

Энни Дьюк. Принцип ставок. Как принимать решения в условиях неопределенности

Мы каждый день принимаем решения в уверенности, что учли все факторы, и рассчитываем на хороший результат. В действительности мы всегда действуем в условиях неопределенности, а результат зависит в конечном счете от двух главных факторов: нашего мастерства и удачи. Как в покере. Но эта книга не о покере, а о том, чем полезно мышление по принципу ставок вне игорного стола и как его использовать. Энни Дьюк — известный игрок в покер — предлагает относиться к решениям как к ставкам. Принцип ставок поможет: научиться отделять качество решения от его результата; различать удачу и мастерство; точнее анализировать результаты; шире смотреть на мир, и в итоге принимать более эффективные решения.

Энни Дьюк. Принцип ставок. Как принимать решения в условиях неопределенности. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 224 с.



Купить книгу в [Ozon](#) или [Лабиринте](#)

Глава 1. Жизнь – это покер, а не шахматы

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?

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. 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». При правильном подходе результат нужно воспринимать как вероятное (а не неизбежное) следствие выбора.

Экономистам, психологам и нейробиологам известны причины такой иррациональности. 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. Исторически (и доисторически) люди устанавливали связи между явлениями. Иногда эти зависимости были сомнительными или ложными.

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.

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 рефлекс, 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».

В «Восхождении человечества» ученый Джейкоб Броновски пересказывает беседу с Нейманом о теории игр. Сам Броновски очень увлекался шахматами.

— Вы имеете в виду теорию игр, таких как шахматы? — уточнил он.

— Нет-нет, шахматы — это не игра, — ответил Нейман. — Это четко определенная форма вычислений. Возможно, вы не найдете ответ, но теоретически для любой позиции есть решение, верный ход. А настоящие игры совсем не такие. Реальная жизнь не такая. В ней есть блеф, тактика обмана. В жизни бывает важно знать, что другой человек думает о наших дальнейших действиях. Вот о таких играх идет речь в моей теории.

При всей своей стратегической сложности «шахматная» модель принятия решений хороша только для этого вида спорта. В жизни гораздо более важную роль играют скрытая информация и случай. Итог определяется балансом наших решений и удачи. Покер как раз представляет собой игру с неполной информацией.

Прежде чем принять хорошее решение, нужно выяснить, чего мы не знаем. Умение признать границы своей осведомленности дает массу преимуществ. Общая черта сильных игроков в покер и авторов хороших решений — спокойное принятие неопределенности и непредсказуемости. Им не нужна полная уверенность в результатах. Наоборот, они выясняют, в чем и насколько не уверены, с этих позиций предполагают вероятность различных исходов и в итоге делают выбор.

Есть много причин уважать неопределенность. Во-первых, фраза «я не уверен» отражает довольно точное представление о мире. Во-вторых, если мы признаем, что все знать невозможно, мы, вероятно, избежим ловушек «черно-белого» мышления.

Мы часто прикидываем шансы альтернативных исходов и основываем на них наши решения. Если что-то идет не так, неверно говорить, что мы были неправы. Просто произошло одно событие из множества возможных.

Победа Дональда Трампа вызвала бурную реакцию. Вместе с тем, Нейт Сильвер, основатель FiveThirtyEight.com (ресурса, агрегирующего опросы общественного мнения), ни разу не сказал, что победа Клинтон была гарантирована. За неделю до выборов он давал Трампу от 30 до 40% (то есть оценивал его шансы на победу примерно, как один к двум или два к трем). А это достаточно высокая вероятность реализации события ([подробнее см. Нейт Сильвер. Сигнал и шум](#)).

Когда Нейта Сильвера раскритиковали за «ошибку» (ведь он считал более вероятной победу Клинтон), я подумала: «Этим людям не приходилось проигрывать с сильнейшей комбинацией карт на руках».

Можно сделать большую ставку на лучший вариант стартовой руки (на пару тузов) и проиграть. Но было бы абсурдно упрекать себя за решение вообще сыграть эту руку. Если мы ориентируемся на вероятности событий, не следует принимать неблагоприятные результаты как доказательства ошибок. Нужно признать, что решение могло быть хорошим, но вмешалась случайность и/или данных было недостаточно (например, их получили из единственной выборки).

