

**GÂNDEȘTE
ÎN PARIURI**

Annie Duke



CUM SĂ IEI DECIZII MAI INTELIGENTE
CÂND NU AI TOATE DATELE LA DISPOZIȚIE

Traducere din engleză de
Iulia Berteș-Nani



Cuprins

Introducere. De ce cartea de față nu e despre poker	11
1. Viața e poker, nu șah	15
Pete Carroll și jucătorii quarterback de luni dimineața	15
Pericolele mizării pe rezultate	18
Rapid sau mort: creierul nostru nu a fost construit să fie rațional	21
O avertizare de două minute	26
Dr. Strangelove	29
Poker versus șah	31
Un duel letal al minților	34
„Nu sunt sigur”: cum să folosim incertitudinea în avantajul nostru	37
Redefinirea noțiunii de „greșit”	42
2. Punem pariu?	49
30 de zile în Des Moines	49
Cu toții am fost în Des Moines	53
Toate deciziile sunt pariuri	56
Majoritatea pariurilor pe care le facem sunt împotriva noastră	58
Calitatea pariurilor noastre depinde de calitatea convingerilor noastre	59
Ne credem urechilor	62

„Au văzut un meci”	69	Judecătorii federali: mai apar și derapaje	158
Încăpățânarea convingerilor	72	Psihologii sociali: derapajul de confirmare și Academia Heterodoxă	163
E chiar mai rău dacă ești deștept	76	Punem pariu (pe știință)?	167
Punem pariu?	79	5. Dezacordul te ajută să câștigi	171
Redefinirea certitudinii	82	Felicitări unui magician	171
3. Pariază pentru a învăța – cui îi atribui viitorul		Comunismul mertonian: mai mult e mai bine	173
În curs de desfășurare	89	Universalismul: nu împușca mesajul	178
Nick Grecul și alte lecții din Crystal Lounge	89	Împarțialitate: toți avem un conflict de interese și e contagios	182
Rezultatele reprezintă un feedback	92	Scepticismul organizat: adevărații sceptici își fac și argumente, și prieteni	188
Noroc versus pricepere: cum să clasificăm rezultatele	97	Cum să comunicăm cu lumea din afara grupului nostru	191
E greu să raționezi invers: fenomenul SnackWell's	99	6. Aventuri de călătorie mentală în timp	197
„Dacă n-ar interveni norocul, aș câștiga de flecare dată”	103	Lasă-l pe Marty McFly să dea peste Marty McFly	197
Gândirea de tip „totul sau nimic” scoate iar capul	109	Jerry Nocturnul	200
Observarea oamenilor	111	Să punem regretul înaintea deciziilor noastre	206
Rezultatele altor oameni se reflectă în noi	118	Pana de cauciuc, indicatorul de prețuri și lentila de focalizare	210
Remodelarea obișnuințelor	121	„Da, dar tu ce-ai făcut pentru mine în ultima vreme?”	215
„Punem pariu?” revizuit	127	Înclinarea	217
Pe propria piele	131	Pactul lui Ulise: să călătorim în timp pentru a ne lua un angajament prealabil	221
4. Sistemul de camarazi decizionali	135	Borcanul cu amenzi pentru înjurături decizionale	225
„Poate problema ești chiar tu, nu crezi?”	135	Recunoașterea: cartografierea viitorului	229
Pilula roșie sau pilula albastră?	138	Planificarea scenariilor în practică	234
Nu toate grupurile sunt create la fel	143	Proiecția Inversată: raționarea în sens invers dinspre un viitor pozitiv	240
Grupul răsplătește concentrarea asupra acurateței	148		
„100 de burgeri... și un shake mare de ciocolată”: iată cum responsabilitatea îmbunătățește luarea deciziilor	151		
Ideal, grupul ne expune unei diversități de puncte de vedere	154		

Autopsia anticipată: raționarea în sens invers dinspre un viitor negativ	244
Dendrologia și biasul retrospectiv (sau „Mai lasă drujba la o parte”)	250
Mulțumiri	257
Note	265
Bibliografie selectată și recomandări de lecturi suplimentare	279

Introducere

De ce cartea de față nu e despre poker¹

La 26 de ani credeam că viitorul meu era deja planificat. Crescusem în atmosfera unui renumit colegiu din New Hampshire, unde tatăl meu era șeful catedrei de limba engleză. Absolvisem Universitatea Columbia, obținând diplome în studiul limbii engleze și al psihologiei. Îmi urmasem studiile post-universitare la Universitatea din Pennsylvania, unde am câștigat o bursă din partea National Science Foundation, obținând un masterat și finalizându-mi cursurile doctorale în psihologie cognitivă.

Dar m-am îmbolnăvit chiar înainte de a-mi termina disertația. Mi-am luat concediu, am plecat de la Universitatea din Pennsylvania, m-am măritat și m-am mutat într-un orașel din Montana. Nesurprinzător, bursa mea de la NSF nu acoperea experimentul meu de-a adultul din celălalt capăt al țării, așa că aveam nevoie de bani. Howard, fratele meu, jucător profesionist de poker care ajunsese deja în finala World Series of Poker, mi-a sugerat să încerc jocurile legale de poker din Billings. Sugestia lui nu a fost chiar așa de întâmplătoare pe cât ar părea. Am crescut într-o familie de jucători competitivi, iar Howard mă dusesse de câteva ori la Las Vegas în vacanțe pe care nu mi le-aș fi putut permite doar din bursa lunară. Îl urmărisem jucând și jucasem și eu câteva jocuri cu miză mică.

