

ROLF DOBELI

# VEŠTINA JASNOG MIŠLJENJA

PEDESET DVE GREŠKE U MIŠLJENJU  
KOJE JE BOLJE PREPUSTITI DRUGIMA

Preveo s nemačkog  
Slobodan Damnjanović

■ Laguna ■

---

---

Naslov originala

Rolf Dobeli

DIE KUNST DES KLAREN DENKENS

Copyright © 2011 Carl Hanser Verlag, Munich/FRG  
Translation copyright © 2013 za srpsko izdanje, LAGUNA



Kupovinom knjige sa FSC oznakom  
pomažete razvoj projekta odgovornog  
korišćenja šumskih resursa širom sveta.

SW-COC-001767

© 1996 Forest Stewardship Council A.C.

VEŠTINA JASNOG  
MIŠLJENJA



# Sadržaj

Predgovor . . . . .	13
Predrasuda opstanka	
Zašto treba posećivati groblja . . . . .	17
Iluzija plivačkog tela	
Da li je Harvard dobar ili loš univerzitet? Mi to ne znamo . . . . .	20
Efekat preteranog poverenja u sebe	
Zbog čega sistematski precenjuate svoje znanje i sposobnosti . . . . .	23
Efekat gomile	
Ako milioni ljudi tvrde neku glupost, ona time ne postaje istina. . . . .	26
Greška uložениh sredstava	
Zbog čega treba zanemariti prošlost. . . . .	29
Uzajamnost	
Zašto ne treba da dozvolite da vas neko časti pićem. . . . .	32
Predrasuda uklapanja (I deo)	
Budite oprezni kad čujete izraz „specijalni slučaj“ . . . . .	35
Predrasuda uklapanja (II deo)	
Ubijajte svoje najdraže. . . . .	38

Predrasuda autoriteta	
Zašto autoritete ne treba poštovati . . . . .	41
Efekat kontrasta	
Zbog čega svoju prijateljicu manekenku treba da ostavite kod kuće . . . . .	44
Predrasuda raspoloživosti	
Zbog čega ćete radije koristiti pogrešan plan grada nego ga se odreći . . . . .	47
Prvo loše, pa onda dobro	
Čim čujete priču o „bolnom načinu“, uključite svoja alarmna zvona . . . . .	51
Predrasuda priče	
Zašto su čak i istinite priče – lažne . . . . .	54
Greška naknadnog uviđanja	
Zašto treba voditi dnevnik . . . . .	57
Šofersko znanje	
Zašto ljude koji čitaju vesti ne treba uzimati za ozbiljno. . . . .	60
Iluzija kontrole	
Kontrolišete mnogo manje stvari nego što mislite . . . . .	63
Preterana reakcija na podstrek	
Zašto advokatu ne treba da plaćate na osnovu njegovih rashoda . . . . .	66
Regresija ka srednjoj vrednosti	
Sumnjiva dostignuća lekara, savetnika, trenera i psihoterapeuta. . . . .	69
Tragika opštinske livade	
Zašto se razumni ljudi ne pozivaju na razum. . . . .	72
Predrasuda rezultata	
O nekoj odluci nikad nemojte suditi na osnovu njenih rezultata . . . . .	75
Paradoks izbora	
Zašto je više zapravo manje . . . . .	78

---

Predrasuda sviđanja	
Ponašate se nerazumno svaki put kad hoćete da vas ljudi vole . . . . .	81
Efekat posedovanja	
Nemojte se vezivati za stvari . . . . .	84
Čudo	
Nužnost neverovatnih događaja . . . . .	87
Grupno mišljenje	
Zbog čega konsenzus može da bude opasan . . . . .	90
Zanemarivanje verovatnoće	
Zbog čega glavni zgoditak stalno postaje sve veći . . . . .	93
Greška nultog rizika	
Zašto vas nulti rizik toliko mnogo košta . . . . .	96
Greška retkosti	
Zašto je redak keks ukusniji . . . . .	99
Zanemarivanje glavne mogućnosti	
Kada u Vajomingu čujete zvuk kopita i ugledate crno-bele šare . . . . .	102
Kockarska greška	
Zašto sudbina nema snagu izjednačavanja . . . . .	105
Orijentir	
Kako nam točak sreće može zavrteti pamet . . . . .	108
Indukcija	
Kako da vam ljudi povere svoje milione . . . . .	111
Averzija prema gubitku	
Zašto nam zlobna lica pre upadaju u oči nego prijateljska	114
Socijalno lenstvovanje	
Zašto su timovi lenji . . . . .	117
Eksponencijalni rast	
Zbog čega list papira presavijen napola prevazilazi naše mišljenje . . . . .	120

