

## ГЛАВА 2

# Спорим?

### Тридцать дней в Де-Мойне

Эксцентричный Джон Хенниган прославился профессиональной игрой в бильярд и покер. Когда он переехал в Лас-Вегас, там уже знали историю его успеха и прозвище — Джонни Ворлд\*. Очевидно, что он получил его благодаря готовности делать ставки на что угодно в мире. О победах Джона ходят легенды. В крупнейших покерных турнирах он выиграл четыре браслета World Series of Poker, чемпионат World Poker Tour и более 6,5 миллиона долларов призовых.

Стиль жизни Джона идеально совпадал с пульсом Лас-Вегаса: днем — сон, по ночам — покер, бильярд, бары и рестораны в компании с такими же, как он, любителями испытывать удачу.

Казалось, Джон и Вегас были созданы друг для друга, однако этот образ жизни вызывал у него смешанные чувства. Человеку, который зарабатывает покером, кажется, что он сам себе хозяин и планирует время по своему усмотрению. Однако это скорее иллюзия. Если доход пропорционален времени, проведенному в игре, трудно удержаться, чтобы не «поработать» подольше. Лучшие игры идут по ночам. Человек выбивается из ритма обычной жизни, редко видит солнце, а его рабочее место — прокуренная комната без окон.

---

\* От английского *world* — мир. Прим. ред.

Джон чувствовал эту дисгармонию. Однажды во время игры почему-то заговорили о городе Де-Мойне, столице штата Айова. Джон никогда не бывал там, и ему вдруг захотелось пожить в Де-Мойне — попробовать «нормальной» жизни (которая казалась ему все более странной), просыпаться по утрам и бодрствовать в дневные часы. Остальные игроки добродушно подшучивали над Джоном, не понимая, что он собирается делать в «Зазеркалье»:

- Там не играют в азартные игры!
- Бары закрываются рано!
- Тебе там не понравится!

Все принялись обсуждать, сможет ли Хенниган в принципе жить в таком месте. Как это часто бывает с игроками в покер, оппоненты решили заключить пари. Какими должны быть ставки, чтобы Хенниган встал из-за стола, поехал в аэропорт и улетел в Де-Майн? Если он согласится, то сколько времени проведет в столице Айовы?

Джон почти решился на месяц в буквальном смысле выйти из игры, когда соперники по пари добавили жестокое условие. Для проживания ему отводится одна улица в Де-Мойне. Там есть только одна гостиница, один ресторан, один бар и в 22:00 все заведения закрываются. Принудительное бездействие тягостно для любого человека. Но для такого, как Джон, — молодого неженатого парня, одаренного игрока, — это можно назвать пыткой. Джон сказал, что примет вызов, если ему разрешат играть в гольф (поле было недалеко от «места заключения»).

Об этом они договорились. Затем согласовали размер ставки. Она должна быть достаточно большой, чтобы побудить Джона принять пари, но не чрезмерной, иначе Джон проживет месяц в Айове, несмотря на полный дискомфорт и скуку.

Сошлись на сумме в 30 тысяч долларов.

Джон проанализировал два взаимоисключающих варианта: принять пари или отказаться от пари. Каждый из них предполагал риск и награду. Заключив сделку, он мог выиграть либо проиграть 30 тысяч долларов. Отказавшись от сделки, он мог выиграть либо проиграть значительно больше за покерным столом. Кроме того, прожив какое-то время в Де-Мойне, он мог усовершенствовать навыки гольфиста и точнее делать высокие ставки в этой игре.

Он мог бы укрепить собственную репутацию человека, готового спорить на что угодно, а это прибыльный актив для профессионального игрока. Он также должен был учесть важные нефинансовые факторы. Действительно ли в разумной жизни не будет стресса? Стоит ли большой перерыв денежных потерь из-за невозможности играть в покер в течение месяца? Будет ли польза от этого перерыва?

Существовали и совершенно неизвестные величины. Он мог бы встретить любовь всей жизни в Айове. Нужно было учесть все потенциальные потери, связанные с отъездом из Вегаса: он упускал заработки, отказывался от интересных мероприятий. А еще, возможно, не *встретил бы* любовь всей жизни в казино «Мираж».