M-am îndrăgostit imediat de poker. Nu luminile strălucitoare din Vegas m-au fermecat, ci fiorul de a juca și a-mi testa abilitățile la subsolul unui bar din Billings numit Crystal Lounge. Aveam multe de învățat, dar eram nerăbdătoare să o fac. Planul meu era să câștig niște bani în timpul acestei pauze de la studii, să rămân în mediul academic și să continui să joc poker ca hobby.

Pauza mea temporară s-a transformat într-o carieră de 20 de ani ca jucător profesionist de poker. Când m-am retras din competiții, în 2012, câștigasem o brățară de aur World Series of Poker, Turneul Campionilor WSOP, Campionatul NBC National Heads-Up și peste patru milioane de dolari din competiții. Între timp, Howard a câștigat două brățări World Series, două titluri la Hall of Fame Poker Classic, două campionate World Poker Tour și premii de peste 6,4 milioane de dolari.

Cred că nu e mai cazul să spun că mă îndepărtasem de cariera academică. Dar mi-am dat seama destul de rapid că, de fapt, nu părăsisem mediul academic, ci doar mă mutasem într-un nou tip de laborator de studiere a modului în care oamenii învață și iau decizii. O mână la poker durează aproximativ două minute. Pe parcursul acelei mâini, pot fi implicată în până la 20 de decizii. Și fiecare mână se încheie cu un rezultat concret: câștig bani sau pierd bani. Rezultatul fiecărei mâini oferă un feedback imediat despre cum funcționează deciziile tale. Dar este un tip de feedback complicat, deoarece câștigul și pierderea sunt doar semnale vagi ale calității deciziei. Poți să câștigi mâini norocoase și să le pierzi pe cele nenorocoase. Prin urmare, e dificil să valorifici toate acele feedbackuri în scopul învățării.

Perspectiva ca niște fermieri încărunțiți din Montana să-mi ia sistematic banii la o masă de poker m-a forțat să găsesc moduri practice de a rezolva acest puzzle al învățării, ca să nu

dau faliment. La începutul carierei mele am avut norocul să întâlnesc câțiva jucători de poker excepționali și să învăț de la ei cum gestionau nu doar norocul și incertitudinea, ci și relația dintre învățare și luarea deciziilor.

În timp, acei jucători de poker de talie mondială m-au învățat să înțeleg ce este, de fapt, un pariu: o decizie despre un viitor incert. Implicațiile tratării deciziilor ca pe niște pariuri m-au ajutat să găsesc ocazii de învățare în medii incerte. Am descoperit că, tratând deciziile ca pe niște pariuri, am putut să evit capcane decizionale frecvente, să învăț din rezultate într-un mod mai rațional și să-mi țin emoțiile cât mai departe de proces.

În 2002, datorită faptului că prietenul meu, Erik Seidel, un jucător de poker de mare succes, a refuzat invitația de a ține un discurs la un eveniment, un manager de fonduri speculative m-a rugat să vorbesc în fața unui grup de investitori la bursă și să împărtășesc câteva sfaturi din poker care puteau fi relevante pentru tranzacționarea de acțiuni. De atunci, m-am adresat unor grupuri profesionale din multe industrii, făcând apel la abordarea pe care am învățat-o din poker, rafinând-o permanent și ajutându-i și pe alții să o aplice deciziilor din piețele financiare, în planificarea strategică, resurse umane, domeniul juridic și antreprenoriat.

Vestea bună e că putem găsi căi ocolite și strategii practice pentru a evita capcanele aflate între deciziile pe care am dori să le luăm și implementarea acestor decizii. Promisiunea acestei cărți este că gândirea în pariuri va îmbunătăți luarea deciziilor în toate ariile vieții noastre. Putem să devenim mai pricepuți la separarea calității rezultatului de calitatea deciziei, să descoperim puterea de a spune „Nu sunt sigur”, să învățăm strategii pentru a planifica viitorul și să luăm decizii într-un stil mai puțin reactiv. De asemenea, putem să construim și să menținem

grupuri de căutători ai adevărului, cu preocupări similare pentru a ne îmbunătăți procesul de luare a deciziilor. Și putem să cooptăm variantele trecute și viitoare ale sinelui nostru pentru a lua mai puține decizii bazate pe emoții.

Nu am devenit o persoană care ia decizii mereu raționale și fără emoții prin faptul că am gândit în pariuri. Tot am făcut (și fac) o grămadă de greșeli. Greșelile, emoțiile, pierderile – toate acestea sunt inevitabile, pentru că suntem oameni. Abordarea gândirii în pariuri m-a împins *către* obiectivitate, acuratețe și receptivitate la idei noi. Această mișcare se dezvoltă exponențial în timp și creează schimbări semnificative în viețile noastre.

Așadar aceasta nu este o carte despre strategii de poker sau jocuri de noroc. Însă este despre ce m-a învățat pokerul despre învățare și luarea deciziilor. Soluțiile practice pe care le-am învățat în acele camere de poker învăluite în fum de țigară s-au dovedit a fi niște strategii chiar utile pentru oricine încearcă să ia decizii mai bune.

