. Поэтому в покере так важно владеть искусством мгновенного принятия решений, иначе не выжить в профессии. Для этого нужно заранее обдумывать возможные варианты игры, отбирать лучшие и находить способы реализовать их за игровым столом. Заработки в покере невозможны без гармонизации рассуждающей и рефлексивной систем.

По окончании игры каждый участник должен извлечь собственный урок, разобрав грудку решений и результатов, отделив удачу от умений, сигнал от шума. Только так можно совершенствоваться. Чтобы преуспеть в покере, мало природного таланта. Главное — научиться реализовывать решения. Важно также обходить ловушки принятия решений, объективно оценивать результаты и контролировать реакции. Без всего этого самые удивительные способности не имеют смысла. Если игрок не работает в этом направлении, одаренность позволит ему время от времени срывать куш, но и терять он тоже будет по-крупному, в итоге проигрышей будет больше. Мастеров, которые выдержали проверку временем, объединяет способность реализовать решения в условиях известных ограничений: цейтнот, постоянная неопределенность и немедленные финансовые последствия. Вот почему наука учитывает механизмы покера в исследованиях процессов принятия решений.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