Джонни-спорщик переехал в Де-Мойн. И почти сразу понял, что зря согласился. Он позвонил одному из участников сделки и попытался договориться о пересмотре условий. Это распространенная практика в мире азартных игр. Вот что предложил Джон: соперники *платят ему* 15 тысяч долларов, а 15 тысяч он «уступает», чтобы разочарование от их проигрыша было не таким горьким. Джон утверждал, что раз уж он находится в Де-Мойне, для него не проблема провести здесь месяц и получить полную сумму.

Однако этот блеф не обманул соперников легендарного спорщика. На тот момент Джон пробыл в Де-Мойне *всего два дня*. Это был довольно серьезный признак того, что они не только выигрывают пари, но и получают «проценты» в виде развлечения, хорошенько поиздевавшись над Джоном.

Несколько дней спустя Джон *согласился выплатить* 15 тысяч долларов, чтобы выйти из пари и вернуться в Вегас.

## Мы все бывали в Де-Мойне

Кульминационный момент эксперимента Джона Хеннигана в Де-Мойне — «Через два дня он умолял о пощаде!» — стал частью фольклора «жителей казино». Нас же интересует универсальная тема этой

истории — анализ вариантов сделки. Обычные люди, как и Джонни-спорщик, в поисках лучшей доли тоже принимают решение переехать в другой город, сменить работу и пр., разве что не делают ставок. И спор о Де-Мойне должен был однозначно решить вопрос: «Как сделать жизнь лучше?» (в финансовом, эмоциональном и других отношениях).

Джон рассмотрел два взаимоисключающих варианта: принять пари и прожить месяц в Де-Мойне или отвергнуть пари и остаться в Лас-Вегасе. Любой, кто меняет место жительства, взвешивая за и против, выбирает лучшие (по его предположению) условия — или отказывается от перемен. Как правило, главная проблема — «Будет ли на новом месте уровень благосостояния выше, чем сейчас?» Однако иногда люди, наоборот, жертвуют доходами и переезжают в более приятное место. Человек, обдумывающий переезд, решает массу вопросов. Откроются ли новые перспективы в карьере? Удастся ли обеспечить себе какие-то привилегии? Как на новом месте обстоят дела с безопасностью? Насколько благоприятна рабочая среда? Как сложится жизнь вдали от родных, друзей, коллег?

Мы должны составить перечень потенциальных плюсов и минусов сделки, как это сделал Хенниган. То, что 30 тысяч долларов США не были гарантированным результатом, не делает его решение отличным от других решений о работе или переезде. Большинству из нас при смене работы не грозит проигрыш в 30 тысяч долларов. Однако каждому решению присущи риски, независимо от того, осознаем ли мы их. Даже фиксированная зарплата по большому счету не гарантирована. Нас могут уволить, мы можем возненавидеть работу и уйти, предприятие может закрыться. Нередко значительное финансовое вознаграждение предполагает, что работа заберет часть времени у семьи, и в итоге мы больше потеряем, чем приобретем. Кроме того, всякий раз, выбирая один вариант (будь то новая работа или переезд в Де-Мойн на месяц), мы автоматически отказываемся от любой другой альтернативы. Все несделанные выборы — это закрытые пути к новой жизни, в которой все могло

## ПРИНЦИП СТАВОК

сложиться лучше или хуже. Любое принятное решение означает утраченные возможности.

Соперники Джона действовали так же, как работодатели, которые пытаются привлечь специалиста. В этом случае предложение должно было быть достаточно хорошим, чтобы заинтересовать будущего сотрудника (или побудить Джона принять пари), но взвешенным, чтобы затраты были обоснованными, целесообразными.

Работодатели решают проблему, похожую на переезд в Де-Мойн: предложить достаточно привлекательную зарплату и льготы, но при этом не зайти слишком далеко. Кроме того, они рассчитывают на лояльность сотрудников, хорошую работу и дисциплину. Сад или ясли для детей сотрудников — еще один рычаг. Такое преимущество может побудить одного человека дольше оставаться на рабочем месте, но отпугнет другого, так как подразумевает, что сотрудники должны жертвовать семейной жизнью. Оплачиваемый отпуск повышает привлекательность вакансии, но, в отличие от бесплатного обеда и фитнеса, стимулирует проводить время вне работы.

И наем сотрудника, и предложение пари не лишены риска. Неподходящий кандидат может генерировать гигантские издержки (это подтвердит СЕО, который уволил президента компании). Затраты на подбор персонала могут быть значительными. Предложив вакансию одному специалисту, организация теряет потенциал всех других соискателей. Даже если компания избежала проблем, отклонив кандидатуру авантюриста, это еще не значит, что ей посчастливилось заполучить гения.