Prokletsvo pobednika	
Koliko ste spremni da platite za jedan evro? . . . . .	123
Predrasuda pogrešnog pripisivanja	
Nikada nemojte pisca pitati	
da li je njegov roman autobiografski . . . . .	127
Lažna uzročnost	
Zašto ne treba verovati u rode . . . . .	130
Halo efekat	
Zbog čega lepi ljudi lakše prave karijeru. . . . .	133
Alternativni putevi	
Čestitke! Odneli ste pobjedu u ruskom ruletu. . . . .	136
Iluzija prognoze	
Kako vam kristalna kugla iskrivljuje pogled na svet. . . . .	139
Greška povezivanja	
Zašto prihvatljive priče mogu da zavedu . . . . .	142
Način predstavljanja	
<i>C'est le ton qui fait la musique</i> . . . . .	145
Preterana aktivnost	
Zašto očekivanje i pasivnost predstavljaju mučenje . . . . .	148
Greška propuštanja	
Zbog čega ste ili rešenje ili – problem . . . . .	151
Predrasuda sopstvenih zasluga	
Zašto vi nikada niste krivi . . . . .	154
Dužina hedonističke niti	
Zbog čega vaš put do posla treba da bude kratak . . . . .	157
Predrasuda sopstvene važnosti	
Nemojte se čuditi što se to baš vama događa . . . . .	160
Predrasuda povezanosti	
Zašto nas iskustvo ponekad čini glupim. . . . .	163
Početnička sreća	
Budite na oprezu kad vam u početku dobro krene . . . . .	167



---

Kognitivna suprotnost	
Kako ćete uz pomoć malih laži ponovo steći duševni mir	170
Preterano popuštanje	
<i>Carpe diem</i> – ali samo nedeljom . . . . .	173
Pogovor . . . . .	177
Izjava zahvalnosti . . . . .	185
Literatura . . . . .	187
Beleška o autoru . . . . .	223



## PREDGOVOR

Sve je počelo jedne večeri u jesen 2004. Na poziv izdavača Huberta Burde otputovao sam u Minhen da bih, da upotrebim njegov izraz, uzeo učešće u „slobodnoj razmeni mišljenja sa drugim intelektualcima“. Sebe nikada nisam doživljavao kao „intelektualca“ (studirao sam Višu poslovnu školu i postao preduzetnik – dakle suprotnost intelektualcu), mada sam objavio dva romana; ali očigledno da je za njega to bilo dovoljno.

Za stolom je sedeo Nasip Nikolas Taleb, u to vreme nepoznati mešetar sa Volstrita, sklon filozofiji. Predstavili su me kao poznavaoца engleskog i škotskog prosvetiteljstva – posebno Dejvida Hjuma. Očigledno su me pobrkali sa nekim. Ja nisam ništa rekao, samo sam se nesigurno nasmešio i nastalu pauzu prikazao kao znak dubokog razumevanja filozofije. Taleb je odmah izvukao slobodnu stolicu i pokazao mi da sednem kraj njega. Na sreću, razgovor je posle nekoliko rečenica sa Hjuma skrenuo na Volstrit, na temu koju sam bolje poznavao. Zabavljali

smo se pričajući o sistematskim greškama koje generalni direktori prave, pritom ne štedeći ni sebe. Pričali smo o činjenici da malo verovatni događaji, kada se naknadno posmatraju, deluju mnogo verovatnije. Smejali smo se zbog toga što investitori nisu u stanju da se odvoje od svojih akcija, čak ni onda kada padnu ispod nabavne cene.