Глава 2. Спорим?

Представления о мире ставок связаны с казино, спортом, лотереями, букмекерами. Но «ставка» — довольно широкое понятие. Онлайн-словарь Вебстера дает несколько определений. Во-первых, это выбор, основанный на размышлении о вероятности какого-то события. Во-вторых, это риск проигрыша в случае определенных действий. В-третьих, это решение, основанное на уверенности: некоторое утверждение истинно или некоторое событие произойдет.

Наши решения — это всегда ставки. Мы регулярно делаем выбор, рискуем ресурсами, оцениваем вероятности и определяем приоритеты. И решение не делать ставку — тоже ставка. Если мы устраиваемся на новую работу, мы предпочитаем этот вариант альтернативам. Мы отказываемся от нынешней работы, не пытаемся договориться о более выгодных условиях, не принимаем предложения других работодателей, не меняем профессию, не проводим больше времени с семьей. И у каждого принятого (и не принятого) решения есть собственная цена.

Игнорируя риск и неопределенность в момент выбора, мы, скорее всего, будем чувствовать себя комфортно. Но это чувство продлится недолго, и такой подход может серьезно сказаться на качестве решений. Если же мы уживемся с неопределенностью, то сможем видеть мир объективнее и ощущать себя адекватнее.

Наши абстрактные представления формируются так:

- 1) мы что-то от кого-то узнаём;
- 2) мы решаем, что так оно и есть;
- 3) и лишь иногда, если у нас появляется время или желание, мы размышляем над утверждением, проверяем, истинно оно или ложно.

Профессор психологии Гарвардского университета Дэниел Гилберт исследовал формирование убеждений в книге [Спотыкаясь о счастье](#). Он делает такое заключение: «Выводы многих исследований сходятся в том, что люди — доверчивые существа. Им очень легко верить и очень трудно сомневаться. Доверие — настолько естественное состояние, что речь идет скорее о непроизвольной реакции, чем о рациональном поведении».

Поиск Google доказывает, что многие наши устоявшиеся представления неверны. Внимание, спойлер! Мы задействуем все разделы головного мозга. Пресловутые 10% придумали, чтобы удивить публику и таким образом привлечь внимание к развивающим методикам и тренингам. Это измышление опровергают нейровизуализация и исследования черепно-мозговых травм.

Наши механизмы обработки информации «настроены против» поиска истины, желания узнать правду, что бы мы об этом ни думали. Мы полагаем, что открыты новому и способны корректировать свои убеждения, получая новую информацию. Вместо того чтобы менять свои представления в соответствии с новыми сведениями, мы, наоборот, «подгоняем» данные под наши установки.

Если убеждение сформировалось, его трудно пересмотреть. Оно начинает жить своей жизнью. Мы ищем факты в его поддержку, редко оспариваем убедительность «подходящих» доказательств. При этом мы игнорируем или пытаемся дискредитировать данные, противоречащие нашим установкам. Получив подкрепление, убеждения воздействуют на восприятие и обработку новых сведений — и так до бесконечности.

Поверить легко. Если мы верим в нечто, защита этого верования определяет наше восприятие дальнейшей информации, связанной с этим убеждением. Вот почему растет значимость фейковых новостей. Фейковые новости работают, потому что соответствуют чьим-то убеждениям, то есть какая-то аудитория наверняка воспримет их как истину. Фейковые новости едва ли могут сформировать умонастроения. Насколько нам известно, изменить убеждения трудно. Фейк нужен для того, чтобы укоренить и усилить уже имеющиеся ошибочные взгляды целевой аудитории.

Социальные сети анализируют наш сетевой опыт и показывают нам специально отобранную информацию, которая наверняка должна нас заинтересовать. В 2011 году Эли Паризер предложил термин «пузырь фильтров». В книге «За стеной фильтров» он описывает, как специальные алгоритмы отслеживают нашу виртуальную активность и учитывают ее, изучая наши поисковые запросы и онлайн-поведение. Мы видим только те заголовки и ссылки, которые релевантны нашим предпочтениям. Соответственно, мы упускаем данные, которые, «по мнению алгоритмов», нам не нужны. Вся эта информация нам недоступна, так как мы находимся внутри «пузыря фильтров».

