

## Transkrypcja

### **Artyści Rynków – seria 2**

#### Odcinek 3: Sztuka podejmowania decyzji według byłej mistrzyni pokera, Annie Duke

Michael McCarthy: Dobry proces decyzyjny pomaga najlepszym pokerzystom i najlepszym traderom. W dzisiejszym odcinku porozmawiamy z Annie Duke, byłą mistrzynią turnieju World Series of Poker, która do perfekcji opanowała sztukę podejmowania trudnych decyzji. W trakcie ponad 20-letniej kariery zawodowej pokerzystki, Annie Duke nauczyła się, jak zachowywać zimną krew w obliczu niepewności, jak rozpoznawać błędy poznawcze i stereotypy w myśleniu oraz jak je wykorzystywać, aby ostatecznie podjąć dobre decyzje. Ta strategia zapewniła Annie najwyższe trofeum w cyklu turniejów World Series of Poker w 2004 roku, gdzie pokonała ponad dwustu graczy. Wygrała także 2 miliony dolarów w turnieju mistrzów „zwycięzca bierze wszystko”, który transmitowany był na żywo w telewizji. Nie może dziwić fakt, że kariera Annie zaczęła się od nauk kognitywnych, oraz że napisała kilka książek na temat procesów decyzyjnych, dzięki którym zarobiła miliony. W swojej najnowszej książce o myśleniu w zakładach i mądrych decyzjach w sytuacji gdy nie dysponuje się wszystkimi faktami Annie radzi czytelnikom, jak podejmować mądre decyzje nawet w sytuacjach, w których nie znają wszystkich faktów. Łączymy się z Annie na Long Island w stanie New Jersey.

Michael McCarthy: Annie, witaj w serii Artyści Rynków. Dziękuję, że przyjęłaś moje zaproszenie. Na początek porozmawiamy o twoim dzieciństwie – czy jako dziecko grałaś z rodziną w karty?

Annie Duke: Tak, ale nie w pokera. Graliśmy w różne gry, tyle że nie na pieniądze. Mój ojciec nie próbował się odegrać za kieszonkowe, które nam wypłacał, całe szczęście... Całą rodziną graliśmy w różne gry karciane, to był nasz sposób na wspólne spędzanie czasu. Mój ojciec był zapalonym graczem. Miał także teorię, że nigdy nie należy dawać dzieciom forów i pozwalać im wygrywać, co doprowadzało mnie do szału, bo byłam najmłodszym graczem i zwykle to ja przegrywałam. Ale chyba dzięki temu nauczyłam się przegrywać, co zawsze jest trudną lekcją. Uważam, że nauczyłam się przyjmować porażkę i podejmować decyzję, czy grać dalej, czy się poddać. W końcu zawsze postanawiałam grać dalej, bo chciałam się nauczyć, chciałam być najlepsza. I w rezultacie zanim skończyłam 16 lat, szło mi już całkiem nieźle i zaczęłam wygrywać z moim ojcem. Myślę, że nauczyłam się wtedy trzymać emocje na wodzy i nie rzucać kartami, tylko dlatego że przegrywałam, bo to nic nie daje i nie można się od tego stać lepszym graczem.

Michael McCarthy: Oczywiście. A dlaczego wybrałaś psychologię kognitywną jako kierunek studiów?

Annie Duke: Miałam obowiązkowe zajęcia z psychologii i bardzo mnie to zainteresowało – wiesz, jak działa mózg, kiedy zaczynamy liczyć, kalkulować, kiedy jesteśmy postawieni w niepewnej sytuacji. Uważam, że to bardzo ciekawe, a tym właśnie zajmuje się psychologia kognitywna. Spodobało mi się naukowe podejście do próby zrozumienia interakcji naszego mózgu ze światem. Jak stawiamy hipotezy, jak je testujemy, jak wykorzystujemy dostępne dane. Pozwala to zrozumieć dane statystyczne i co one naprawdę znaczą. W ten sposób rozumiałam, jak bardziej kreatywne myślenie łączy się z podejściem naukowym, matematycznym. I chyba tego właśnie potrzebowałam.

Michael McCarthy: Zanościło się więc na to, że zostaniesz naukowcem. Jak zatem wylądowałaś przy pokerowym stole?

Annie Duke: To był przypadek, zrządzanie losu. Nie chodzi mi o to, że zdaję się w życiu na ślepy los, ale mój brat w wieku 18 lat wyjechał do Nowego Jorku i stał się bardzo dobrym pokerzystą. Ja z kolei

poszłam na studia doktoranckie w Filadelfii, aby dostać się na Uniwersytet Pensylwanii, i otrzymałam stypendium od fundacji National Science Foundation. Ale pod koniec studiów doktoranckich, kiedy miałam odbyć rozmowę w sprawie pracy na uczelni, dopadły mnie poważne dolegliwości żołądkowe, które wszystko zepsuły. Tuż przed zaplanowanymi rozmowami o pracę na dwa tygodnie wylądowałam w szpitalu i niestety musiałam odłożyć swoje plany kariery akademickiej na przyszłość, bo rok akademicki ma cykl sezonowy, a ja przegapiłam w ten sposób sezon i musiałam czekać na kolejny.