Posle toga, Taleb mi je poslao rukopis koji sam delom komentarisao, delom kritikovao, i od koga je nastao čuveni bestseller *Crni labud*. Ova knjiga je Taleba izbacila u prvu ligu intelektualnih zvezda svetskog ranga. Ja sam sa velikom intelektualnom glađu gutao literaturu posvećenu delovanju predrasuda. Paralelno sa tim razmenjivao sam mišljenja sa mnogim ljudima koje označavaju kao američke intelektualce sa Istočne obale. Nekoliko godina kasnije, shvatio sam da sam, pored posla književnika i preduzetnika, postao i poznavalac društvene i sazajne psihologije.

Ono što nazivam misaonim greškama odnosi se na sistematsko odstupanje od racionalnosti, od optimalnog logičkog, razumnog mišljenja i ponašanja. Reč „sistematski“ je važna jer mi često grešimo na isti način. Na primer, mnogo češće precenjujemo svoje znanje nego što ga potcenjujemo. Ili pogledajmo opasnost da nešto izgubimo: ona nas češće tera na delovanje nego izgled da nešto dobijemo. Matematičar bi ovde govorio o asimetričnoj podeli grešaka u mišljenju. Srećna okolnost jeste što asimetričnost ponekad greške čini predvidljivim.

Da ne bih izgubio sve što sam tokom svoje spisateljske i poslovne delatnosti prikupio, počeo sam da pravim spisak sistematskih grešaka u mišljenju, uključujući tu i beleške i anegdote iz sopstvenog života. Pritom nisam

---

imao nameru da ih ikada objavim. To sam radio samo za sebe. Uskoro sam zapazio da mi ovaj spisak ne koristi samo prilikom ulaganja novca već i u poslovnom i privatnom životu. Poznavanje grešaka u mišljenju činilo me je spokojnijim i razumnijim. Blagovremeno sam uviđao sopstvene greške i mogao da ih otklonim pre nego što dovedu do neke veće štete. Prvi put sam shvatao nerazumno ponašanje drugih i mogao da se uspešno nosim sa njima, a ponekad čak i da steknem prednost nad njima. Ali time sam pre svega od sebe terao avet iracionalnosti; raspolagao sam kategorijama, pojmovima i objašnjenjima kojima sam joj oduzimao snagu. Posle Bendžamina Frenklina munja i grom nisu bili ni ređi ni slabiji ni tiši, ali nas više nisu toliko plašili; a to važi i za sopstvenu iracionalnost kada je upoznamo.

Kada su saznali za ovu zbirku, mnogi prijatelji su počeli da se zanimaju za nju. Ovo zanimanje dovelo je do nedeljne kolumne u *Frankfurter algemajne cajtungu*, i u švajcarskom listu *Zontags cajtungu*, do bezbrojnih rasprava (pre svega lekara, investitora, savetnika i direktora), i konačno do ove knjige. Eto! Sada je u vašim rukama – ako ne baš sreća, ono svakako obezbeđenje od velikih nevolja koje možete da izbegnete.

Rolf Dobeli, 2011.



## **PREDRASUDA OPSTANKA**

### **Zašto treba posećivati groblja**

Ma gde bacio pogled, Reto vidi rok zvezde. Nastupaju na televiziji, njihove slike nalaze se na naslovnim stranama magazina i časopisa, ima ih na koncertima i na internetu. Njihove pesme ne možete ne čuti; one odjekuju u robnim kućama, u samoposlugama, u vašem vokmenu, u teretanama. Rok zvezde su svuda oko nas. Ima ih mnogo. I svi ti pevači i muzičari su uspešni. Ponet uspehom bezbrojnih junaka gitare, i Reto je osnovao rok bend. Hoće li uspeti u svom naumu? Verovatnoća uspeha tek je malo veća od nule. Poput mnogih drugih, i on će po svoj prilici završiti na groblju propalih muzičara. A ovih „pokojnika“ ima bar deset hiljada puta više od uspešnih muzičara. Ipak, nijednog novinara ne zanimaju propali muzičari – sa izuzetkom zvezda čija je slava već prošla. Zbog toga posmatrač sa strane ne vidi ovo groblje.