Представьте, что обсуждаете с другом фильм [Гражданин Кейн](#).

— Лучший фильм всех времен и народов, — говорите вы. — Творческий коллектив показал мастерское владение многими кинематографическими техниками. Вот точно, и «Оскара» он получил как лучший фильм.

— А давай поспорим! — предлагает ваш собеседник.

Это вызов заставит вас врасплох, вы вдруг теряете уверенность и отступаете от своих беспелляционных заявлений. Пари — это сигнал: кто-то сомневается в вашей правоте. Он побуждает нас проверить свои взгляды, проанализировать факты, на основе которых сформировалось «спорное» суждение.

Если нам предлагают поспорить, то, скорее всего, мы откажемся от предвзятости, честно признаемся себе, что в чем-то не уверены. А еще мы с готовностью откроемся новым данным, учтем их и подкорректируем «устоявшиеся» взгляды. Таким образом, наши представления о мире становятся адекватнее. Человек, который выигрывает ставки в течение длительного времени, более объективен.

Когда нам предлагают пари, риск становится реальным, выводя на поверхность то, что и так существует, но часто упускается из виду. Осознавая, что делаем ставки на свои убеждения (и на кону счастье, внимание, здоровье, деньги, время или иные ограниченные ресурсы), мы привыкаем аккуратнее настаивать на своих взглядах, признаем известный риск — и приближаемся к истине.

Главное — изменить привычное восприятие собственных установок и решений. Мы можем научиться смотреть на мир через призму вызова «Спорим?». Так мы скорее осознаем, что всегда присутствует некая степень неопределенности, что наши взгляды не так уж тверды, и что нет ничего только черного или только, 0% или 100%. И это неплохая жизненная философия.

В книге Сэмюэля Арбесмана «Период полураспада фактов» отлично показано, что практически каждый известный нам факт можно пересмотреть или отвергнуть. Мы постоянно осваиваем новые знания, и любое из них может устареть.

Оценивая степень уверенности в собственной точке зрения, мы меняем взгляд на мир. Если мы открыты новому, нам проще объективно воспринять информацию, с которой мы не сразу готовы согласиться. Ведь проще слегка подправить свои установки, чем радикально менять оценку собственной «правоты». Одно дело сказать: «Я был уверен на 58%, а теперь на 46%», и совсем другое — «Я думал, что прав, но нет, я ошибался». В последнем случае, если информация не согласуется с нашими взглядами, мы воспримем ее как угрозу и будем защищаться, что значительно усложнит путь к истине.

Допуская альтернативы, мы также приглашаем людей к сотрудничеству. Если мы не скрываем свою неуверенность, окружающим проще предложить нам новую и актуальную информацию. Мало кто решается переубеждать «несгибаемых борцов» за свою правоту.

Глава 3. Ставка на знание: варианты будущего

Обучение эффективно, если вы получаете обратную связь сразу после своих решений и действий. Если так, то покер — идеальная среда обучения. Вы делаете ставку, получаете немедленную реакцию от соперников и выигрываете или проигрываете раздачу (с реальными финансовыми последствиями). И все это — в течение нескольких минут. Люди, которые учатся на собственном опыте, развиваются, растут и (если повезет) становятся лидерами в своей профессии.

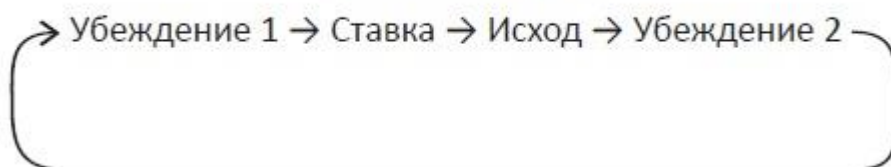
Результаты — это обратная связь.