Kiedy wyszłam ze szpitala i dochodziłam do siebie, znalazłam się w trudnej sytuacji finansowej. Nie miałam pieniędzy, nie miałam stypendium, a chciałam szybko stanąć na nogi i wznowić swoją karierę akademicką. Wtedy mój brat zasugerował, żebym zaczęła grać w pokera na pieniądze. Powiedział: „Potrzebujesz pieniędzy, umiesz grać, ja cię jeszcze trochę podszkolę i zobaczymy, co z tego wyjdzie”. Pojechałam do Columbus w stanie Montana, gdzie zaczęłam grać w kasynie. Potem trafiłam do Billings, gdzie odbywał się większy turniej. No i pokochałam to. Myślę, że było to po prostu praktyczne zastosowanie tego wszystkiego, czego uczyłam się na studiach, bo psychologia kognitywna zajmuje się w dużej mierze procesami poznawczymi w sytuacji niepewności. A ja właśnie tym zajmowałam się na studiach – nauka w systemach niepewnych, szczególnie nauka języka, w jaki sposób opanowujemy język. I pomyślałam – ach, to jest to! Tak to się robi w praktyce, tak wykorzystuje się te umiejętności w świecie rzeczywistym i to w bardzo ciekawy sposób. No i nigdy już nie myślałam o powrocie do kariery akademickiej.

Michael McCarthy: A jakie to było uczucie – usiąść pierwszy raz do stolika, aby grać zawodowo? Co wtedy myślałaś? Co czułaś?

Annie Duke: To dość zabawne. Pamiętam, że czułam się bardzo swobodnie. Miałam przecież brata, który doszedł wtedy do finału w turnieju głównym Word Series of Poker. Dokonał tego w wieku zaledwie 23 lat, a ja oglądałam jego grę i miałam styczność z najlepszymi graczami na świecie, takimi jak Erik Seidel, Dan Harrington czy Phill Hellmuth. Miałam więc poczucie, że wiem, co robię. Usiadłam do stolika – ja, młoda dziewczyna, a wokół mnie sami ranczerzy, wiesz – tacy typowi z amerykańskiego Zachodu. I pomyślałam: jakie to łatwe! To niesamowite! Miałam przecież fantastycznych nauczycieli, dobrze wiem, co mam robić. To takie proste, jestem gotowa. Patrzę na to teraz z perspektywy czasu i wydaje mi się szalenie zabawne, że właśnie tak się czułam. Jeśli chodzi o pokera, im bardziej poznajesz tę grę, tym bardziej oczywiste staje się, że łatwość jest tylko pozorna. Ale ja tak wtedy myślałam i pewnie dlatego z takim luzem usiadłam do stolika, choć teraz wydaje mi się to szalone.

Michael McCarthy: W naszych wywiadach w serii Artyści Rynków często pojawia się taki wniosek, że traderzy – a teraz okazuje się, że również pokerzyści – potrzebują pewności siebie, a zarazem pokory.

Annie Duke: Tak. Ja rozróżniam te dwa aspekty, których ludzie często nie potrafią oddzielić od siebie. Można mieć dużą pokorę w grze lub w obliczu jakiegoś problemu, który próbujemy rozwiązać. Sytuacja jest skomplikowana, natłok informacji, sporo asymetrii, dużo zależy od szczęścia. Często myślimy później, dlaczego stało się tak, a nie inaczej, dlaczego poszło to w taką, a nie inną stronę. Czy to przeze mnie? Czy miałam tylko szczęście lub pecha? Czy nie wiedziałam o czymś, a mogłam się dowiedzieć, gdybym poszukała głębiej? Czy po prostu nie było w ogóle możliwości, abym o tym wiedziała? Wszystkie te pytania przychodzą do głowy po fakcie. To po prostu jeden wielki supeł, który trudno rozwikłać.

W obliczu takiego problemu musimy oczywiście zachować pokorę. Ale jednocześnie możemy być przekonani, że jesteśmy w stanie podjąć lepsze decyzje i dokonać lepszych wyborów niż nasz przeciwnik. Ja uważam, że te dwa podejścia mogą współgrać istniejąc niezależnie od siebie. Dzięki temu podejmujemy coraz lepsze decyzje, a jednocześnie zawsze zastanawiamy się, czego jeszcze

możemy się nauczyć, w czym możemy być lepsi, jak lepiej rozsupłać ten węzeł, aby dowiedzieć się, dlaczego stało się tak, a nie inaczej. Zatem pokora sprawia, że nigdy nie jesteśmy do końca zadowoleni z siebie, choć jednocześnie czujemy pewność, że podejmujemy decyzje lepsze niż nasi przeciwnicy. Moim zdaniem te dwie cechy mogą jak najbardziej współistnieć, choć ludzie mają zwykle problem, aby to zrozumieć, aby je od siebie oddzielić.

Michael McCarthy: Widać wyraźnie, że czerpiesz radość z tej gry i niepewności, jaka jej towarzyszy. Ale jak to było – być jedyną kobietą przy karcianym stoliku? Czy pokerzystki muszą radzić sobie z innymi wyzwaniami, niż pokerzyści?

