





Энни Дьюк

# ХОРОШИЙ ВЫБОР

**45 упражнений**  
для принятия решений  
от чемпиона мира  
по игре в покер

УДК 159.95  
ББК 88.3  
Д92

Annie Duke

HOW TO DECIDE: Simple Tools for Making Better Choices

Copyright © 2020 by Annie Duke

All rights reserved including the right of reproduction in whole  
or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin  
Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

**Дьюк, Энни.**

Д92      Хороший выбор. 45 упражнений для принятия решений от  
чемпиона мира по игре в покер / Энни Дьюк ; [перевод с ан-  
глийского Е. Карапетян]. — Москва : Эксмо, 2022. — 320 с. —  
(Тренировка разума).

ISBN 978-5-04-155280-0

Жизнь человека напрямую зависит от принятых им решений. Сомнения, колебания при выборе лучшего варианта чреваты потерей возможностей, средств, времени и сил. Как принимать рациональные решения быстро и эффективно, рассказывает чемпион мира по покеру и бизнес-консультант Энни Дьюк. В своей книге она предлагает 45 упражнений, несколько анкет и диаграмм, которые помогут вам избавиться от сомнений перед выбором и принимать только выигрышные решения.

УДК 159.95  
ББК 88.3

ISBN 978-5-04-155280-0

© Е. Карапетян, перевод на русский язык, 2022  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

*Моему отцу, Ричарду Ледереру,  
который вдохновляет меня каждый день  
своей страстью к преподаванию  
и любовью к письменному слову.*



# Оглавление

Ваши лучшее и худшее решения .....	11
Введение .....	13
<b>I Фокус на результате. Последствия в зеркале заднего вида могут показаться масштабнее, чем они есть на самом деле .....</b>	<b>21</b>
[1] Смена фокуса .....	22
[2] Тень последствий .....	24
[3] Роль удачи .....	30
[4] Решение не равно результату .....	34
[5] Спрашивайте, чтобы больше узнать .....	38
[6] Новый взгляд на старые данные .....	41
[7] Резюме главы .....	43
<b>II Ретроспектива – плохой учитель .....</b>	<b>48</b>
[1] И снова о работе .....	48
[2] Диаграмма 1: Выявление собственного хиндсайта .....	52
[3] Что вы знали? И когда вы это знали? .....	57
[4] Примеры хиндсайта в разных ситуациях .....	62
[5] Резюме главы .....	67

<b>III</b>	<b>Мультиверсум решений</b> .....	<b>72</b>
	[1] Причудливая идея .....	72
	[2] Парадокс опыта .....	74
	[3] Когнитивная резня бензопилой. Когда остается только результат .....	75
	[4] Пересобирание дерева. Какие еще результаты могли произойти .....	78
	[5] Контрфактуалы .....	85
	[6] Резюме главы .....	91
<b>IV</b>	<b>Три «П»: предпочтения, плата и потенциал</b> .....	<b>94</b>
	[1] Сделайте видение будущего ясным с помощью шести шагов .....	94
	[2] Возможность прикинуть на глаз .....	96
	[3] Ваши предпочтения .....	97
	[4] Вероятность имеет значение .....	105
	[5] Все предположения – это обоснованные предположения .....	106
	[6] Используйте слова, выражающие вероятность .....	113
	[7] Если не зададите вопрос, то не получите ответ .....	122
	[8] Резюме главы .....	126
<b>V</b>	<b>Сила меткости</b> .....	<b>132</b>
	[1] Трудности перевода: плохие новости, связанные с использованием терминов о вероятности .....	132
	[2] Точность имеет значение: более четкое определение в «яблочко» .....	140
	[3] Разумный диапазон .....	143
	[4] Резюме главы .....	155



<b>VI</b>	<b>Взгляд со стороны</b> .....	<b>160</b>
[1]	Соринки в чужих глазах .....	160
[2]	Взгляд изнутри и взгляд снаружи .....	163
[3]	Как стать самым непопулярным гостем на свадьбе ....	169
[4]	Счастливый союз – это союз внутреннего и внешнего взглядов .....	172
[5]	Резюме главы .....	186
<b>VII</b>	<b>Освобождение от паралича выбора. Как тратить время на принятие решений более разумно</b> .....	<b>190</b>
[1]	Когда решения не очень важны .....	194
[2]	Фрироллинг: быстрое принятие решения, когда минусов практически нет .....	199
[3]	Овца в волчьей шкуре: высокие ставки, близкие вызовы, быстрые решения .....	206
[4]	Сдающиеся часто побеждают, а победители часто сдаются .....	214
[5]	Это ваш окончательный ответ? Когда процесс принятия решения «закончен» .....	224
[6]	Резюме главы .....	226
<b>VIII</b>	<b>Сила негативного мышления</b> .....	<b>232</b>
[1]	Думайте позитивно, но планируйте негативно: выявление трудностей в достижении целей .....	234
[2]	Предварительный и обратный прогноз .....	241
[3]	Предварительные обязательства перед своими благими намерениями .....	255
[4]	Перехитрить злого гения .....	258
[5]	Вечеринка-сюрприз, которую никто не хочет: когда ваша реакция на плохой исход может усугубить ситуацию .....	264
[6]	Если не получается их победить... смягчите их .....	268
[7]	Резюме главы .....	271

<b>IX Если хотите знать мнение человека, не высказывайте ему свое .....</b>	<b>278</b>
[1] Красота в том, что чужие убеждения отличаются от ваших .....	283
[2] Поместить ваше мнение в карантин, чтобы оно не заражало остальные .....	288
[3] Как обеспечить карантин мнений в группе .....	291
[4] Повествование в нужном ключе .....	298
[5] Заключительные мысли .....	305
[6] Резюме главы .....	306
Благодарности .....	310
Об авторе .....	315

# Ваши лучшее и худшее решения



**Каково было лучшее решение, принятое вами в прошлом году?**  
Доверьтесь интуиции и напишите первое, что пришло в голову:

---

---

Какое решение было худшим в прошлом году? Снова доверьтесь чутью и напишите первое, что пришло в голову:

---

---

Ваше лучшее решение привело к хорошим результатам?

