

Майкъл Луис

МЕХАНИЗМИТЕ НА УМА

**КАНЕМАН И ТВЕРСКИ:
ЕДНО ПРИЯТЕЛСТВО, КОЕТО ПРОМЕНИ МИСЛЕНЕТО НИ**

София, 2018

Преводът е направен по изданието:

Michael Lewis

THE UNDOING PROJECT

A FRIENDSHIP THAT CHANGED OUR MINDS

W. W. Norton & Company Inc.

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

Copyright © 2017 by Michael Lewis

© Елена Филипова, превод, 2018

© Издателство „Изток-Запад“, 2018

ISBN 978-619-01-0222-9



БИБЛИОТЕКА
— КРАСИВ УМ —

МАЙКЪЛ ЛУИС

МЕХАНИЗМИТЕ

На

УМА

КАНЕМАН приятелството,
и променило
ТВЕРСКИ мисленето ни

Превод от английски

Елена Филитова



*На Дакър Келтнър,
моят главен водач в джунглата*

Съдържание

Въведение. Проблемът, който никога не изчезва.....	7
1. Цомбаджията	13
2. Външният	43
3. Вътрешният	75
4. Грешките	107
5. Сблъсъкът.....	133
6. Правилата на ума	155
7. Правилата на предсказанието.....	185
8. Вирусно разпространение.....	201
9. Раждането на психолога боец.....	227
10. Ефектът на изолацията	257
11. Правилата на отменянето.....	279
12. Този облак от възможности.....	301
Кода. Бора-Бора.....	327
Бележка за източниците	341
Благодарности.....	349

*Съмнението не е приятно състояние;
сигурността обаче е абсурдно.*

– Волтер –

Въведение.

Проблемът, който никога не изчезва

През 2003 г. бе публикувана моята книга „Кешбол“ („Moneyball“) за опитите на „Оукланд Атлетикс“ да намери нови и по-добри начини за оценяване на бейзболните играчи и стратегии. Отборът разполагаше с по-малко пари за играчи в сравнение с другите отбори, така че мениджърите му от немай-къде се заловиха да преосмислят играта. В новите и старите бейзболни данни – и в работата на хора извън играта, които бяха анализирали тези данни – оклахомските управители откриха на практика ново бейзболно знание. Това знание им даде възможност да надиграят мениджърите на другите бейзболни отбори. Те откриха ценност в играчи, отхвърлени или пропуснати от другите, и глупост в много от онова, което минаваше за бейзболна мъдрост. Когато книгата излезе, някои бейзболни експерти – заинтересовани мениджъри, търсачи на таланти, журналисти – се подразниха и се изказаха пренебрежително, но за много читатели историята се оказа също толкова интересна, колкото и за мен. Много хора видяха в оклахомския подход към изграждането на бейзболен отбор един по-общ урок – ако високоплатените и обществено видими представители на един бранш, съществуващ от 60-те години на XIX в., могат да бъдат погрешно разбрани от своя пазар, тогава кой не би могъл? Ако пазарът на бейзболни играчи е неефективен, кой пазар не би бил? Ако един новаторски аналитичен подход бе довел до откриването на ново знание в бейзбола, имаше ли сфера на човешката дейност, в която той не би могъл да стори същото?

През изминалото около десетилетие много хора видяха в „Оукланд Атлетикс“ пример за подражание и се заеха да използват и анализират по-добре данните, за да намерят местата, в които пазарът е неефективен. Чел съм статии за кешбол за образованието, както и за кешбол за филмовите студиа, кешбол за медицинското осигуряване, кешбол за голфа, кешбол за фермерството, кешбол за книгоиздаването (!), кешбол за президентски кампании, кешбол за държавното управление, кешбол за банкери и т.н. „Изведнъж всички взехме да „кешболираме“ нападатели?“ – оплака се един треньор на нападатели от „Ню Йорк Джетс“ през 2012 г. След като видял дяволски хитроумния и обоснован с данни подход, предприет от законодателите в Северна Каролина при изготвянето на закони, затрудняващи афроамериканците да гласуват, комикът Джон Оливър ги поздравя, че са „кешболирали расизма“.

Но ентузиазмът да бъде заменена вещината на старата школа с анализа на данните на новата често беше повърхностен. Когато данновият подход към решенията с високи залози не водеше до незабавен успех – а понякога и дори когато водеше, – той бе обект на атаки, на каквито не бе подлаган старият. През 2004 г., след като копираха оукландския подход към вземането на решения в бейзбола, бостънските „Ред Сокс“ спечелиха първите си Световни серии от близо век насам. Прилагайки същия метод, те спечелиха отново през 2007 и 2013 г. Но през 2016 г., след три разочароващи сезона, те обявиха, че се отдръпват от данновия подход и се връщат към онзи, при който разчитаха на преценката на бейзболни експерти. („Може би се осланяхме прекалено много на числата...“, каза собственикът Джон Хенри.) Авторът Нейт Силвър в продължение на няколко години се радваше на смайващ успех в прогнозирането на резултатите от американските президентски избори за „Ню Йорк Таймс“, използвайки един подход към статистиката, който бе научил, пишейки за бейзбола. За пръв път, откакто някой се помни, един вестник като че имаше преднина в прогнозирането на изборите. Но тогава Силвър напусна „Ню Йорк Таймс“ и не успя да предскаже възхода на Доналд Тръмп – и неговият основан на данните подход бе поставен под въпрос... от „Ню Йорк Таймс“! „Ценността на класическото репортерство си