Annie Duke: Och, tak. Znowu spojrzę na to z dwóch stron. Jeśli chodzi o obyczaje panujące w pokoju pokerowym w czasach, kiedy zaczynałam i teraz, to zapewne wiele zmieniło się na lepsze. Nie gram od 2012 roku, ale na pewno od 2000 roku ta kultura zaczęła się zmieniać, szczególnie że poker stał się grą coraz bardziej profesjonalną i turnieje były transmitowane w telewizji, więc w nowym tysiącleciu sytuacja uległa poprawie. No ale ja zaczynałam jeszcze w latach 90-tych. No cóż, nie zliczę nawet ile razy otrzymywałam wiadomo jakie propozycje, ile razy proponowano mi pieniądze, abym z kimś... no wiesz. Albo w przypadku przegranej ręki słyszałam takie słowa, jakich nie odważyłabym się powtórzyć w tym wywiadzie. To dlatego, że ludzie naprawdę wkręcają się w grę, kiedy stawiają na szali takie kwoty, które są dla nich znaczące. Kiedy więc przegrywają, sporo tracą i to ich bardzo uderza po kieszeni. Trochę tak, jak kiedyś na giełdzie, kiedy maklerzy faktycznie spotykali się ze sobą na parkiecie – teraz już tak nie jest, ale kiedyś tak to przecież wyglądało. Przypominało to wtedy grę w pokera – wygrywałeś lub przegrywałeś twarzą w twarz z przeciwnikiem. Dokładnie tak – musiałeś patrzeć w twarz człowiekowi, który właśnie zabrał twoje pieniądze. A w moim przypadku przeciwników bolał nie tylko fakt, że tracili sporo pieniędzy. Najbardziej bolało ich to, że przegrywali z dziewczyną. Często były to zatem niemiłe sytuacje. Chcę tutaj podkreślić, że nie dotyczy to wszystkich mężczyzn, z którymi grałam, nawet nie większości z nich, Absolutnie nie. Wielu mężczyzn traktowało mnie normalnie, jak każdego innego gracza, jak zwykłego przeciwnika... ale niestety nie wszyscy. No i niestety obyczajowość panująca w tamtych czasach sprawiała, że nikt nie reagował, nikt nie zwracał takiej osobie uwagi, że niewłaściwie się zachowuje. A co do mnie, po prostu liczyłam na to, że te postawy będą się stopniowo zmieniać na lepsze. Sądzę, że dzięki mojej obecności w świecie pokera oraz obecności innych kobiet takich jak Jennifer Harman, Barbara Enright czy Cindy Violett – coraz więcej kobiet wchodziło w ten świat jako zawodowi gracze – sytuacja stopniowo zaczęła się zmieniać, choć wiedziałam, że te zmiany będą zachodzić bardzo powoli.

I wtedy postanowiłam skupić się na czymś innym. Ponieważ niektórzy gracze bardzo emocjonalnie reagowali na fakt, że grali przeciwko dziewczynie, zaczęłam się zastanawiać, jak mogę to obrócić na swoją korzyść. I wtedy zdałam sobie sprawę, że właśnie w tych szalenie emocjonalnych reakcjach leży ogromny potencjał, bo ludzie targani emocjami niekoniecznie będą postępować racjonalnie i podejmować dobre decyzje grając przeciwko mnie. Odkryłam przede wszystkim, że istnieje jeden typ mężczyzn – i znowu chcę podkreślić, że absolutnie nie mam tu na myśli wszystkich mężczyzn – ale ten jeden typ mężczyzn nieracjonalnie ocenia sytuację grając przeciwko kobiecie. Tacy mężczyźni przystępują do gry z masą stereotypów na temat tego, kim jestem i w jaki sposób gram. I nawet jeśli udowodnię im, że są w wielkim błędzie, oni dalej nie przyjmują tego do wiadomości. Kiedy to rozumiałam, pomyślałam sobie, że choć jest to w zasadzie paskudne, to przecież ja mam do wykonania przy tym karcianym stoliku określone zadanie – muszę podjąć lepsze decyzje, niż mój przeciwnik. I zdałam sobie sprawę, że dzięki temu zyskuję nad nimi przewagę. I to chyba pozwoliło mi podchodzić do tego typu sytuacji ze stoickim spokojem. Po prostu stwierdziłam – OK, będę próbowała powoli zmieniać tę seksistowską kulturę w świecie pokera, ale jednocześnie mogę ją

obrócić na swoją korzyść, bo w tych emocjonalnych interakcjach z mężczyznami leży wielki potencjał, który pozwoli mi wygrać, jeśli tylko będę trzymać własne emocje na wodzy.

Michael McCarthy: Czyli choć takie traktowanie ciebie było paskudne, to jednak potencjalnie również korzystne dla ciebie.

Annie Duke: Dokładnie.

Michael McCarthy: Jednym z największych bestsellerów na temat rynków finansowych jest oczywiście seria autorstwa Jack'a Swagga zatytułowana „Czarodzieje rynku”, czyli zbiór wywiadów, jakie przeprowadził z najlepszymi traderami. Ja z kolei miałem zaszczyt posadzić Jack'a po drugiej stronie mikrofonu i przepytąć, czego dowiedział się od największych traderów w branży. To, co mi opowiedział, było często zaskakujące. To jest, że każdy wybitny trader, jakiego znał, wypracował swój własny unikalny styl, co tylko potwierdza tezę, że nie istnieje jedno właściwe podejście. Najważniejsze w tradingu jest wypracowanie własnego stylu i metody.

Michael McCarthy: Annie, muszę cię teraz zapytać o rozgrywki, które przegrałaś, w których popełniłaś błędy.