СТАВКА НА БУДУЩЕЕ

Убеждение → Ставка → Варианты исходов

Если обнаруживается зависимость результатов от принятых решений, мы используем ее для будущих «ставок». Так создается цикл обучения:

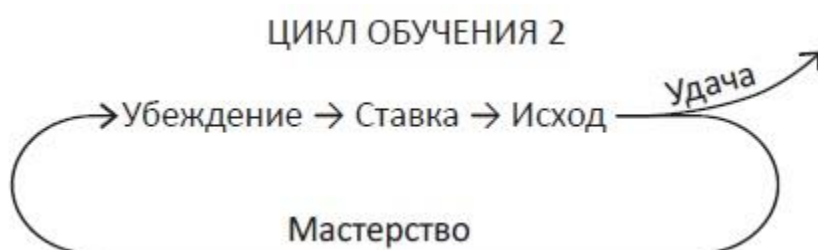
ЦИКЛ ОБУЧЕНИЯ 1



Если мы учимся на собственном опыте, наши ставки со временем улучшаются. Наверно, «учеба» давалась бы нам легче, если бы жизнь была похожа на шахматы, а не на покер. Связь между качеством результатов и решений была бы более явной, поскольку неопределенности было бы меньше. Проблема в том, что любой исход может иметь несколько причин. Открывающиеся варианты будущего — это масса данных, которые нам нужно разобрать и осмыслить. И мир не покажет нам причины и следствия в виде схемы, не соединит их стрелками.

Нужно признать, что иногда единственная причина явления — случайность.

Если результат приписывается действиям (навыкам, мастерству), мы считаем его своей заслугой. Если на результат повлияла случайность, мы говорим, что ситуация вышла из-под контроля. Мы в любом случае должны понять причину и как-то «зарегистрировать» результат в воображаемом перечне подконтрольных и неподконтрольных нам исходов. Мы можем скорректировать цикл обучения следующим образом:



Исследования механизма «стимул — реакция» выявили, что введение фактора неопределенности резко замедляет научение.

Для трактовки результатов наших действий мы пользуемся простейшим шаблоном: ставим себе в заслугу положительные исходы и списываем на невезение негативные. Похоже, предсказуемая ошибка атрибуции — самая серьезная проблема игроков в покер. Первая известная мне жертва такого заблуждения — Ник Грек. Если он проигрывал с семеркой и двойкой,¹ то объяснял это невезением. Если выигрывал, превозносил собственную «блестящую стратегию внезапности».

Своекорыстное атрибутивное искажение — это глубоко укоренившийся образ мышления. Понимание этого механизма — первый шаг в развитии способности учиться на собственном опыте. Совершенствуя эти навыки, мы сможем более рационально объяснять результаты наших действий, без предубеждения анализировать все возможные причины исходов, а не только те, которые льстят нам.

Если коллеге предлагают повышение, а нам — нет, готовы ли мы признать, что он работал лучше? Нет! Его повысили, потому что он пресмыкался перед боссом. Ошибочно оценивая результаты других людей, мы отдаляем достижение собственных целей и теряем умение сочувствовать.

Но не все потеряно. Мы можем искоренить эту привычку. Механизм привычки представляет собой неврологическую цепочку: стимул — привычное действие — вознаграждение. Чарльз Дахигг в книге [Сила привычки](#) предлагает золотое правило изменения сложившегося способа поведения. Для этого нужно признать существование и составные элементы привычки: «Используя тот же стимул и получая ту же награду, можно изменить действие и, соответственно, саму привычку».

Мы можем выработать привычку с удовольствием отмечать заслуги других людей в их успехах; признавать собственные ошибки; анализировать свои победы на предмет возможных ошибок, чтобы учесть их на будущее; учиться и, как следствие, эффективно принимать решения.

¹ Разномастные двойка и семерка – самая слабая начальная комбинация в покере.

Спектр возможностей. Если в обществе игроков в покер вы будете разбрасываться словами «всегда» и «никогда», то скоро обнаружите, что заключили десяток пари. Легко выиграть спор у того, кто занимает крайние позиции. Если результат наших действий мы представляем, как ставку в споре, то более серьезно рассматриваем альтернативы. Восприятие свершившихся фактов по принципу ставок приучает к мысли, что результаты редко бывают следствием одной причины.