Gândirea în pariuri începe prin a recunoaște că există exact două lucruri care determină cum decurg viețile noastre: calitatea deciziilor noastre și norocul. A învăța să recunoaștem diferența dintre cele două este obiectul gândirii în pariuri.

1 | Viața e poker, nu șah

Pete Carroll și jucătorii quarterback de luni dimineața²

Una dintre cele mai controversate decizii din istoria competiției Super Bowl a avut loc în ultimele secunde ale Super Bowl XLIX, în 2015. Echipa Seattle Seahawks, cu 26 de secunde rămase și condusă cu patru puncte, avea mingea în al doilea down pe linia de un yard a celor de la New England Patriots. Toată lumea se aștepta ca antrenorul Seahawks, Pete Carroll, să ceară predarea mingii către alergătorul ofensiv Marshawn Lynch. De ce să nu se fi așteptat la această alegere? Era o situație de alergare pe distanță scurtă, iar Lynch era unul dintre cei mai buni alergători din NFL.

În schimb, Carroll i-a cerut jucătorului quarterback Russell Wilson să paseze. New England a interceptat mingea, câștigând Super Bowl câteva momente mai târziu. Titlurile din ziua următoare au fost nemiloase:

- *USA Today*: „Ce naiba a fost în capul celor de la Seattle cu cea mai proastă mișcare din istoria NFL?”
- *Washington Post*: „«Cea mai proastă mișcare din istoria Super Bowl» va schimba pe vecie percepția asupra Seahawks, Patriots”
- *FoxSports.com*: „Cea mai idioată mișcare din istoria Super Bowl ar putea fi începutul sfârșitului pentru Seattle Seahawks”

- *Seattle Times*: „Seahawks au pierdut din cauza celei mai proaste mișcări din istoria Super Bowl”
- *New Yorker*: „Greșeala îngrozitoare a unui antrenor la Super Bowl”

Cu toate că aproape toți comentatorii au considerat indiscutabilă această chestiune, câteva voci disidente au argumentat că indicația de joc a fost logică, ba chiar strălucită. Analiza lui Benjamin Morris de pe *FiveThirtyEight.com* și cea a lui Brian Burke de pe *Slate.com* au argumentat convingător că decizia de a arunca mingea a fost complet justificabilă, invocând gestionarea timpului și considerațiile de final de joc. De asemenea, ei au subliniat că o interceptare era un rezultat extrem de puțin probabil. (Din 66 de pase încercate de la linia de un yard a adversarului, în timpul sezonului, niciuna nu fusese interceptată. În cele cincisprezece sezoane anterioare, rata de interceptare în acea situație era de aproximativ 2%).

Acele opinii separate nu au avut niciun efect asupra avalanșei de critici la adresa lui Pete Carroll. Indiferent dacă ești sau nu de acord cu analiza contrară, majoritatea oamenilor nu a vrut să-i recunoască lui Carroll meritul de a fi gândit indicația de joc până la capăt sau de a fi avut *orice* rațiune pentru alegerea sa. Asta ridică întrebarea: de ce *atât* de mulți oameni au crezut cu *atâta* tărie că Pete Carroll a greșit *atât* de mult?

Putem rezuma în patru cuvinte: mișcarea nu a funcționat.

Imaginează-ți un moment că lui Wilson i-a reușit pasa pentru un touchdown decisiv. Oare titlurile nu s-ar schimba în „O alegere genială” sau „Seahawks câștigă Super Bowl cu o mișcare-surpriză” sau „Carroll îl păcălește pe Belichick”? Sau imaginează-ți că pasa a fost incompletă și Seahawks au marcat (sau nu) printr-o alergare în al treilea sau al patrulea down.

Titlurile ar fi despre celelalte alegeri de joc. Alegerea lui Pete Carroll la al doilea down ar fi fost ignorată.

Carroll a avut ghinion. A avut control asupra calității deciziei privind alegerea de joc, dar nu și asupra modului în care s-a desfășurat. A fost criticat și învinovățit exact din cauza faptului că nu a obținut un rezultat favorabil. A ales o mișcare care avea o probabilitate ridicată de a se încheia cu un touchdown câștigător sau cu o pasă incompletă (care ar fi permis încă două jocuri pentru ca Seahawks să predea mingea către Marshawn Lynch). A luat o decizie de bună calitate care a avut un rezultat prost.

Pete Carroll a fost victima tendinței noastre de a pune semnul egal între calitatea unei decizii și calitatea rezultatului acesteia. Jucătorii de poker au un termen pentru asta: „mizarea pe rezultate”. Când am început să joc poker, jucători mai experimentați m-au prevenit cu privire la pericolele mizării pe rezultate, avertizându-mă să rezist tentației de a-mi schimba strategia doar pentru că niște mâini nu au avut succes pe termen scurt.

Pete Carroll a înțeles că universul criticilor sale miza pe rezultate. La patru zile după Super Bowl, a apărut la emisiunea *Today* și a recunoscut: „A fost cel mai prost rezultat posibil al unei pase”, adăugând că „pasa ar fi fost grozavă dacă am fi prins-o. Ar fi fost totul în regulă și nimeni nu i-ar fi acordat vreo importanță.”