Annie Duke: Och, pamiętam je doskonale. Mam dla ciebie naprawdę dobrą historię. Poker z czasów sprzed transmisji telewizyjnych to była zupełnie inna gra. W ostatnim roku, zanim rozgrywki trafiły na ekrany telewizorów, w turnieju głównym brało udział około 800 osób, natomiast w pierwszym roku transmisji telewizyjnych liczba ta urosła do niemal 3 tysięcy. I zmiana ta zaszła zaledwie w ciągu roku. Nagle pojawiło się mnóstwo nowych graczy mających zupełnie inne podejście do gry – kiedy należy spasować, co to jest dobre rozdanie i tak dalej. Na dodatek właśnie w roku, w którym poker szturmował telewizję, ja urodziłam swoje najmłodsze dziecko. Byłam więc jakieś sześć miesięcy do tyłu. Nie wiedziałam, jak grają ci wszyscy nowi gracze. I właśnie dlatego pewną partię rozegrałam w sposób naprawdę idiotyczny.

Grałam w turnieju i podbiłam mając w ręce króla i damę, a gracz, z Big Blinda sprawdził mnie. Postawił pierwszy w kolejnej rundzie, a na stole leżały takie karty, że gdybym trafiła waleta, miałabym dużego strita. Był as, dziesiątka i coś tam jeszcze. Czyli miałam asa, króla, królową, blanka – czyli pustą kartę, oraz dziesiątkę. Potrzebowałam tylko waleta. Ten gość postawił, a ja go sprawdziłam – ale nie dlatego, że chciałam zdobyć waleta, tylko chciałam go zblefować na kolejnej karcie, bo kiedy on postawił, wówczas pomyślałam, że pewnie ma tylko jedną marną parę. Jeśli ktoś stawia zakład w takiej sytuacji, to logiczne jest, że najprawdopodobniej ma właśnie takie karty w ręce. W następnej kolejce nic się nie pojawiło, a tamten gość znowu obstawił, po czym ja podbiłam stawkę bardzo wysoko, tak jak planowałam. Ale on mnie przebił, nawet nie zdążyłam wrzucić żetonów do puli po podbiciu stawki. A on już chciał mnie sprawdzać, bardzo podekscytowany, pomyślałam więc: o nie, spartaczyłam tę rundę. Na pewno ma mocne karty w ręce, ale spokojnie – w ostatniej karcie trafiłam waleta. No i miałam bardzo mocny układ, najlepszy, jaki mógł mi się trafić – i zgarnęłam wszystkie żetony. A wtedy ten gość pokazał mi z niesmakiem swoje karty: asa i dziewiątkę.

Dlaczego pamiętam tę grę tak dobrze, dlaczego uważam ją za ciekawą i pouczającą? Bo on faktycznie miał takie karty, jak myślałam – słabą parę. Czyli to odczytałam dobrze, zgadłam, jakie miał karty. Zupełnie się jednak pomyliłam co do tego, jak on sam oceniał swój układ. Przed „rewolucją telewizyjną” gracze oceniliby go jako bardzo słaby. Ale w tamtym roku przez jakiś czas, choć oczywiście teraz już tak nie jest, niektórzy gracze uznaliby, że były to bardzo dobre karty, a ja po prostu nie miałam o tym pojęcia. Nie przewidziałam, że ten facet może pomyśleć, że ma w ręce o wiele lepsze karty niż ja. I wtedy dotarło do mnie, że tak naprawdę są dwie strony medalu. Nie chodzi tylko o to, żeby zgadnąć, jakie karty przeciwnik trzyma w ręce. Trzeba jeszcze przewidzieć, jak on sam

zareaguje na dane rozdanie. Wtedy mi to zupełnie umknęło, dałam ciała w tej rozgrywce – chociaż i tak ją wygrałam!

Michael McCarthy: To najlepsza historia o porażce w grze, jaką słyszałem.

Annie Duke: Tak. Było mi nawet wstyd, że wygrałam, bo przecież zupełnie pokpiłam sprawę.

Michael McCarthy: Ale to prowadzi nas do kolejnej ważnej kwestii. Jakie są konsekwencje takich sytuacji? Jeśli trader czy pokerzysta ma złą passę lub podejmuje złe decyzje, jakie wnioski można wyciągnąć z takich błędów? Gramy dalej czy rezygnujemy?

Annie Duke: W tamtym akurat przypadku nie mogłam się wycofać, bo brałam udział w turnieju. Fakt, że w tej jednej rozrywce pomyliłam się tak fatalnie, bardzo mnie zdenerwował. Musiałam szybko poukładać sobie w głowie, jak grać dalej, musiałam natychmiast wyciągnąć wnioski – ach, więc ci ludzie oceniają swoje karty nieco inaczej, niż można by się spodziewać. Muszę więc na to bardzo uważać, muszę zmienić swój sposób interpretowania i oceny sytuacji. Musiałam się mocno skupić, aby nie zepsuć kolejnego rozdania.