Глава 4. Возьмемся за руки, друзья

Новые возможности нашего мозга, развившиеся в процессе эволюции, мы использовали, чтобы сделать жизнь более комфортной. Это касается не только бытового, но и психологического комфорта. Мы уверены, что наши установки верны, благоприятные исходы — результат наших умений. Мы быстро находим правдоподобные объяснения, почему неблагоприятные исходы от нас не зависят. Сравнения с другими людьми, как правило, в нашу пользу. Мы отрицаем или, по крайней мере, смягчаем информацию о болезненных для нас событиях.

Жизнь в матрице удобна. Удобен и привычный образ обработки данных, направленный на сиюминутную защиту нашей самооценки. Если мы стремимся к объективному восприятию мира, мы выходим из матрицы. В этом случае мы надеемся, что, пережив период острого дискомфорта, со временем станем счастливее и успешнее.

Думать ставками легче, если рядом люди, готовые прийти на помощь. Важно объединить хотя бы несколько человек, желающих приблизиться к истине и помочь друг другу справиться с известными трудностями этого пути. Делать это в одиночку намного сложнее.

Джон Стюарт Милль — автор статьи [О свободе](#) и один из героев мышления по принципу ставок. И сегодня, спустя сто пятьдесят лет, его идеи поразительно актуальны. Так, например, по мнению Милля, разнообразие мнений и несогласие помогают выявлять ошибочные взгляды и истину: «Единственное средство сколько-нибудь приблизиться к полному знанию предмета состоит в том, чтобы выслушивать внимательно все, что может быть сказано о нем людьми всех возможных мнений, изучать его со всех возможных точек зрения.

Многие организации признали необходимость развития разнообразия и поощрения инакомыслия. Например, если группа работает над вопросами развития компании после слияния, нужно учесть мнение человека, который первоначально выступал против объединения. Возможно, он объяснит, почему деятельность двух отделов продаж плохо координируется. Каковы бы ни были его аргументы, в большинстве случаев они помогут продвинуться в решении проблемы.

К сожалению, люди все больше разобщаются. Политические партии движутся в диаметрально противоположных направлениях и жалуются на «закрытость», «ограниченность» оппонентов. Кажется, что интернет и медиа открывают неограниченный доступ к разным мнениям. На самом же деле есть опасность, что мы окажемся в «пузыре» информации, специально отфильтрованной с учетом наших поисковых запросов. Мы, возможно, даже не заметим, что находимся в эхокамере. Если мы влюблены в собственные идеи, то все, что с ними согласуется, кажется разумным и правильным.

Особенно это касается политиков. Даже те из них, кто знает о проблемах коллективного мышления, могут заявить: «Я нахожусь в рациональной группе, мы обмениваемся идеями и подробно их обсуждаем. А наши политические соперники находятся в эхокамере». Если цель группы — выработка точных решений, мы должны держаться подальше от полюсов. В этом смысле нам нужно быть бдительными и в компании друзей, и в рабочем коллективе: везде инакомыслие нуждается в поддержке. И нужно признать, это действительно сложная задача. Стремление к однородности настолько естественно, что мы его даже не замечаем.

Пари по объективности значительно превосходит оппонирование — основу экспертизы научной работы. Ученые, как и судьи, как и любой из нас, обычные люди и они поддаются влиянию подтверждающих групп. И только явный риск стимулирует нас быть более объективными.

Глава 5. Не согласиться, чтобы выиграть

«Нью-Йорк Таймс» назвала Роберта Мертона «одним из самых влиятельных социологов XX века». Мертон, сформулировал принципы CUDOS — стандарты деятельности научного сообщества:

- коммунизм (данные принадлежат группе; не имеет никакого отношения к общественному строю);
- универсализм, (единые требования к утверждениям и аргументам, независимо от их источника);
- беспристрастность или бескорыстие (бдительность в отношении потенциальных конфликтов интересов, которые могут повлиять на оценки);
- организованный скептицизм (поощрение дискуссионной активности).