De ce suntem atât de incapabili să facem diferența între noroc și pricepere? De ce ne deranjează atât de mult ideea că rezultatele pot fi dincolo de controlul nostru? De ce creăm o corelație atât de puternică între rezultate și calitatea deciziilor care le precedă? Cum putem evita să cădem în capcana

* Judecarea unei decizii pe baza rezultatelor acesteia, care sunt supuse influenței norocului sau ghinionului, nu pe baza adevăratei calități a alegerii făcute (n.t.).

„jucătorilor quarterback” de luni dimineața, fie când analizăm deciziile altcuiva, fie când luăm sau evaluăm deciziile din propriile vieți?

Pericolele mizării pe rezultate

Gândește-te o clipă la cele mai bune decizii ale tale de anul trecut. Acum gândește-te o clipă la decizia ta cea mai proastă.

Sunt gata să pariez că decizia ta cea mai bună a precedat un rezultat bun, iar decizia cea mai proastă a precedat un rezultat prost.

E un pariu sigur pentru mine, deoarece mizarea pe rezultate nu e ceva ce facem doar de la distanță. Comentatorii de joc de luni dimineața sunt o țintă ușoară, la fel și scriitorii și bloggerii care oferă analize instant unui public larg. Dar, așa cum am descoperit din propria experiență la poker, mizarea pe rezultate este un tipar de gândire obișnuit care ne face rău tuturor. Stabilirea unei relații exagerat de strânse între rezultate și calitatea deciziei ne afectează deciziile în fiecare zi, având consecințe potențial catastrofale, cu efecte pe termen lung.

Când ofer consultanță directorilor executivi, uneori încep cu acest exercițiu. Le cer membrilor grupului să vină la prima noastră ședință cu o scurtă descriere a celor mai bune și a celor mai proaste decizii pe care le-au luat în anul precedent. Încă n-am întâlnit pe cineva care să nu-și identifice cele mai bune și cele mai proaste rezultate în loc de cele mai bune și cele mai proaste decizii.

Într-o sesiune de consultanță cu un grup de CEO și oameni de afaceri, un membru al grupului a identificat concedierea președintelui companiei sale drept cea mai proastă decizie a lui. El a explicat: „De când l-am dat afară, căutarea unui

înlocuitor a mers groaznic. Am avut două persoane diferite pe postul ăsta. Vânzările scad. Firma merge prost. Nu a venit nimeni care să se dovedească la fel de bun ca el.”

Pare un rezultat dezastruos, dar am fost curioasă să cercetez mai amănunțit de ce credea CEO-ul că decizia lui de a-l concedia pe președinte era atât de proastă (în afară de faptul că nu funcționase).

Mi-a explicat procesul decizional și fundamentul hotărârii de a-l concedia pe președinte. „Ne-am uitat la competitorii noștri direcți și la companiile asemănătoare și am tras concluzia că nu ne ridicam la nivelul acestora. Am considerat că puteam și noi să avem rezultate și creșteri similare și că probabil era o chestiune de leadership.”

Am întrebat dacă procesul a inclus colaborarea cu președintele pentru a înțelege ce abilități îi lipseau și ce putea face mai bine. Într-adevăr, compania îl ajutase să-și identifice lacunele. CEO-ul angajase un *executive coach* care să lucreze cu el la îmbunătățirea abilităților lui de leadership, principala slăbiciune identificată.

În plus, după ce coachingul nu reușise să producă o îmbunătățire a prestației sale, compania a luat în calcul să împartă responsabilitățile președintelui, lăsându-l să se concentreze pe punctele sale forte și alocând alte responsabilități altui director executiv. Au respins ideea după ce au tras concluzia că moralul președintelui ar avea de suferit, angajații ar percepe, probabil, acest lucru ca pe un vot de neîncredere și ar pune presiune financiară suplimentară pe companie să împartă o funcție despre care considerau că putea fi îndeplinită de o singură persoană.

La final, CEO-ul a oferit câteva informații despre experiența companiei în angajarea de personal de înalt nivel din afara organizației și înțelegerea disponibilității candidaților talentați.

Suna ca și cum CEO-ul avea motive rezonabile să creadă că va găsi pe cineva mai bun.

Am întrebat grupul reunit: „Cine crede că aceasta a fost o decizie proastă?” Nesurprinzător, toată lumea a fost de acord că firma trecuse printr-un proces atent gândit și luase o decizie rezonabilă, ținând cont de ceea ce știau la momentul respectiv.

Părea un rezultat prost, nu o decizie proastă. Relația imperfectă dintre rezultate și calitatea deciziei l-a afectat profund pe CEO și a avut un impact negativ asupra deciziilor ulterioare legate de companie. CEO-ul identificase decizia drept o greșeală doar pentru că aceasta nu dăduse rezultatul scontat. Era evident că se simțea copleșit de angoasă și regret din cauza deciziei. A spus răspicat că se gândea că ar fi trebuit să știe că decizia de a-l concedia pe președinte va sfârși prost. Comportamentul lui decizional ulterior reflecta convingerea că făcuse o greșeală. Nu era doar o victimă a mizării pe rezultate, ci și tovarășului acesteia, biasul retrospecției. Biasul retrospecției reprezintă tendința, după ce un rezultat este cunoscut, de a vedea acel rezultat ca și cum ar fi fost inevitabil. Când spunem „Trebuia să-mi dau seama că așa o să se întâmple” sau „Trebuia să mă aștept la asta”, cădem pradă biasului retrospecției.