I na tym właśnie polega wyzwanie w grze, nawet jeśli nie jesteś „uwięziony” przy stoliku, tak jak podczas turnieju. Nawet w zwykłej grze na pieniądze czy w pracy tradera musimy umieć rozpoznać, kiedy jest zły moment. Co robić, kiedy jesteś w takim stanie, w którym nie powinno się właściwie podejmować żadnych decyzji ani zawierać żadnych transakcji? To naprawdę trudne. Myślę, że udział w turnieju, kiedy jesteś właściwie zmuszony do podjęcia kolejnej decyzji, pomaga rozpoznać i przepracować takie sytuacje. A wtedy możemy to wykorzystać w innych sytuacjach, kiedy istnieje możliwość wycofania się i zakończenia gry. Czy powinnam teraz wstać i odejść od stolika, bo nie mogę się uspokoić, czy też grać dalej i zastanowić się później, czy podjęłam słuszną decyzję.

Michael McCarthy: Cały czas mówisz o analizowaniu decyzji, a nie ich konsekwencji.

Annie Duke: To dlatego, że decyzje i ich rezultaty to dwie różne rzeczy. Nie możemy analizować naszego procesu decyzyjnego, który tak naprawdę jest najważniejszy, wyłącznie w oparciu o wynik końcowy. Czy wyszliśmy na plus, czy na minus? Czy decyzja była słuszną czy niesłuszną? Po prostu stwierdzam, że sam wynik nie powinien nas interesować. Bo gdyby interesował nas jedynie wynik, doszlibyśmy do wniosku, że byłam świetna, bo trafiłam tego waleta, a przecież miałam na to tylko 8 procent szans, no i wygrałam tamto rozdanie, prawda? Ale mam nadzieję, że nikt tak nie myśli. Ja wcale nie uważam, że byłam świetna, bynajmniej. Jest mi wstyd, że grałam tak fatalnie.

Problem polega na tym, że decyzje i ich rezultaty są bardzo luźno ze sobą powiązane, co często jest wynikiem czynników losowych lub ukrytych informacji. Zawsze, kiedy mamy do czynienia z dużą ilością zmiennych, można osiągnąć dobry rezultat w wyniku złych decyzji, tak jak zdarzyło się to mnie. I odwrotnie, dobry proces decyzyjny może doprowadzić do niepożądanych skutków. No i oczywiście można zyskać w wyniku dobrych decyzji oraz stracić w wyniku złych decyzji. Są zatem cztery opcje i to jest sedno sprawy. To właśnie przyciągnęło mnie do pokera. Znamy wynik – przegrana lub wygrana. Ale w jaki sposób do niej doszło? Czy podjęliśmy dobre, czy złe decyzje? Mamy taką tendencję jako ludzie, że kiedy obserwujemy działania innych, skupiamy się na ich rezultatach – uznajemy, że pomiędzy jakością procesu decyzyjnego a rezultatem końcowym istnieje ścisły związek. Jeśli więc trader ponosi stratę to dlatego, że zawarł złą transakcję. Jeśli zaś inkasuje zysk, transakcja musiała być świetna. Jeśli pokerzysta przegrywa, musi być fatalnym graczem. A jeśli wygrywa, to znaczy że jest świetny. Tak to zwykle wygląda, kiedy oceniamy ludzi z boku. Trochę inaczej ten proces przebiega, kiedy oceniamy własne działania, ale patrząc na wyniki osiągnięte przez innych zwykle dochodzimy do takich właśnie wniosków.

W grze takiej jak szachy to rozsądne podejście, bo jeśli wyeliminujemy zmienność i ukryte informacje, to faktycznie tak jest. Jeżeli przegram z tobą w szachy, to oznacza, że grałeś lepiej niż ja i oboje to wiemy. Jeśli zaś ja wygram, to ja byłam lepsza. W szachach zatem wynik gry jest ściśle powiązany z jakością procesu decyzyjnego, ale w życiu tak nie jest. I tak samo nie sprawdza się to w tradingu ani w pokerze. Inny przykład to jazda autem. Można przestrzegać przepisów, przejechać na zielonym świetle i mimo to mieć wypadek. Z drugiej strony można złamać przepisy, przejechać na czerwonym i nic złego się nie stanie, nie dostaniemy nawet mandatu. Tak to wygląda w życiu.

I jest to spory problem, bo skupiamy się zwykle na rezultatach, na osiągniętych wynikach, a to rzuca poważny cień na to, jak postrzegamy rzeczywistość wokół nas. Jeżeli znamy rezultat, może to wypaczyć sposób, w jaki oceniamy podejmowane po drodze decyzje. Jeśli powiem jednej grupie ludzi, że wygrałam na giełdzie, a drugiej grupie, że przegrałam, a następnie każę im ocenić ten sam proces decyzyjny, który do tego doprowadził, to ich odpowiedzi będą zupełnie różne. Na pytanie co sądzicie o jakości moich decyzji, obie grupy udzielą mi różnych odpowiedzi. W tym właśnie szkopuł, bo nawet jeśli staramy się tak nie robić, nawet jeśli analizujemy wyłącznie jakość procesu decyzyjnego, to i tak nasza ocena podjętych decyzji nie będzie racjonalna i obiektywna, jeśli znamy ostateczny wynik.

Michael McCarthy: Czyli łatwo nas zwieść przez losowość.

Annie Duke: Właśnie. Tak jak tytule tej książki.

Michael McCarthy: Świetna książka, nawiasem mówiąc.

Annie Duke: Tak, świetna.

Michael McCarthy: Autorem jest Nassim Taleb, prawda?