Если же группа «дрейфует» от точного мышления к подтверждающему, в первую очередь нужно выяснить, какая из норм Мертона не соблюдается. При последовательной реализации стандарт CUDOS может стать отличным руководством для каждого, кто учится выигрывать в ставках или принимать работающие решения.

Мертоновский коммунизм. Поощряйте других находить «скелеты в шкафах», то есть атрибутивные искажения в ваших рассуждениях. Сам факт нашего беспокойства и дискомфорта, как правило, указывает, что эту информацию следует включить в «отчет» для группового обсуждения. В большинстве случаев сомнение — это сигнал: «нужно получше разобраться в ситуации».

Мы неохотно делимся информацией, которая может «выдать» окружающим недостатки наших решений. Консультируя компании, я призываю клиентов не определять «выигрыш» исключительно по результатам. Одна из составляющих корпоративного успеха — максимально точная, объективная и подробная оценка того, что происходит. Обменивайтесь данными и вознаграждайте членов вашей группы за то, что они щедро делятся информацией.

Универсализм. Древний регламент, запрещавший убивать гонцов за дурные вести, сегодня напоминает нам о том, что бессмысленно гневаться на информацию, с которой мы не хотим мириться. Совет не казнить посланника можно понять еще и так: нельзя игнорировать или принижать идею лишь потому, что вам не нравится тот, кто ее транслирует.

Если мы негативно относимся к человеку, передающему сообщение, мы закрыты для новой информации и упускаем возможность получить знания. Если же «посланник» нам симпатичен, мы склонны некритично воспринимать его сообщение. Оба варианта крайне неудачные.

В условиях глубокой поляризации политики мы забываем, что ни у кого из нас нет исключительно хороших или плохих идей. И либералам, и консерваторам было бы полезно следить за прессой и медиа политических оппонентов. Конечно, не для того, чтобы убедиться в идиотизме и никчемности соперников, а чтобы найти, с чем можно согласиться.

Беспристрастность. Обычно под конфликтом интересов понимают наличие финансовых факторов, влияющих на принимаемые решения. Но это не исчерпывающее представление. Конфликты интересов «встроены» в человеческий мозг. Хорошие результаты мы считаем исключительно собственными заслугами. Если же результаты плохи, мы уверены, что их причины вне нашего контроля. По своей природе человек пристрастен.

Зная результат, мы «подгоняем» под него свое мнение о решении. И это тоже следует считать конфликтом интересов. Если группа не знает результат, она беспристрастно выскажется о качестве решения. Если вам нужна рекомендация эксперта, сообщите ему все необходимые сведения, кроме результата.

Еще один способ снижения предвзятости группы — поощрение внимания к противоположным точкам зрения и к положительным сторонам позиции оппонента.

Организованный скептицизм. Скептицизм не ищет подтверждения истины. Наоборот, он задает вопросы, почему та или иная информация может быть ложной. Признавая существование объективной истины, скептицизм утверждает, что наши знания о ней могут быть неверны. Принцип ставок — одно из воплощений скептицизма — побуждает перепроверять собственные установки, выяснять, насколько мы уверены в наших знаниях и прогнозах. Это приближает нас к объективной истине.

Если мы будем исходить из признания неопределенности, негативный контекст противоречий исчезнет. Ведь дискуссию мы будем начинать с сообщения о собственной неуверенности (или неполной уверенности). Если мы говорим: «Я на 60% уверен, что официант напутает с заказом», — то

так или иначе соотносим свою потенциальную «правоту» с «неправотой». Организованный скептицизм приглашает оппонентов к совместному исследованию. Люди более открыты к восприятию иных точек зрения, сформулированных таким образом.

В любой компании может работать анонимный канал, который позволит сотрудникам выражать несогласие с решениями руководства, выступать против доминирующей идеологии, не опасаясь последствий. Организация должна воспринимать всерьез такую критику, иначе люди перестанут делиться своими взглядами.

Ранее я говорила в основном о формировании групп поиска истины и о правилах участия в таких сообществах. Если у «искателя истины» нет ресурса, позволяющего прививать эту культуру окружающим, то в «обычном мире», вне своей группы, он будет в меньшинстве. Некоторые принципы общения будут в этом случае особенно полезны.