Genul acesta de convingeri se dezvoltă dintr-o corelație mult prea strânsă între rezultate și decizii. E modul tipic în care ne evaluăm deciziile din trecut. La fel ca armata de critici la adresa deciziei lui Pete Carroll de a pasa în ultima rundă de la Super Bowl, CEO-ul se făcea vinovat de mizare pe rezultate, ignorând analiza atentă făcută de el (și de companie) și concentrându-se doar pe rezultatul slab. Decizia nu a dat roade, iar el a tratat acel rezultat ca pe o consecință inevitabilă, nu probabilistică.

În exercițiul pe care îl fac, de identificare a celor mai bune și a celor mai proaste decizii, niciodată nu pare să dau peste

cineva care să identifice o decizie proastă care a avut un rezultat norocos sau o decizie atent chibzuită care nu a ieșit bine. Legăm rezultatele de decizii, deși e ușor să dăm exemple incontestabile de situații când nu există o corelație perfectă între decizii și rezultate. Nicio persoană trează nu consideră că faptul că ajuns acasă cu bine după ce s-a urcat beată la volan reflectă o decizie bună sau abilități bune de șofat. Schimbarea deciziilor viitoare pe baza celui rezultat norocos este periculoasă și nemaiauzită (doar dacă te justifici așa când ești beat și, evident, te păcălești singur).

Cu toate acestea, exact asta i s-a întâmplat celui CEO. Și-a schimbat comportamentul pe baza calității rezultatului, nu pe baza calității procesului decizional. A decis că era un șofer mai bun la beție.

Rapid sau mort: creierul nostru nu a fost construit să fie rațional³

Iraționalitatea demonstrată de criticii lui Pete Carroll și de CEO nu ar trebui să ia prin surprindere pe cineva familiarizat cu economia comportamentală. Datorită muncii multor psihologi, economiști, experți în științe cognitive și neurocercețatori străluciți, există multe cărți excelente care explică de ce oamenii sunt chinuți de anumite tipuri de iraționalitate în luarea deciziilor. (Dacă nu cunoști aceste cărți, vezi Bibliografia selectată și recomandări de lecturi suplimentare.) Dar iată un rezumat.

Pentru început, creierul nostru a evoluat în direcția creării de siguranță și ordine. Ne supără ideea că norocul joacă un rol semnificativ în viețile noastre. Recunoaștem existența norocului, dar opunem rezistență ideii că, în ciuda tuturor eforturilor

noastre, s-ar putea ca lucrurile să nu meargă așa cum dorim. Ne simțim mai bine dacă ne imaginăm că lumea e un loc organizat, unde aleatoriul nu face ravagii, iar lucrurile sunt perfect previzibile. Am evoluat să privim lumea astfel. Crearea de ordine din haos ne-a fost necesară pentru supraviețuire.

Când strămoșii noștri auzeau foșnete în savană, iar din tufișuri sărea un leu, stabilirea unei asocieri între „foșnete” și „lei” putea să le salveze viețile alte dată. Efectiv, specia noastră a supraviețuit găsim legături previzibile. Michael Shermer, autor de cărți științifice, istoric și sceptic, explică în *The Believing Brain* de ce, istoric (și preistoric) vorbind, căutăm mereu legături chiar dacă sunt incerte sau false. Interpretarea incorectă a foșnetului vântului drept un leu care se apropie se numește eroare de tip I, un fals pozitiv. Consecințele unei astfel de erori erau mult mai puțin grave decât cele ale unei erori de tip II, un fals negativ. Un fals negativ putea fi fatal: dacă strămoșii noștri ar fi auzit foșnete și ar fi presupus de fiecare dată că era doar vântul, ar fi fost mâncați, iar noi n-am mai fi aici.

Căutarea certitudinii ne-a ținut în viață în tot acest timp, însă poate să facă ravagii asupra deciziilor noastre într-o lume caracterizată de incertitudine. Când raționăm invers, pornind de la rezultate pentru a afla de ce s-au întâmplat acele lucruri, suntem susceptibili să cădem în diverse capcane cognitive, cum ar fi să presupunem o cauzalitate când există doar o corelație sau să alegem informațiile selectiv pentru a confirma explicația pe care o preferăm. Încercăm să potrivim cu forța multe piese pătrate în găuri rotunde pentru a menține iluzia unei relații strânse între rezultatele și deciziile noastre.

Diverse funcții ale creierului se întrec să ne controleze deciziile. Daniel Kahneman, laureat al Premiului Nobel și profesor de psihologie, a popularizat în bestsellerul său din 2011,

Thinking, Fast and Slow^{*}, etichetele „Sistemul 1” și „Sistemul 2”. El a caracterizat Sistemul 1 drept „gândire rapidă”. Sistemul 1 este cel care te determină să calci frâna în secunda când cineva de pe stradă îți sare în fața mașinii. Cuprinde reflexele, instinctul, intuiția, impulsurile și procesarea automată. Sistemul 2, „gândirea lentă”, reprezintă modul în care facem alegeri, ne concentrăm și ne folosim energia mentală. Kahneman explică în ce fel Sistemul 1 și Sistemul 2 sunt capabile să dividă și să cucerească procesul nostru decizional, dar produc pagube când intră în conflict.