Annie Duke: Racja.

Michael McCarthy: No dobrze, a czego traderzy mogliby nauczyć się od pokerzystów, jeśli chodzi o ryzyko i zarządzanie nim?

Annie Duke: Na pewno nie można ulegać złudzeniu, że się wygrywa, kiedy się faktycznie przegrywa. Znowu wracamy do jakości naszego procesu decyzyjnego – jak właściwie ocenić, czy podejmujemy trafne decyzje? Możemy tu analizować wiele aspektów, czy dobrze zarządzamy pieniędzmi, czy obstawiamy całą stawkę, czy tylko jej połowę albo czwartą część, według kryterium Kelly'ego. Możemy to wszystko brać pod uwagę. Ale jeśli nie oszacujesz dobrze swojej przewagi, to i tak po tobie. I wtedy to nie ma już znaczenia, bo jeśli obstawiłeś 1/4 stawki i przegrałeś, to i tak stracisz, choć oczywiście mniej niż gdybyś zagrał systemem „full Kelly”. Po prostu stwierdzam, że musimy wiedzieć, do jakiego stopnia jesteśmy w stanie się oszukiwać, że wygrywamy, choć tak naprawdę przegrywamy. Pozytywna narracja o samym sobie stanowi część naszej tożsamości. Lubimy myśleć, że jesteśmy mądrzy, że mamy przewagę. I kiedy wszystko idzie po naszej myśli i odnosimy sukces, wówczas chcemy wierzyć, że podjęliśmy dobre decyzje. Natomiast kiedy idzie jak po grudzie i ponosimy porażkę, zrzucamy winę na pecha. Twierdzimy wówczas, że nie mogliśmy tego przewidzieć, nie mieliśmy pełnej wiedzy, coś nam pokrzyżowało plany. Wmawiamy sobie, że byliśmy faworytami, ale przecież nie można zawsze wygrywać, więc to nie nasza wina.

To jest coś, czego można nauczyć się z pokera, bo w tej grze zdarza się to stale. Raz wygrywasz, raz przegrywasz – pytanie tylko, jak do tego doszło? Myślę, że trzeba mieć dużo wewnętrznej dyscypliny, żeby analizować jakość swoich decyzji. Częściowo łączy się to z historią, którą ci opowiedziałam – tą o rozdaniu, które wygrałam, choć tak naprawdę byłam załamana swoją grą. Pobiegłam wtedy do Erika

Seidela i powiedziałam mu: Nie wierzę, że to zrobiłam, pomocy! Myślę, że zbyt często impulsem do przeanalizowania jakości naszych decyzji jest niestety nieoczekiwana przegrana. Wtedy najczęściej zaczynamy się zastanawiać, co zrobiliśmy źle. I kiedy się temu bliżej przyjrzymy, wówczas okazuje się, że przeceniamy rolę przypadku, braku szczęścia. A nawet jeśli tak nie jest, to zwykle zadajemy sobie pytanie – czy mogłem zrobić coś lepiej? Czy mogłem stracić mniej? Czy mogłem coś zrobić, żeby jednak wygrać?

A w rzeczywistości powinniśmy być neutralni w naszych oczekiwaniach wygranej lub porażki. Powinniśmy równie wnikliwie analizować niespodziewane zwycięstwa jak nieoczekiwane porażki. I powinniśmy mieć na koncie jedne i drugie, tyle samo nieoczekiwanych zwycięstw co niespodziewanych porażek. Na tym właśnie aspekcie należy się skupić – że uzyskany rezultat różni się od naszych oczekiwań. Bo kiedy niespodziewanie wygrywamy, wówczas myślimy: Wow, to było świetne, jestem lepszy niż myślałem! I tyle. A powinniśmy skupić się na obu stronach medalu. Tak trzeba do tego podchodzić w pokerze. Kiedy dostajemy świetne rozdanie i wygrywamy, to i tak musimy przeanalizować nasze decyzje.

Powinniśmy także neutralnie podchodzić do kierunku, w jakim gra się ostatecznie obróciła, co raczej nie jest najbardziej naturalnym podejściem. Jeśli przegrywamy, musimy zadać sobie nie tylko pytanie „Czy mogłem stracić mniej?”, ale także „Czy mogłem stracić jeszcze więcej, gdybym podjął lepsze decyzje”? Może nie postawiłem wystarczająco dużo, może miałem tak dużą przewagę, że mogłem postawić więcej? Czy istnieje możliwość, że gdybym lepiej ocenił swoją pozycję, to straciłbym jeszcze więcej? I tak samo po stronie wygranej – jeżeli odnosimy niespodziewane zwycięstwo, być może lepszy proces decyzyjny sprawiłby, że wygrałbym mniej? Zwykle kiedy już analizujemy wygrane, co zdarza się raczej nieczęsto, zadajemy sobie pytanie, czy mogliśmy wygrać jeszcze więcej. A ja podkreślam, że powinniśmy neutralnie podchodzić do wygranych i porażek, analizując wszystkie rezultaty, które są niespodziewane i neutralnie podchodząc do kierunku, w jakim poszła gra. Musimy przeanalizować zarówno scenariusz pozytywny, jak i negatywny, który mógłby wynikać z lepszych decyzji. Bez żadnych uprzedzeń. Dzięki temu przyzwyczajamy mózg, aby nie skupiał się na samym wyniku, bo przecież nie o wynik tutaj chodzi, tylko o to, że był on nieoczekiwany. I właśnie na tym aspekcie należy się skupić. Takie podejście zawdzięczam mojemu bratu i Erikowi. Usłyszałam od nich: „Przestań już opowiadać o tych partiach, które przegrałaś, bo przecież popełniałaś błędy również w tych wygranych. Może dla odmiany opowiesz coś o nich?”