Когда мы делаем ставки, мы выражаем в денежных единицах наши убеждения. Сказано — сделано (а лучше оплачено). История с Де-Мойном кому-то покажется нелогичной, на самом же деле решению Джона предшествовал тщательный анализ: учитывались все мнения об альтернативах, последствиях и вероятностях.

Для игрока каждое решение — это ставка с определенным балансом преимуществ и рисков. Мастера покера не ищут простых

ответов. Они знают, что не все можно узнать или понять. В этом смысле хорошо бы нам всем следовать примеру игроков — относиться к решениям как к ставкам. Так мы сможем делать более взвешенный выбор и защищаться от иррациональности, которая мешает действовать в наших интересах.

## Все решения — ставки

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. Я отметила более широкие, часто упускаемые из виду аспекты ставок: выбор, вероятность, риск, решения, убеждения. Из сказанного ясно, что мы можем делать ставки не только в казино или против другого человека.

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.

Характеристики ставок (выбор, вероятность, риск и пр.) в некоторых ситуациях особенно очевидны. Инвестиции — это пари. Можно купить акции, отказаться от покупки, продать, придержать. Я уже не говорю о вопросах, связанных с так называемыми «тайными инвестициями». Все решения в этой сфере предполагают выбор

## ПРИНЦИП СТАВОК

наилучшего использования финансовых ресурсов. Из-за недостатка информации и влияния неконтролируемых факторов размещение капитала — всегда процесс с неопределенным результатом. Мы оцениваем то, что способны оценить, выясняем, что, по-нашему, позволит увеличить вложенные деньги, и «начинаем игру». В инвестициях и в покере принимаются похожие решения: сбросить, проверить, подождать, уравнять, сделать или повысить ставку.

Мы считаем, что ставки и воспитание детей — непересекающиеся сферы, но это не так. Каждое родительское решение (по вопросам дисциплины, питания, школы, стратегий воспитания, места жительства и пр.) — это ставка. Родители предполагают, что именно этот выбор лучше других обеспечит детям желаемое будущее. И при этом тоже учитываются ограничения в ресурсах — времени, деньгах, внимании.

Решения о смене работы и переезде — это ставки. Деловые переговоры и контракты — ставки. Покупка дома — ставка. Заказ курицы вместо стейка — ставка. Везде ставки.

## Большинство решений — это ставки против самого себя

Нам сложно увидеть пари в каждом принятом решении: сбивает с толку нулевой баланс ставок в мире азартных игр. Такие ставки делаются *против другого человека* (или против казино). Прибыль победителя равна убытку проигравшего, и со стороны общий результат выглядит как ноль. Жизненные решения включают и такие ситуации, но не ограничиваются ими.

Часто наш выбор — это не ставка против другого человека. Скорее это пари с *будущими версиями самого себя, которые мы не выбираем*. Делая выбор, мы ставим на возможное будущее. Мы ставим на то, что будущая версия нас (ее характеристики — результат принятых нами решений) окажется в выигрыше. Мы надеемся, что именно этот выбор (а не его альтернативы) позволит получить

наибольшую прибыль от наших инвестиций (деньги, время, счастье, здоровье и пр.).

И если иногда мы с сожалением говорим себе — «Нужно было сделать другой выбор!», это к нам обращается наша альтернативная версия — «А что я говорил!»

Когда Пит Кэрролл сделал свой выбор в печально известном матче, ему не пришлось прислушиваться к укоризненному внутреннему голосу. Его заменил коллективный вопль фанатов Seahawks: «Когда вы выбрали Уилсона, вы сделали ставку на неправильное будущее!»

Почему мы вообще уверены, что выбираем оптимальный вариант? Что, если альтернатива принесла бы нам больше счастья, удовлетворения или денег? Версии будущего, которые мы себе рисуем, лишь *возможны*. Это будущее еще не наступило. Мы можем сделать о нем более или менее точный прогноз с учетом имеющихся (или отсутствующих) данных. Принимая решение, мы ставим на карту то, что ценим, рассчитывая на один из множества вариантов возможного и неопределенного будущего. В этом и состоит риск.

В мире игроков в покер этот риск — реальность. Они способны примириться с неопределенностью, потому что ставят ее во главу угла, принимая решения. 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.