*Predrasuda opstanka* znači: pošto se uspeh vidi mnogo češće nego neuspeh, mi sistematski precenjujemo šanse za postizanje uspeha. Kao spoljašnji posmatrači, poput

Reta, i mi postajemo robovi iluzije. Previđamo koliko su minimalni izgledi za uspeh. Iza svakog uspešnog pisca skriva se bar stotinu onih čije se knjige ne prodaju. A iza svakog od njih krije se stotinu onih koji nisu našli izdavača. A iza svakog od ovih još stotinu onih koji u fioci čuvaju svoje nedovršene rukopise. Ali mi slušamo samo o onima najuspešnijima i previđamo koliko je spisateljski uspeh malo verovatan. Isto važi i za fotografe, preduzetnike, umetnike, sportiste, arhitekte, dobitnike Nobelove nagrade, televizijske voditelje i kraljice lepote. Mediji nemaju interesa da prekopavaju po grobljima neuspešnih ljudi. Oni nisu nadležni za njih. A to znači sledeće: ako hoćete da pobedite *predrasudu opstanka*, moraćete da imate u vidu ovo što smo rekli.

Ako ne ranije, a ono sigurno povodom teme novca susrećete se sa *predrasudom opstanka*. Vaš prijatelj započinje nov posao. I vi se nalazite u krugu potencijalnih investitora. Nanjušili ste svoju šansu: to može postati novi *Majkrosoft*. Možda imate sreće. Ali da pogledamo izbliza kako zapravo stoje stvari. Firma vašeg prijatelja najverovatnije će propasti na samom početku. Ili će posle tri godine doživeti bankrot. Ako se to ipak ne desi, onda treba da znate da većina firmi koje prežive prve tri godine nikada ne pređu brojku od deset zaposlenih radnika. Pouka: ne dozvolite da vas zaslepi medijsko prisustvo uspešnih firmi. Treba li zbog toga izbegavati svaki rizik? Ne. Ali rizikujte sa svešću da mali đavo, *predrasuda opstanka*, uvek čuči u blizini i da sa velikom verovatnoćom uspeva da razbije gotovo svaki ljudski naum.

Uzmimo na primer indeks Dau Džons. On se sastoji samo od onih koji su opstali. Na berzi ne nastupaju



neuspešne i male firme; dakle, najveći broj firmi ne nalazi se na njoj. Ono što se vidi na berzi nije reprezentativno za privredu neke zemlje. Isto kao što ni ono što piše u novinama ne prikazuje verno stanje u celokupnom, i uspešnom i neuspešnom, muzičkom svetu. Nemojte da vas zavedu brojne knjige koje uspešni pojedinci pišu o sebi. Gubitnici kojih je mnogo više ne pišu knjige i ne obaveštavaju nas o svom neuspehu.

*Predrasuda opstanka* deluje i u slučaju kada pripadate „onima koji su preživeli“. Ljudi su skloni da svoj uspeh, čak i kada je zasnovan na čistoj slučajnosti, pripišu „faktorima uspeha“. Ali, ako posetite groblje neuspešnih i propalih (pojedinaца, firmi itd.), odmah ćete utvrditi da su i oni u svom poslu vrlo često primenjivali baš te navodne „faktore uspeha“. Ako mnogo naučnika istražuje neku pojavu, može se desiti da neki od tih napora, zbog čiste slučajnosti, iznedre statistički relevantne studije – da na primer utvrde korelaciju između pijenja crnog vina i životnog uspeha. Ove (lažne) studije postaju vrlo poznate i stvaraju novu vrstu *predrasuda opstanka*.

Ipak, dosta filozofije. *Predrasuda opstanka* znači da sistematski precenjujete verovatnoću uspeha. Kao protivredstvo za nju, dobro je da što češće posećujete groblja na kojima počivaju projekti, investicije i karijere koji su mnogo obećavali. Biće to tužna ali korisna šetnja.