(обведите ответ)

ДА

НЕТ

Ваше худшее решение привело к плохим результатам?

(обведите ответ)

ДА

НЕТ



**Если** вы похожи на большинство людей, то скорее всего:

1. Ответили ДА на оба последних вопроса.
2. Ваши ответы на оба первых вопроса были описанием результата *принятого решения*, а не описанием самого решения.

Я провела это упражнение с сотнями людей, и ответы всегда были одинаковыми. Когда я спрашиваю о лучшем решении, люди рассказывают о лучшем результате. Когда я спрашиваю о худшем решении, они говорят о негативных последствиях.

Мы вернемся к этому упражнению чуть позже.

# Введение

Ежедневно мы принимаем тысячи решений, серьезных и не очень. Некоторые из них значимы, например, какую выбрать профессию. Другие — менее серьезные: скажем, что съесть на завтрак.

Вне зависимости от вашего умения делать выбор вам необходимо развивать навык, который поможет отличать правильные решения от неправильных, важные — от второстепенных.

Спросите, почему этот навык так важен? Потому что вашу жизнь определяют два фактора — это удача и ваши решения. И контролировать вы можете только последнее.

Удачу по определению невозможно обуздать. В каком настроении придет в офис начальник, кто будет проверять ваше заявление на визу, найдутся ли в магазине джинсы нужного размера — всем этим невозможно манипулировать.

То, с чем все же можно работать и что можно улучшить, — это качество принимаемых решений. И когда эти решения взвешены, больше шансов, что вам улыбнется удача.

Хотя важность принятия осознанных решений и представляется очевидной, поразительно, как мало людей могут описать сам этот процесс.

Я размышляла над этим всю свою сознательную жизнь. Сначала — будучи соискателем кандидатской степени кафедры ког-

нитивных наук. Затем — профессиональным игроком в покер, где я должна была принимать быстрые и рискованные решения с огромной суммой денег на кону, то есть в ситуации, когда удача имеет значительное и очевидное влияние на результат. А последние восемнадцать лет — как бизнес-консультант, помогающий управленцам, различным командам и отдельным работникам научиться выстраивать грамотные стратегии по принятию решений. (Не говоря уже о том, что я мама, воспитывающая четверых здоровых и счастливых детей.)

Я замечаю, что большинство людей с трудом могут объяснить, как принять взвешенное и эффективное решение. Эта сложность характерна не только для новичков в покере, студентов колледжа или работников низшего звена. Даже когда я спрашиваю топ-менеджеров и директоров компаний, как выглядит их процесс принятия решений, то обычно слышу следующее: «Ну, я доверяю своему чутью», «Я опираюсь на мнение советников», «Я составляю список вариантов и взвешиваю все за и против».

И это неудивительно. Кроме расплывчатых призывов к критическому мышлению, процесс принятия решений не обсуждается на занятиях в школах и вузах. В таких исходных данных отсутствие продуманного подхода совсем не удивляет. У нас даже нет общих терминов, базовых понятий, чтобы говорить о процессе принятия решений как о концепции. Последствия такого положения могут быть печальными. Ведь именно правильно сделанный выбор и расставленные приоритеты помогают достичь целей.

Потому я и написала эту книгу. Она предлагает схему процесса принятия решений, а также набор инструментов для приведения этой схемы в действие.

## Что такое инструмент принятия решения?

В целом инструмент — это прибор или приспособление для решения той или иной задачи. Молоток — это инструмент для забивания гвоздей. Отвертка — для закручивания винтов. Любое дело приобретает элегантную простоту, если у вас есть нужный инструмент для работы.

- Хороший инструмент может применяться несколько раз с одинаковой степенью эффективности. То есть он должен снова и снова помогать достичь желаемого результата.
- Правильному использованию инструмента один человек может научить другого, чтобы тот тоже смог им пользоваться и получать нужные результаты.
- После применения инструмента можно оглянуться и оценить, все ли правильно сделано.

Получается, убеждения, на которые опираются даже директора крупных компаний, — неэффективный инструмент.

Ваше чутье, какое бы оно ни было тонкое, тоже представляет собой надежный инструмент. Я не имею в виду, что, опираясь на интуицию, вы не можете принять правильное решение. Можете. Но вы не узнаете, случайно ли выбрали правильное направление или ваше шестое чувство действительно настроилось на нужную частоту. Все, что вы увидите, — это результат. Вы не сможете вернуться и детально исследовать, как ваше чутье привело к такому решению.

Ваше чутье — это средство, существующее только в вашей уникальной реальности. Вы не можете научить кого-то вашему чутью. Вы даже не можете быть уверены, что сами используете его каждый раз одинаково.