Michael McCarthy: Trafna uwaga. Oczywiście łatwo to odnieść do świata tradingu. Jako traderzy często analizujemy nasze decyzje w przypadku porażki. Ale jako osoba kierująca pracą innych traderów zauważyłem, że czekają na nich tak naprawdę dwa niebezpieczeństwa. Pierwsze z nich to oczywiście porażka. A drugie to wielka wygrana. Czy to samo można powiedzieć o pokerzystach po zakończeniu turnieju?

Annie Duke: O tak, absolutnie. Przeceniamy wtedy naszą przewagę nad przeciwnikami. Kiedy przytrafia nam się wielka wygrana, szczególnie seryjnie, bo przecież zdarza się wyrzucić reszkę nawet pięć razy z rzędu, wówczas zaczynamy przeceniać naszą wartość. I wtedy zaczynamy zwiększać stawki, bo uważamy, że jesteśmy lepsi niż w rzeczywistości. Wynika to z wcześniejszych wygranych, które zwiększają skłonność graczy do ryzyka. Również po porażce należy się bardzo pilnować. W takim wypadku mamy dwa scenariusze. Jeśli to pojedyncza, ale bardzo duża strata, wówczas może nas kusić, żeby się odegrać na jednej transakcji, więc należy bardzo uważać, aby nie stracić jeszcze więcej. Ale po serii porażek następuje efekt przeciwny do tego, o którym mówiłam wcześniej. Przegrane są tak bolesną lekcją, że będziemy się starali za wszelką cenę ograniczać ryzyko, a tym samym również straty. Innymi słowy, będziemy minimalizować maksymalną możliwą stratę. Oznacza to jednak również, że będziemy minimalizować maksymalny potencjalny zysk. Osoba, która poniosła

szereg porażek, będzie unikać ryzyka jak ognia. Musimy więc mieć świadomość obu stron medalu i wiedzieć, że niebezpieczeństwa czyhają zarówno na przegranych, jak i na zwycięzców.

Michael McCarthy: A czy możesz nam opowiedzieć, co właściwie dzieje się w mózgu, kiedy trwa proces decyzyjny?

Annie Duke: W procesie decyzyjnym aktywizuje się przedczołowa część kory mózgowej. Dzięki temu jesteśmy w stanie opanować się po jakimś ważnym dla nas zdarzeniu, czy jest to porażka czy wygrana, bo ta część mózgu odpowiada za świadome wybory, a nie za emocje. Kiedy analizujemy sytuację post factum, kiedy staramy się wykonać dekonstrukcję podjętych przez nas decyzji i przeprowadzić ich głęboką analizę, wówczas wyłączamy tę część mózgu, która odpowiada za emocje.

To bardzo ciekawe, że kiedy chcemy się uspokoić, bo czujemy się zbyt pobudzeni emocjonalnie, najlepiej jest zacząć coś analizować, na przykład rozkładać na czynniki pierwsze podjęte przez nas decyzje, ale nie skupiać się przy tym na szczęściu czy pechu, tylko na naszych działaniach. Jakie skutki miały moje działania? Co mogłem zrobić, aby uzyskać inny rezultat? Gdzie się pomyliłem w analizie sytuacji? I kiedy zaczynamy analizować, angażujemy tę część mózgu, która hamuje ośrodek emocji. I w ten sposób się uspokajamy. Kiedy rozwiązujesz skomplikowane zadanie matematyczne, to raczej się nie wściekasz... no może jeśli nie możesz przez dłuższy czas znaleźć rozwiązania i zaczyna cię to w końcu frustrować... ale jeśli założymy, że to zadanie matematyczne jest możliwe do rozwiązania, to nie ma w tym wielu emocji, prawda? Z drugiej strony, kiedy jesteś bardzo rozemocjonowany, to raczej nie rozwiążesz zadania z matematyki, bo wtedy hamujesz aktywność przedniej części mózgu, a im bardziej ją aktywizujesz, tym lepiej ci pójdzie.

Michael McCarthy: W naszej serii sporo uwagi poświęcamy emocjom. Niektórzy traderzy i zawodowi pokerzyści starają się od nich odciąć. Inni chcą je zrozumieć, zaakceptować i obrócić na swoją korzyść. Ty mówisz, że najlepiej uruchomić analityczną część naszego mózgu, kiedy jesteśmy zdenerwowani. Czy to oznacza, że sama raczej wyłączasz emocje w grze? Czy dobrze rozumiem?