Îmi plac în mod deosebit etichetele descriptive „gândire reflexivă” și „gândire deliberativă”, preferate de psihologul Gary Marcus. În cartea sa din 2008, *Kluge: The Haphazard Evolution of the Human Mind*, acesta a scris: „Gândirea noastră poate fi împărțită în două fluxuri, unul rapid, automat și în mare parte inconștient, și unul lent, deliberativ și logic.” Primul sistem, „sistemul reflexiv, pare să funcționeze rapid și automat, cu sau fără atenția noastră conștientă”. Al doilea sistem, „sistemul deliberativ... deliberează, chibzuieste, analizează datele”.

Diferențele dintre cele două sisteme nu sunt doar niște etichete. Procesarea automată își are originea în părțile mai vechi din punct de vedere evolutiv ale creierului, incluzând cerebelul, ganglionii bazali și amigdala. Mîntea noastră deliberativă operează de la nivelul cortexului prefrontal.

Colin Camerer, profesor de economie comportamentală la Caltech, speaker și cercetător recunoscut în domeniul intersecției dintre teoria jocului și neuroștiințe, mi-a explicat că e absurd să ne imaginăm că am putea, pur și simplu, să ne determinăm mințile deliberative să depună mai multă muncă

^{*} Carte apărută și în limba română cu titlul *Gândire rapidă, gândire lentă*, traducere din engleză de Dan Crăciun, Editura Publica, București, 2012 (n.t.).

decizională. „Avem stratul ăsta subțire de cortex prefrontal creat doar pentru noi, așezat peste creierul ăsta mare de animal. E nerealist să-i cerem acestui strat subțire să gestioneze mai mult.” Cortexul prefrontal nu controlează majoritatea deciziilor pe care le luăm zilnic. Efectiv nu avem cum să obținem mai mult de la acel unic strat subțire de cortex prefrontal. „E deja suprasolicitat”, mi-a spus el.

Acesta este creierul pe care îl avem și n-o să se schimbe prea curând.* Luarea unor decizii mai raționale nu e doar o chestiune de voință sau de gestionare conștientă a mai multor decizii în mintea deliberativă. Capacitatea noastră de deliberare e deja utilizată la maximum. Nu avem opțiunea ca, de îndată ce recunoaștem problema, să mutăm pur și simplu treaba într-o altă zonă a creierului, ca atunci când te doare spatele pentru că ai ridicat niște cutii și îți muți sprijinul pe mușchii picioarelor.

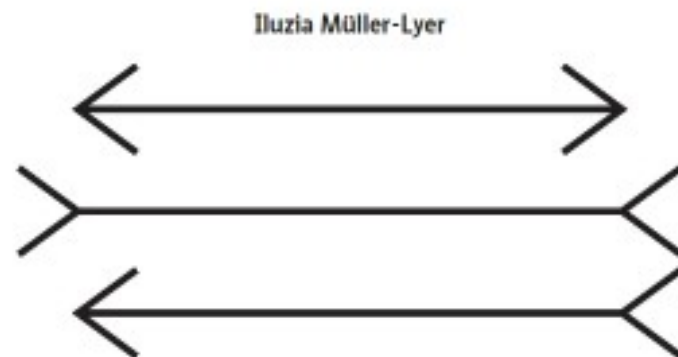
Atât mintea deliberativă, cât și cea reflexivă, sunt necesare pentru supraviețuirea și progresul nostru. Marile decizii legate de ce dorim să realizăm activează sistemul deliberativ. În schimb, cele mai multe decizii pe care le luăm în drumul către atingerea acelor obiective se petrec în mintea reflexivă. Scurtăturile încorporate în sistemul de procesare automată ne-au împiedicat să stăm prin savană, dezbătând originea unui sunet potențial amenințător în timp ce sursa acestuia ne devora. Aceste scurtături ne țin în viață, executând regulat miile de decizii care ne permit să ne trăim viețile de zi cu zi.

Avem nevoie de scurtături, dar ele au un preț. Multe greșeli decizionale își au originea în presiunea pusă pe sistemul reflexiv ca să-și facă treaba rapid și automat. Nimeni nu se trezește dimineața și-și spune: „Vreau să fiu mărginit în gândire și nepăsător față de ceilalți.” Dar ce se întâmplă când suntem

* Tehnic vorbind, creierul evoluează continuu, dar nu suficient de rapid cât să ne fie de folos în cursul vieții noastre (n.a.).