## Ставки не хуже убеждений

В сериале WKRP in Cincinnati («Радио Цинциннати») есть эпизод Turkeys Away («Индюшки на ветер»). Директор радиостанции мистер Карлсон устраивает рекламную акцию. Он собрался выпустить

## ПРИНЦИП СТАВОК

на волю стаю индюшек и отправляет опытного репортера Леза Нессмана освещать это событие в прямом эфире. Диджей станции, Джонни Фивер, прерывает свою программу ради репортажа Нессмана. Нессман описывает кружящий над головой вертолет. Затем из вертолета что-то вылетает. «Парашютов пока не видно... Не может быть, что это парашютисты. Не могу сказать, что это такое, но ... Боже мой! Это индюшки! Одна из них только что пробила стекло припаркованной машины! Кошмар! Люди, что вы творите! Индюшки падают на землю как мешки с цементом!». Нессман покидает хаос, возвращается в студию и рассказывает, как Карлсон пытался посадить вертолет и выпустить оставшихся индюшек, но столкнулся с их сопротивлением. В студию входит Карлсон, в разорванной одежде, покрытый перьями: «Бог мне свидетель, я думал, что индюшки умеют летать».

Мы делаем ставки исходя из того, каким нам видится мир.

Пит Кэрролл принял отличное решение для той уникальной ситуации в Супербоуле. Он учел особенности защиты соперников, спрогнозировал решение их тренера Билла Беличика, выбрал самого подходящего игрока на основе этих представлений. Он сделал ставку на пасовый розыгрыш.

CEO, прежде чем уволить президента, тщательно исследовал все обстоятельства и рассмотрел альтернативные варианты. Он сравнил положение дел в собственной компании, у конкурентов и партнеров, сделал выводы, верно определил слабое звено, выяснил вероятность хорошей замены. Он сделал ставку на увольнение президента.

И Джон Хенниган обоснованно полагал, что адаптируется к жизни в Де-Мойне.

Наши ставки отражают наши убеждения: какие автомобили служат дольше; стоит ли полагаться на мнение кинокритиков; как будут справляться с обязанностями сотрудники, если перевести их на удаленную работу.

Хорошо, что жизненные навыки можно выработать. Это результат регулярной «калибровки» наших убеждений. Мы постоянно

получаем новый опыт, информацию и на их основе корректируем наши убеждения, составляем более адекватную картину мира. Чем она точнее, тем лучше обоснованы наши ставки. А еще очень полезно уметь определять, когда шаблоны нашего мышления срабатывают против нас, и нейтрализовать их потенциальный вред.

Однако нам придется начать с плохих новостей. Как стало известно г-ну Карлсону из «Радио Цинциннати», наши убеждения могут быть совсем далеки от реальности.

## Слышу — значит верю

В своих выступлениях я иногда поднимаю тему формирования убеждений.

— Как заранее узнать, облысеет ли мужчина? — спрашиваю я аудиторию.

— Нужно смотреть на дедушку по материнской линии, — отвечают мне, и все кивают в знак согласия.

Я задаю следующий вопрос:

— Как соотнести возраст собаки с человеческим?

— Умножить на семь, — отвечает аудитория.

На самом деле это широко распространенные заблуждения.

Одно из самых распространенных — миф об облысении. Медики утверждают, что облысение обусловлено несколькими генетическими факторами. В первую очередь рисуют потерять волосы мужчины, у которых лысые отцы.

Что касается «человеческого возраста» собаки, то это ничем не обоснованное вымыщенное число. Со временем (с тринадцатого века) оно стало выглядеть убедительно благодаря многократным повторениям и в конце концов приобрело статус факта.

Откуда берутся такие убеждения? И почему они сохраняются, несмотря на опровержения науки и логики?

Многие наши убеждения случайны: мы что-то узнали от других людей и приняли на веру.

## ПРИНЦИП СТАВОК

Нам *кажется*, что абстрактные представления формируются следующим образом:

- 1) мы что-то от кого-то узнаём;
- 2) мы думаем об этом и проверяем это, определяя, истинно или ложно это утверждение;
- 3) мы формируем новое убеждение, как следует «разобравшись» с пунктом 2.

А *фактически* 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 и прославился благодаря книге *Stumbling on Happiness* («Спотыкаясь о счастье») и главной роли в рекламе пенсионной страховки Prudential Financial. В одной из своих статей 1991 года, обобщающей многовековые философские и научные исследования по этому вопросу, он делает такое заключение: «Выходы 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».