Annie Duke: Ja chyba poruszam się między tymi dwoma stanami. Odpowiem na to pytanie na dwa sposoby. Po pierwsze, silne emocje są dla mnie sygnałem, że należy przystąpić do racjonalnej analizy. Mam na myśli taki stan, kiedy wali mi serce, policzki pieką, a przez głowę przelatują myśli: to takie niesprawiedliwe, dlaczego właśnie mnie się to zawsze przytrafia? Zaczęłam to zapisywać, ten cały wewnętrzny monolog. I jestem w pełni świadoma istnienia tych sygnałów, dzięki którym wiem, że emocje biorą nade mną górę. A wtedy zaczynam analizować problem. I wykorzystuję to, aby uruchomić czołowy płat swojego mózgu, skoncentrować się na tym, co może być użyteczne, podjąć dobre decyzje. W tym sensie chyba jestem gdzieś pośrodku, jeśli chodzi o wyłączanie emocji.

Staram się również przeanalizować, co wywołuje u mnie emocje. Emocje, które chcemy uspokoić, które zmuszają nas do przeanalizowania naszych decyzji, zwykle rodzą się z negatywnych zdarzeń, z niespodziewanych porażek. A ja uważam, że tyle samo emocji powinno pojawiać się przy nieoczekiwanej wygranej. Kiedy wygrywam niespodziewanie, to również powinno być dla mnie niepokojącym sygnałem i wywołać określone emocje. Oczywiście nie zawsze mi się to udaje, bo jestem tylko człowiekiem, ale staram się również takie sytuacje analizować, bo przecież wygrana nie powinna mnie zaskoczyć, powinnam umieć ją przewidzieć, prawda? Czyli nie skupiam się na samym wyniku, tylko na procesie. Dlatego fakt, że nie przewidziałam wygranej powinien mnie martwić tak samo, jak niespodziewana porażka. Tak oczywiście nie jest, wiadomo. Ale stawiam sobie taki cel i wykorzystuję te emocje, aby skupić się nad swoim procesem decyzyjnym i popracować nad nim, jeśli uznaję, że jest to konieczne.



Michael McCarthy: Pracujesz teraz jako konsultantka i udzielasz porad przedstawicielom świata wielkich korporacji, biznesu, finansów i tradingu na temat procesu decyzyjnego i jakości podejmowanych decyzji. Czego właściwie ich uczysz? Czego oni od ciebie oczekują?

Annie Duke: Skupiam się na dwóch aspektach. Po pierwsze, jak w danej organizacji tworzona jest odpowiednia kultura decyzyjna. Czy zdania odrębne są brane pod uwagę, czy są uwzględniane w procesie decyzyjnym, czy osoby mające inne zdanie niż reszta mają poczucie, że ich głos jest również słyszany. Bo w pewnym sensie te zdania odrębne są najcenniejsze. Jeżeli uważamy, że mamy rację, to wiemy, dlaczego, prawda? Potrzebni są wtedy ludzie, którzy to zakwestionują, którzy powiedzą nam, dlaczego być może nie mamy jednak racji. Sztuka polega na tym, aby taką atmosferę wytworzyć. Aby tacy ludzie czuli się docenieni, aby wiedzieli, że mogą swobodnie przedstawiać swoje zdania odrębne, swój inny punkt widzenia.

Jeśli na przykład w danej organizacji panuje duży nacisk na wynik, to często ludzie nie będą chcieli podejmować trudnych decyzji, nawet jeśli ostatecznie mogłyby mieć one największą wartość. Będą podejmowali tylko takie decyzje, które pomogą im uniknąć gniewu przełożonych w razie niepowodzenia. Dojdzie wówczas do sytuacji fałszywego konsensusu, bo nikt nie lubi, gdy ktoś na niego krzyczy i obwinia za porażkę. I wszyscy obecni będą się zgadzać z tym, co mówisz. Tak naprawdę doradzam, jak stworzyć w organizacji taką kulturę, aby tego typu zachowań i myślenia unikać. Jak zorganizować proces decyzyjny tak, aby zdania odrębne były jego elementem, bo są one niezwykle cenne. Gra zespołowa wcale nie polega na tym, że należy się zgadzać ze wszystkimi, myśląc sobie po cichu: „nie, nie sądzę, że to dobry pomysł” i nie zgłaszając tego na forum. Ma to zły wpływ na proces decyzyjny i na kulturę panującą w danej organizacji.

Michael McCarthy: Myślę, że to doskonałe podsumowanie dzisiejszego wywiadu. Annie, bardzo ci dziękuję za poświęcony nam czas. To była fascynująca rozmowa.

Annie Duke: To ja dziękuję. Świetnie się bawiłam!

Michael McCarthy: Naszym gościem była Annie Duke, z którą połączyliśmy się z Long Island. Jeśli chcecie dowiedzieć się o niej czegoś więcej, zachęcamy do odwiedzenia jej strony internetowej pod adresem, który podajemy w notkach do programu.

Poprzednich odcinków serii podcastów Artyści Rynków oraz dodatkowych informacji na temat CMC Markets szukajcie na naszej stronie [cmcmarkets.pl](http://cmcmarkets.pl). Zachęcamy również do darmowej subskrypcji naszego kanału w aplikacji z której korzystacie, by słucać ulubionych podcastów; w ten sposób będziecie mieć pewność, że nie opuścicie żadnego odcinka. Artyści Rynków to autorska seria podcastów CMC Markets, globalnego lidera transakcji online. Informacje przedstawione w podcastach mają charakter ogólny i nie uwzględniają indywidualnej sytuacji finansowej naszych słuchaczy. Nazywam się Michael McCarthy, a to był kolejny odcinek z serii Artyści Rynków. Dziękuję za uwagę.