остава ненадмината, като се има предвид, че политиката е в същността си човешка дейност и следователно може да е в разрез с предвижданията и разума“, писа един колумнист на „Ню Йорк Таймс“ в късната пролет на 2016 г. (Без значение, че и малцина класически репортери предвидиха издигането на Тръмп или че Силвър по-късно призна, че тъй като Тръмп изглеждаше уникално явление, самият Силвър си позволил в прогнозите му да се промъкне необичайно голяма доза субективност.)

Сигурен съм, че част от критиката към хората, които твърдят, че с помощта на данните достигат до знание, и се възползват от неефективните моменти в своите браншове, има нещо вярно в себе си. Но каквото и да е онова нещо в човешката психика, което „Оукланд Атлетикс“ са експлоатирали за печалба – тази жажда за експерт, който знае нещата със сигурност дори и когато сигурността не е възможна, – то има дарбата да остава да витае наоколо. То е като филмово чудовище, което уж е убито, но някак си все остава живо за финалната сцена.

И така, след като прахът около отзивите за моята книга се слегна, един от тях остана по-жив и значим от останалите – една рецензия от двама академични учени, по онова време и двамата в Чигагския университет – един икономист на име Ричард Талер и един професор по право на име Кас Сънстейн¹. Материалът на Талер и Сънстейн, който излезе на 31 август 2003 г. в „Ню Репъблик“, съумяваше да е едновременно великодушен и изобличителен. Рецензентите намираха за интересно, че някой пазар за професионални спортисти може да е толкова прецакан, та един беден отбор като „Оукланд Атлетикс“ да успее да надвие повечето богати отбори, като просто се възползва от неефективните моменти. Но – продължаваха те по-нататък – авторът на „Кешбол“ изглежда не осъзнава по-дълбоката причина за неефективностите в пазара на бейзболни играчи: те произтичат непосредствено от вътрешните механизми на човешкия ум. Начините, по които някой бейзболен експерт би могъл да не оцени вярно бейзболистите –

¹ Вж. тяхната книга „Побутване“, „Изток-Запад“, 2014. – Б.изд.

начините, по които преценките на всеки експерт биха могли да се окажат изкривени от собственото съзнание на експерта, – са били описани още преди години от двама израелски психолози: Даниъл Канеман и Амос Тверски. Моята книга не била оригинална. Тя била просто илюстрация на идеи, които витаели от десетилетия и все още очаквали да бъдат напълно оценени от – редом с другите – мен.

Това беше меко казано. Мисля, че до онзи момент изобщо не бях чувал нито за Канеман, нито за Тверски, въпреки че единият от тях беше успял някак си да спечели Нобелова награда за икономика. А и всъщност не се бях замислял особено за психологическите аспекти на историята от „Кешбол“. Пазарът за бейзболисти беше пълен с неефективности – защо? Оукландската управа беше говорила за „деформации“ на пазара: бързината на краката например беше надценена, защото тя се виждаше лесно, докато умениято на батъра да си осигури директно отиване до първа база беше подценено, отчасти защото тези отивания се забравят толкова лесно – те на практика създават впечатлението, че батърът не трябва да прави нищо. Дебелите или безформени играчи беше по-вероятно да бъдат подценени; красивите, добре сложени играчи бе по-вероятно да бъдат надценени. Всички тези деформации, за които говореше оукландската управа, аз намирах за интересни, но всъщност не бях се задълбавал толкова, че да запитам: откъде идваха тези деформации? Защо ги имаха хората? Аз се бях захванал да разкажа една история за начина, по който работеха или не успяваха да работят пазарите, особено когато оценяваха хора. Но заровена някъде по-дълбоко в нея се криеше друга история – история, която бях оставил неизследвана и неразказана, – за начина, по който работеше или не успяваше да работи човешкият ум, когато си съставяше преценки и вземеше решения. Изправен пред несигурност – относно инвестиции, хора или каквото и да било друго, – как стигаше той до заключенията си? Как обработваше фактите – от бейзболния мач, доклада за приходите, съдебния процес, медицинския преглед или бързата свалка? Какво правеха умовете на хората – дори умовете на предполагаемите експерти, – за да стигнат до погрешни преценки и да позволят на други хора, които прене-

брегваха експертите и разчитаха на данните, да се възползват от тях за печалба?

И как двойка израелски психолози бяха съумели да кажат по тези въпроси толкова много, че в известен смисъл бяха предугадали една книга за американския бейзбол, написана десетилетия по-късно в бъдещето? Какво бе прихванало двама души от Близкия изток, за да седнат и да открият какво върши умът, когато се опитва да прецени бейзболен играч, инвестиция или кандидат-президент? И как изобщо един психолог печели Нобелова награда за икономика? В отговорите на тези въпроси, както се оказа, се криеше друга история, очакваща да бъде разказана. Ето я и нея.