Два года спустя Гилберт и коллеги экспериментально доказали, что мы верим в истинность полученной информации, даже если она подается как ложная.

Испытуемые читали ряд утверждений. Цветная кодировка позволяла отличать истинные сообщения от ложных. Некоторым участникам эксперимента специально мешали: давали недостаточно времени на выполнение задания, отвлекали. Эти испытуемые делали больше ошибок, определяя истинный или ложный характер утверждений. Нет, они не путали истинные и ложные данные. Но ошибки

не были случайными. Испытуемые с различной вероятностью игнорировали некоторые утверждения, обозначенные как истинные, и полагались на утверждения, обозначенные как ложные. При этом они совершали типичную ошибку, а именно: в стрессовой ситуации испытуемые предполагали, что все утверждения верны, независимо от их кодировки. Это говорит о том, что для нас естественно доверять любой информации.

Вот почему мы считаем, что облысение передается от деда по материнской линии. Как оказалось, мои собеседники никогда не проверяли данные о шансах облысеть (как я, пока не начала писать эту книгу). Все просто когда-то слышали об этом, но понятия не имеют, где и от кого. Но уверяют, что это правда.

Как видим, способ формирования наших убеждений довольно глупый. Его эволюционная ценность (как и многих других наших иррациональностей) — в эффективности, а не в точности. Абстрактные представления — это убеждения вне чувственного опыта, передаваемые при помощи речи. Вероятно, это исключительно человеческая особенность. До появления речи наши предки могли формировать убеждения, только непосредственно контактируя с физическим миром. Разумно предположить, что в отношении такого опыта наши органы чувств не лгут. В этом смысле видеть — значит верить. Если вы видите дерево, то оно существует. Сомнения в том, так ли это на самом деле, будут пустой тратой когнитивной энергии. В дикой природе недоверие к тому, что вы видите или слышите, может сделать вас чьим-то обедом.

Для выживания ошибки первого рода — ложноположительное срабатывание — обходились не так дорого, как ошибки второго рода — ложноотрицательное срабатывание. Другими словами, лучше быть в безопасности. Скептицизм неуместен, если он связан с риском для жизни. И наши далекие предки едва ли были скептиками.

По мере развития языка мы получили способность формировать представления об отвлеченных понятиях. Гилберт писал: «Природа ничего не делает с нуля. Она работает как умелец в мастерской, где все под рукой. Она вряд ли станет изобретать новейший

## ПРИНЦИП СТАВОК

великолепный механизм. Скорее как-то приспособит имеющийся под новые задачи».

Давно отлажена доисторическая схема:

- 1) пережить опыт;
- 2) осознать его реальность;
- 3) может быть (и в крайнем случае), позже усомниться.

Сейчас у нас больше причин подвергать сомнению поток вторичной информации, но старая схема по-прежнему работает.

Это весьма краткое изложение многочисленных материалов, в том числе книг Дэна Гилберта, Гари Маркуса и Дэна Канемана. Я с удовольствием их рекомендую (см. раздел «Литература»).

Поиск Google доказывает, что многие наши устоявшиеся представления неверны. Внимание, спойлер! Мы задействуем все разделялы 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.

Может быть, не так уж и важно, что некоторые убеждения явно ложны. Даже если человек заблуждается насчет возраста своей собаки, проблемы со здоровьем питомца решает специалист — ветеринар.

Но формирование убеждений — универсальный принцип, то есть касается всех нас, и иногда его действие небезопасно.

В покере ошибочные убеждения могут стоить игрокам больших денег. Один из первых уроков, который осваивают игроки в Техасский холдем\*, — это список стартовых рук из двух карт, с которыми

---

\* Техасский холдем начинается с раздачи каждому игроку двух карт лицевой стороной вниз. После начального раунда ставок все дополнительные карты являются общими и сдаются лицом вверх. Если после завершения раундов ставок осталось два или более игроков, победителем становится тот, кто собирает лучшую комбинацию, используя свои и общие карты. Когда игроки принимают первоначальное решение о ставках, впереди еще три раунда ставок и пять общих карт на раздачу. Даже несмотря на большое количество карт, которые предстоит раздать, сильная комбинация в двух скрытых картах дает большое преимущество. Очевидно, лучшая стартовая рука — два туза, худшая — семерка и двойка разной масти.