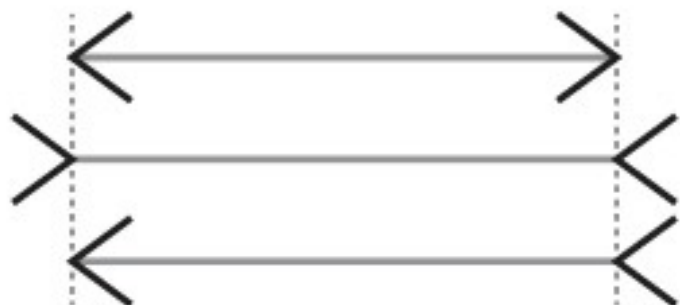
concentrați la muncă și se apropie un coleg aiurit? Creierul nostru folosește deja limbajul corporal și răspunsurile scurte pentru a scăpa de el fără să sfideze convențiile de politețe. Nu deliberăm asupra acestui lucru; pur și simplu îl facem. Dar dacă acel coleg avea să ne comunice o informație utilă? L-am ignorat, l-am întrerupt și suntem predispuși să respingem orice informație pe care o auzim și care diferă de ce știm deja.

Aproape tot ce facem zilnic există sub formă de procesare automată. Avem obiceiuri și automatisme pe care rareori le examinăm, de la cum ținem pixul în mână până la cum tragem de volan ca să evităm un accident. Provocarea nu este să schimbăm modul în care ne funcționează creierul, ci să descoperim cum să acționăm în limitele creierului pe care îl avem deja. Nu e suficient să fim conștienți de comportamentul nostru irațional și să vrem să ne schimbăm, la fel cum, chiar dacă știm că ne uităm la o iluzie optică, nu e suficient ca iluzia să dispară. Daniel Kahneman a folosit celebra iluzie Müller-Lyer pentru a ilustra acest fapt.



Care dintre aceste linii este cea mai lungă? Creierul nostru ne transmite semnalul că a doua linie este cea mai lungă, dar

poți vedea, după adăugarea liniilor de măsurare, că toate au aceeași lungime.



Putem măsura liniile pentru a confirma că au aceeași lungime, dar nu ne putem forța să nu mai vedem iluzia.

Ce putem face este să căutăm ocolișuri practice, cum ar fi să avem la noi o riglă și să știm când să o folosim pentru a verifica realitatea față de modul în care creierul procesează ceea ce vede. Se pare că pokerul este un domeniu ideal în care să găsim strategii practice de a face ca executarea deciziilor noastre să se alinieze mai bine cu obiectivele noastre. Înțelegând cum gândesc jucătorii de poker, putem să gestionăm mai bine provocările decizionale care ne chinuie la locul de muncă, în finanțe sau în relații – chiar și când decidem dacă pasarea mingii a fost sau nu o mișcare genială.

O avertizare de două minute

Obiectivul nostru este să ne determinăm mințile reflexive să execute cele mai bune intenții ale minților noastre deliberative. Jucătorii de poker nu au nevoie de cunoștințe științifice ca

să înțeleagă dificultatea reconcilierii celor două sisteme. Jucătorii de poker trebuie să ia decizii multiple cu consecințe financiare semnificative într-un interval de timp foarte scurt, și să facă asta într-un mod care să le oblige mințile reflexive să se alinieze cu obiectivele lor pe termen lung. Acest aspect face din masa de poker un laborator unic de studiere a modului în care se iau deciziile.

La poker, fiecare mână necesită luarea cel puțin a unei decizii (de a renunța la cărțile de start sau de a le juca), iar unele mâini pot necesita până la 20 de decizii. În timpul unei partide de poker într-o sală de cazino, jucătorii parcurg aproximativ 30 de mâini pe oră. O mână medie de poker se termină în aproximativ două minute, incluzând timpul necesar ca dealerul să adune, să amestece și să distribuie cărțile între mâini. Sesiunile de poker durează în mod obișnuit câteva ore, cu multe decizii la fiecare mână. Asta înseamnă că un jucător de poker ia sute de decizii pe sesiune, toate desfășurându-se la o viteză amețitoare.

Eticheta și regulile jocului îi descurajează pe jucători să încetinească jocul pentru a delibera, chiar și când asupra deciziei apasă consecințe financiare uriașe. Dacă un jucător își ia mai mult timp de gândire, un alt jucător poate „cere cronometrul” pentru el. Asta îi dă jucătorului care deliberează un total de *70 de secunde* să se hotărască. În poker, acest timp înseamnă o eternitate.

Fiecare mână (și, prin urmare, fiecare decizie) are consecințe financiare imediate. Într-un turneu sau într-un joc cu mize mari, fiecare decizie poate valora mai mult decât prețul unei case medii cu trei dormitoare, iar jucătorii trebuie să ia aceste decizii mai rapid decât decidem noi ce să comandăm la restaurant. Chiar și la mize mai mici, cea mai mare parte sau întreaga sumă de bani pe care un jucător o are pe masă este riscată potențial în fiecare decizie. Prin urmare, jucătorii de

poker trebuie să devină experți la luarea deciziilor pe moment sau nu vor supraviețui în această profesie. Asta înseamnă să găsească modalități de a executa cele mai bune intenții (deliberate în avans) respectând constrângerile vitezei așteptate la masa de joc. A câștiga bani din poker implică interpolarea între sistemul deliberativ și cel reflexiv. Cei mai buni jucători trebuie să găsească moduri de a armoniza conflicte altfel irezolvabile.

În plus, după ce se termină jocul, jucătorii de poker trebuie să tragă învățăminte din talmeș-balmeșul de decizii și rezultate, separând norocul de pricepere, semnalul de zgomot și ferindu-se de mizarea pe rezultate. Acesta e singurul mod de a deveni mai buni, mai ales când vor reapărea aceleași situații presante, într-o varietate de forme.