Во-первых, выражайте неуверенность. Это откроет путь к настоящему обмену знаниями. Во-вторых, соглашайтесь. Ваша задача — избегать слова «нет» в дискуссии. Реагируя на реплику партнера, нужно ответить «Да, и...» «Да» означает, что вы вступаете в коммуникацию. «И» означает, что вы дополните сказанное ранее. В-третьих, столкнувшись с эмоциональной реакцией, спросите, желает ли собеседник просто выпустить пар или все-таки хочет получить совет. Наконец, сосредоточьтесь на будущем. Лучше не углубляться в прошлое, а сфокусироваться на том, что человек может сделать для улучшения ситуации.

Глава 6. Мысленные путешествия во времени

Мы вовлекаем в обсуждение решений других людей. Точно так же можно привлекать иные версии себя, чтобы принимать «совместные» решения. Мы-в-настоящем нуждаемся в этой поддержке, а мы-в-прошлом и мы-в-будущем — лучшие помощники для этой работы.

Чтобы описать, каким образом наше нынешнее «я» учитывает (или не учитывает) интересы нашего будущего «я», можно воспользоваться термином «временное дисконтирование» (по аналогии с [дисконтированием](#) в финансах).

Пенсионные сбережения можно рассматривать с точки зрения временного дисконтирования. Если мы тратим все свободные средства, удовлетворение наступает незамедлительно. Мы можем отложить часть денег до выхода на пенсию. В этом случае придется ждать удовольствия несколько десятилетий. Если, принимая решение, мы не контактируем с будущей версией нас, то ей «ничего не достанется».

Сожаление полезно до, а не после принятия решения. Если бы мы могли путешествовать во времени, то использовали бы это чувство. Цель наших «путешествий во времени» — остановить сиюминутное решение и проанализировать его с точки зрения прошлого и будущего.

Бизнес-журналист и писатель Сюзи Уэлч разработала так называемый метод 10-10-10, который помогает привлекать нас-в-будущем к принятию текущих решений. Для этого нужно задать себе вопросы: «Каковы будут последствия решения через десять минут? Через десять месяцев? Через десять лет?» Такой подход стимулирует личную ответственность.

Некоторым несущественным моментам жизни мы придаем слишком большое значение. Это как наблюдать за тикером на бирже. Вообще-то мы знаем, что акции — это долгосрочные инвестиции, и надеемся, что они будут дорожать в течение нескольких лет или даже десятилетий. Тем не менее мы чувствуем нечто вроде паралича, если в течение нескольких минут на тикерный монитор выводится информация о падении «наших» котировок. В эти мгновения мы видим только худший вариант развития событий.

Мы пристально вглядываемся в тикерный монитор нашей жизни, и это проблема. Счастье (как бы мы его ни определяли) едва ли стоит оценивать, глядя на тикеры, специально увеличивая изображение текущих проблем.

Наше восприятие результата зависит от пути к нему. Не так важно, чем дело закончилось, важно, как мы к этому пришли. Случай из недавнего прошлого вызывает значительно более сильный эмоциональный отклик, чем жизненная ситуация в целом. Если на прошлой неделе нам предложили повышение, а сейчас мы прокололи колесо, то мы проклинаем всех и вся, жалуясь на невезение. Наши эмоции влияют на качество решений, которые мы принимаем в эти минуты. Если, путешествуя

во времени, мы отделимся от текущего момента, то увидим истинный масштаб явления. И текущие движения тикера не исказят общую картину.

Всем известна идея ругательной банки: если человек выругался, он кладет в нее доллар. Смысл в том, чтобы заставить людей отказаться от сквернословия. «Ругательная банка решений» — вид предварительного договора, который поможет воплотить в жизнь ключевые идеи этой книги. Для этого нужно заранее определить высказывания и мысли, которые указывают на отклонение от цели, то есть от поиска истины. Это сигнал: «нужно остановиться и подумать». Таким образом, метод поддерживает принцип личной ответственности за решения.