можно играть или спасовать, основываясь на вашей позиции за столом и действиях игроков перед вами. Когда впервые появился этот вид покера (в 1960-е годы), опытные игроки стали использовать блефовые розыгрыши со средними картами одной масти, идущими подряд по достоинству (например, шестерка и семерка бубновой масти). В покере такие карты называются «одномастными коннекторами», и они позволяют собрать мощный замаскированный стрит или флеш. Мастера играют с такими руками, если чувствуют, что могут сбросить руку с небольшой потерей; успешно блефовать, если нет усиления; извлечь максимальную выгоду в последующих кругах ставок, заманив в ловушку игрока с более сильными стартовыми картами, когда рука усиливается.

К сожалению, многие ограничивались упорным повторением мантры: «Одномастные коннекторы — это крупный выигрыш или небольшой проигрыш». Редко кто задумывался о тонкостях мастерства или конкретных обстоятельствах, позволяющих выигрывать в этих случаях. Когда я вела семинары по игре в покер, большинство моих учеников всерьез полагали, что одномастные коннекторы — это выгодные стартовые карты практически в любых обстоятельствах. Когда я просила обосновать это мнение, мне отвечали что-то вроде: «Все это знают» или «Я вижу по телевизору, как игроки постоянно пользуются одномастными коннекторами». Но никто из опрошенных не вел учет выигрышей и проигрышей по игре с одномастными коннекторами. Если же по моему совету они начинали вести такой учет, то (о чудо!) обнаруживали, что одномастные коннекторы несут чистые убытки.

Тот же принцип формирования убеждений заставил сотни миллионов людей «сделать ставку» на веру в пользу низкожирового рациона. В этом случае на кону оказались качество и продолжительность жизни. Руководствуясь исследованиями, которые тайно финансировали производители сахара, американцы за одно поколение на четверть сократили потребление жира, заменив его углеводами.

Правительство США, пересмотрев так называемую пищевую пирамиду, рекомендовало сократить употребление жиров и пополнить

## ПРИНЦИП СТАВОК

рацион углеводами, до 6–11 порций в неделю. Производители стали активно использовать крахмал и сахар в продуктах с пониженным содержанием жира. Дэвид Людвиг, профессор Гарвардской медицинской школы и доктор Бостонской детской больницы, в «Журнале Американской медицинской ассоциации» подвел итоги замены жиров углеводами: «Вопреки прогнозам, общее потребление калорий значительно увеличилось, статистика ожирения возросла втройку, заболеваемость диабетом второго типа увеличилась в несколько раз. В течение последних десяти лет число сердечно-сосудистых заболеваний перестало расти, однако неблагоприятная динамика может восстановиться, несмотря на повсеместное применение профилактических препаратов».

Рацион с низким содержанием жиров стал одномастным коннектором наших привычек в еде.

Несмотря на то что у нас серьезные проблемы с «истиной», ситуацию можно было бы улучшить, корректируя свои убеждения с учетом новых данных. К сожалению, это не работает. Мы формируем мысленные установки, в большинстве случаев не проверяя их, и поддерживаем эти убеждения, даже получив четкое их опровержение.

В 1994 году Холлин Джонсон и Колин Сайферт опубликовали в «Журнале экспериментальной психологии» (Journal of Experimental Psychology) результаты своих опытов.

Участники читали отчеты о пожаре на складе. В первых пяти сообщениях упоминалось, что возгорание произошло рядом со шкафом, в котором хранились банки с краской и баллоны с газом. Затем испытуемые получили уточняющую информацию: шкаф был пуст. Тем не менее, отвечая на вопросы о пожаре, они все равно указали в качестве причины краску и небрежность при хранении легковоспламеняющихся предметов. (Вряд ли кого-то удивит, что опровержения новостных ошибок обычно не работают.)

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. Однако описанное выше исследование убедительно показало обратное. Вместо того чтобы менять свои представления в соответствии с новым сведениеми, мы, наоборот, «подгоняем» данные под наши установки.

## «Они видели игру»

Университетский футбольный сезон завершался яростным соперничеством Принстона и Дартмута. Принстон (фаворит) играл дома. Он провел победную серию в двадцать две игры и мог завершить второй сезон подряд без поражений. Фото нападающего Дика Казмайера было на обложке Time. По итогам сезона он вполне мог попасть в сборную All-American и получить другие почести.

Однако и гости не собирались сдаваться без боя. В сезоне они показали среднюю игру, но славились тем, что на поле не жалеют себя. Было бы здорово неожиданно выиграть.