Pentru a avea succes la poker, rezolvarea problemei modului de executare este chiar mai importantă decât talentul înăscut. Tot talentul din lume nu contează dacă un jucător nu poate executa decizia, evitând capcanele decizionale frecvente, învățând din rezultate într-un mod rațional și ținând emoțiile cât mai departe posibil de proces. Jucătorii cu un talent uluitor câștigă toți banii de pe masă în cele mai bune seri ale lor, dar pierd totul în multe alte seri dacă nu și-au depășit această provocare. Jucătorii de poker care trec testul timpului au o varietate de talente, însă au un comun abilitatea de executare în fața acestor limitări.

Cu toții avem dificultăți în a ne executa cele mai bune intenții. Și jucătorii de poker au aceste dificultăți, la care se adaugă provocările presiunii timpului, incertitudinii amenințătoare și consecințelor financiare imediate. Din această cauză, pokerul este un domeniu excelent în care să găsești abordări inovatoare pentru a depăși aceste dificultăți. Iar valoarea pokerului în înțelegerea procesului decizional a fost recunoscută de multă vreme în mediul academic.

Dr. Strangelove⁴

E greu ca un savant să devină popular. Așadar nu ar trebui să te surprindă că majoritatea oamenilor nu au habar cine este John von Neumann.

E păcat, pentru că von Neumann e unul dintre eroii mei, și ar trebui să fie pentru oricine este hotărât să ia decizii mai bune. Contribuțiile sale la știința luării deciziilor au fost imense, dar au reprezentat doar o notă de subsol în scurta viață a uneia dintre cele mai strălucite minți din istoria gândirii științifice. (Și nu e o coincidență faptul că a fost jucător de poker.)

După o perioadă de 20 de ani în care a contribuit practic la fiecare ramură a matematicii, iată ce a făcut în ultimii zece ani ai vieții sale: a jucat un rol-cheie în Proiectul Manhattan^{*}, a făcut pionierat în fizica bombei cu hidrogen, a conceput primele calculatoare, a descoperit calea optimă de a dirija bombardierele și de a alege țintele la sfârșitul celui de-Al Doilea Război Mondial și a creat conceptul de distrugere reciprocă asigurată (MAD), principiul geopolitic fundamental al supraviețuirii pe tot parcursul Războiului Rece. Chiar și după ce a fost diagnosticat cu cancer în 1955, la vârsta de 52 de ani, a servit în prima agenție civilă care a supravegheat cercetarea și dezvoltarea atomică, participând la întâlniri, deși cu mari dureri, într-un scaun cu rotile, atât cât a fost capabil fizic.

În pofida tuturor realizărilor sale științifice, moștenirea lui von Neumann în cultura populară seamănă cumva cu unul dintre modelele pentru personajul principal din comedia apocaliptică a lui Stanley Kubrick, *Dr. Strangelove*: un geniu cu accent puternic, încovoiat, într-un scaun cu rotile, a cărui strategie de a se baza pe distrugerea reciprocă asigurată dă greș când un

^{*} Proiectul de cercetare și dezvoltare a primei arme nucleare, în timpul celui de-Al Doilea Război Mondial, de către Statele Unite ale Americii, Regatul Unit și Canada (n.t.).

general nebun trimite un singur bombardier într-o misiune neautorizată care ar putea declanșa lansarea automată a tuturor armelor nucleare americane și sovietice.

Pe lângă toate celelalte realizări, John von Neumann este considerat și părintele teoriei jocurilor. După ce și-a încheiat munca zilnică la Proiectul Manhattan, a colaborat cu Oskar Morgenstern și a publicat *Theory of Games and Economic Behavior* în 1944. Lista Bibliotecii Publice din Boston cu „cele mai influente 100 de cărți ale secolului” include *Theory of Games*. William Poundstone, autorul unei cărți populare despre teoria jocurilor, *Prisoner's Dilemma*, a numit-o „una dintre cele mai influente și mai puțin citite cărți ale secolului XX”. Prezentarea ediției aniversare de 60 de ani a subliniat că lucrarea a fost imediat considerată o operă clasică. Recenziile inițiale din cele mai prestigioase reviste academice au lăudat-o, ca de exemplu: „una dintre marile realizări științifice ale primei jumătăți a secolului XX” și „încă zece cărți de acest fel și progresul în economie este asigurat”.

Teoria jocurilor a revoluționat economia, dovadă fiind cel puțin unsprezece laureați Nobel în economie conectați cu teoria jocurilor și implicațiile sale în luarea deciziilor, inclusiv John Nash (un student al lui von Neumann), a cărui poveste de viață a fost relatată în filmul *O minte sclipitoare*, premiat cu Oscar. Teoria jocurilor are aplicații extinse în afara domeniului economic, influențând științele comportamentale (inclusiv psihologia și sociologia), precum și științele politice, cercetarea biomedicală, afacerile și numeroase alte domenii.

Teoria jocurilor a fost definită succint de economistul Roger Myerson (unul dintre laureații Nobel care au studiat teoria jocurilor) ca fiind „studiul modelelor matematice de conflict și cooperare între persoane raționale și inteligente care iau decizii”. Teoria jocurilor este baza modernă pentru