Вот некоторые индикаторы, указывающие на необходимость «прервать решение»:

- Иллюзия уверенности: «Я так и знал», «Вы на 100% неправы», слова «наилучший», «наихудший», «всегда», «никогда».
- Иррациональная оценка результатов: «Не может быть, что мне настолько не повезло». Или, наоборот, объяснение успеха исключительно своими способностями: «Я все отлично спланировал». В «группе риска» все умозаключения о везении, умениях, вине или заслугах — как своих, так и чужих, например, «Сами виноваты», «Этого следовало ожидать»
- Нытье или жалобы на отсутствие везения. Такие заявления не имеют отношения к делу.
- Негативные характеристики людей, призванные обесценить их мнение. Индикатором может служить любая характеристика человека, которая начинается со слов «еще один типичный...»
- Если мы заикливаемся на ситуации, преувеличиваем ее значение, на это указывают реплики вроде: «Самый кошмарный день в моей жизни!»
- Мотивированная аргументация дает о себе знать такими словами: «это общепринятое мнение», «спросите у кого угодно»
- Отдельной ругательной банки заслуживает слово «неправильно». Мы знаем, что в мире почти ничто не может быть верно на 100% или на 0%. Любые слова или мысли, отрицающие неопределенность, сигнализируют о плохо откалиброванном убеждении.
- Чрезмерная строгость по отношению к себе, например, «Я должен был предположить, что так и будет», «Как я мог так сглупить?»

Нам нужно придерживаться правила: приступать к планированию только после отработки различных сценариев реализации того или иного решения и оценки их вероятности.

В 2017 году Нейт Сильвер описал достоинства сценарного планирования: «В условиях крайне высокой неопределенности корпорации и воинские формирования прибегают к [сценарному планированию](#). Оно позволяет проанализировать широкий спектр возможных вариантов развития событий и, исходя из этого, построить долгосрочные планы и подготовиться к их реализации». Наша задача не в том, чтобы повысить точность прогнозов. Главное — осознать, что мы так или иначе представляем будущее каждый раз, когда принимаем решение.

Разведка будущего не ограничивается повышением качества решений. Она дает и другие преимущества. Во-первых, сценарное планирование напоминает, что будущему присуща неопределенность. Фокусируясь на этом свойстве в процессе принятия решений, мы получаем более реалистичный взгляд на мир. Во-вторых, разведка позволяет отработать реагирование на разные исходы. В-третьих, представляя диапазон результатов, мы избежим неэффективного сожаления (или незаслуженной эйфории), когда реализуется один из исходов.

Наконец, рассматривая потенциальные варианты будущего и оценивая их вероятности, мы не сделаем ставку на результат. И мы откажемся от ретроспективного детерминизма, который игнорирует варианты несостоявшегося будущего. Нас никто не убедит в том, что наступившие события были предопределены, потому что мы заранее зафиксировали все возможные версии будущего.

Одной из целей мысленного путешествия во времени является трезвая оценка событий. Чтобы понять главное препятствие на пути к этой цели, подумайте о времени как о дереве. Ствол без ветвей — это прошлое. У дерева есть только один ствол, так же как у нас есть только одно прошлое. Ветви — сценарии будущего. Более толстые ветви — это более вероятные сценарии, более тонкие — менее вероятные.

Как будущее становится прошлым? Одна из версий (ветвей) будущего становится настоящим, а затем переходит в прошлое. Другие не реализуются. Вот их-то мы в настоящем отпиливаем и уничтожаем. Глядя в прошлое, мы видим только то, что произошло, и случившееся кажется нам неизбежным. Это *ретроспективный детерминизм* — враг вероятностного мышления.

Реакция на выборы 2016 года — наглядная демонстрация того, как мы отрубаем ветки от дерева. По данным сайта FiveThirtyEight.com, Хиллари Клинтон лидировала в начале кампании. Опросы показали, что вероятность ее победы — 60-70%. Когда победил Дональд Трамп, на центры изучения общественного мнения обрушилась лавина критики. Довольно большую и крепкую (30–40%) ветвь Трампа пресса вообще не заметила. Однако, как только результаты стали известны, ветвь Клинтон спилили. Осталась только ветка Трампа и мнение о «полной слепоте» социологов.

Все мы бегаем вокруг дерева с бензопилой, как только получаем результат.