Матч на стадионе «Палмер» в Принстоне 23 ноября 1951 года вошел в историю как конец спортивной эпохи Лиги плюща и стал темой научного эксперимента.

Принстон выиграл 13:0. Обе команды боролись грязно и агрессивно. Дартмут получил штрафов на семьдесят ярдов, Принстон — на двадцать пять. Игрок Принстона упал, и его ударили по ребрам. Многие футболисты получили травмы и переломы. Казмайер вышел из игры во второй четверти с сотрясением мозга и сломанным носом. (После финала он принял заслуженное участие в триумфе, сидя на плечах у товарищей по команде, а через несколько месяцев стал последним спортсменом из Лиги плюща, выигравшим Приз Хайсмана.)

Газеты обоих учебных заведений опубликовали редакционные статьи об этой игре. Их злость удивила преподавателей психологии, и они решили выяснить, как убеждения меняют восприятие коллективного опыта. Альберт Хэсторф из Дартмута и Хэдли Кэнтрил из Принстона собрали все публикации, получили видеозапись матча и попросили

## ПРИНЦИП СТАВОК

студентов из своих университетов заполнить опросник для подсчета и описания нарушений. В 1954 году ученые опубликовали статью «Они видели игру» (They Saw a Game), хотя ее можно было назвать «Они видели две игры»: студенты описывали два разных матча.

Хэсторф и Кэнтрил обобщили факты, которые приводились в отчетах и университетской прессе.

Принстонская пресса писала: «Виноваты обе команды, но в первую очередь — Дартмут». Особенно негодовали по поводу двух нарушений Дартмута. Первое: удар после остановки игры, завершивший университетскую карьеру Казмайера. Второе: удар по ребрам, который получил упавший игрок.

А в редакционной статье главной дартмутской газеты виновным считали главным образом принстонского тренера Чарли Колдуэлла. После травмы Казмайера коуч якобы провоцировал своих игроков мстить и в результате два игрока получили травмы. В следующем номере дартмутская газета перечислила своих лучших футболистов, которых травмировал Принстон.

Затем исследователи показали группам студентов фильм об игре и вновь попросили заполнить опросники. Испытуемые зафиксировали то же, что и до просмотра записи.

Принстон утверждал, что игроки Дартмута совершили в два раза больше грубых нарушений, а в целом нарушали в три раза чаще.

Дартмут заявлял, что команды фолили одинаково.

Хэсторф и Кэнтрил сделали такой вывод: «Мы не просто реагируем на происходящее... Мы что-то привносим в ситуацию и ведем себя соответствующе. От наших убеждений зависит, как мы обрабатываем новую информацию, будь то данные об игре в футбол, о кандидате в президенты, о коммунизме или о шпионате».

Профессор права и психологии Йельского университета Дэн Кахан занимается исследованиями и анализом в области предвзятой аргументации. В 2012 году в журнале Stanford Law Review он с соавторами опубликовал работу «Они видели протест» (название — дань уважения эксперименту Хэсторфа и Кэнтрила). Статья доказывает, что способ обработки информации зависит от наших установок.

В ходе экспериментов две группы испытуемых смотрели видеоролик о том, как полиция препятствует демонстрации. Одной группе сказали, что протест проходит рядом с гинекологической клиникой. Собравшиеся выступают против абортов. Второй группе сообщили, что в одном колледже военные проводят собеседования с желающими служить в армии. В это время протестующие требуют отменить запрет на воинскую службу для геев и лесбиянок.

На самом деле это было одно и то же видео. Его тщательно отредактировали, поэтому невозможно было понять истинную цель протеста. Исследователи, предварительно собрав информацию о мировоззрении участников эксперимента, просили их прокомментировать запись.

Результаты соответствовали данным, ранее полученным Хэсторфом и Кэнтрилом. Испытуемым предложили одну и ту же запись. Но то, что они *увидели*, зависело от того, насколько позиция протестующих соответствовала собственным установкам зрителей. Кто-то сказал, что участники протестов — инакомыслящие, которым важно донести до общества свою точку зрения. Кто-то заявил, что протест — это форма запугивания и попытка ограничить свободу других людей.

Наши взгляды влияют на то, как мы воспринимаем мир, будь то футбол, публичный протест или что-то еще. Убеждения формируются бессистемно, что приводит к недоразумениям в процессе принятия решений.

## Упорство убеждений

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