Naslov originala

\*

Rolf Dobelli

DIE KUNST DES KLAREN DENKENS

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

VEŠTINA JASNOG MIŠLJENJA

Sadržaj

## [Predgovor](#_PREDGOVOR_1)

## [Predrasuda opstanka. Zašto treba posećivati groblja](#_PREDRASUDA_OPSTANKA)

## [lluzija plivačkog tela. Da li je Harvard dobar ili loš univerzitet? Mi to ne znamo](#_ILUZIJA_PLIVAČKOG_TELA)

## [Efekat preteranog poverenja u sebe Zbog čega sistematski precenjujete svoje znanje i sposobnosti](#_EFEKAT_PRETERANOG_POVERENJA_1)

## [Efekat gomile. Ako milioni Ijudi tvrde neku glupost, ona time ne postaje istina](#_EFEKAT_GOMILE)

## [Greška uloženih sredstava. Zbog čega treba zanemariti prošlost](#_GREŠKA_ULOŽENIH_SREDSTAVA)

## [Uzajamnost. Zašto ne treba da dozvolite da vas neko časti pićem](#_UZAJAMNOST)

## [Predrasuda uklapanja (I deo). Budite oprezni kad čujete izraz „specijalni slučaj"](#_PREDRASUDA_UKLAPANJA_(I_1)

## [Predrasuda uklapanja (II deo). Ubijajte svoje najdraže](#_PREDRASUDA_UKLAPANJA_(II)

## [Predrasuda autoriteta. Zašto autoritete ne treba poštovati](#_PREDRASUDA_AUTORITETA)

## [Efekat kontrasta. Zbog čega svoju prijateljicu manekenku treba da ostavite kod kuće](#_EFEKAT_KONTRASTA)

## [Predrasuda raspoloživosti. Zbog čega ćete radije koristiti pogrešan plan grada nego ga se odreći](#_PERDRASUDA_RASPOLOŽIVOSTI)

## [Prvo loše, pa onda dobro. Čim čujete priču o „bolnom načinu“, uključite svoja alarmna zvona](#_PRVO_LOŠE,_PA)

## [Predrasuda priče. zašto su čak i istinite priče – lažne](#_PREDRASUDA_PRIČE)

## [Greška naknadnog uviđanja. Zašto treba voditi dnevnik](#_GREŠKA_NAKNADNOG_UVIĐANJA)

## [Šofersko znanje. Zašto ljude koji čitaju vesti ne treba uzimati za ozbiljno](#_ŠOFERSKO_ZNANJE)

## [Iluzija kontrole. Kontrolišete mnogo manje stvari nego što mislite](#_ILUZIJA_KONTROLE)

## [Preterana reakcija na podstrek. Zašto advokatu ne treba da plaćate na osnovu njegovih rashoda](#_PRETERANA_REAKCIJA_NA)

## [Regresija ka srednjoj vrednosti. Sumnjiva dostignuća lekara, savetnika, trenera i psihoterapeuta](#_REGRESIJA_KA_SREDNJOJ)

## [Tragika općtinske livade. zašto se razumni ljudi ne pozivaju na razum](#_TRAGIKA_OPŠTINSKE_LIVADE)

## [predrasuda rezultata. O nekoj odluci nikad nemojte suditi na osnovu njenih rezultata](#_PREDRASUDA_REZULTATA)

## [Paradoks izbora. Zašto je više zapravo manje](#_PARADOKS_IZBORA)

## [Predrasuda sviđanja. Ponašate se nerazumno svaki put kad hoćete da vas ljudi vole](#_PREDRASUDA_SVIĐANJA)

## [Efekat posedovanja. Nemojte se vezivati za stvari](#_EFEKAT_POSEDOVANJA)

## [Čudo. Nužnost neverovatnih događaja](#_ČUDO)

## [Grupno mišljenje. Zbog čega konsenzus može da bude opasan](#_GRUPNO_MIŠLJENJE)

## [Zanemarivanje verovatnoće. Zbog čega glavni zgoditak stalno postaje sve veći](#_ZANEMARIVANJE_VEROVATNOĆE)

## [Greška nultog rizika. Zašto vas nulti rizik toliko mnogo košta](#_GREŠKA_NAKNADNOG_UVIĐANJA)

## [Greška retkosti. Zašto je redak keks ukusniji](#_GREŠKA_RETKOSTI)

## [Zanemarivanje glavne mogućnosti. Kada u Vajomingu čujete zvuk kopita i ugledate crno-bele šare](#_ZANEMARIVANJE_GLAVNE_MOGUĆNOSTI)

## [Kockarska greška. Zašto sudbina nema snagu izjednačavanja](#_KOCKARSKA_GREŠKA)

## [Orijentir. Kako nam točak sreće može zavrteti pamet](#_ORIJENTIR)

## [Indukcija. Kako da vam ljudi povere svoje milione](#_INDUKCIJA)

## [Averzija prema gubitku. Zašto nam zlobna lica pre upadaju u oči nego prijateljska](#_AVERZIJA_PREMA_GUBITKU)

## [Socijalno lenstvovanje. Zašto su timovi lenji](#_SOCIJALNO_LENSTVOVANJE)

## [Eksponencijalni rast. Zbog čega list papira presavijen napola prevazilazi naše mišljenje](#_EKSPONENCIJALNI_RAST)

## [Prokletstvo pobednika. Koliko ste spremni da platite za jedan evro?](#_PROKLETSTVO_POBEDNIKA)

## [Predrasuda pogrešnog pripisivanja. Nikada nemojte pisca pitati da li je njegov roman autobiografski](#_PREDRASUDA_POGREŠNOG_PRIPISIVANJA)

## [Lažna uzročnost. Zašto ne treba verovati u rode](#_LAŽNA_UZROČNOST)

## [Halo efekat. Zbog čega lepi Ijudi lakše prave karijeru](#_HALO_EFEKAT)

## [Alternativni putevi. Čestitke! Odneli ste pobedu u ruskom ruletu](#_ALTERNATIVNI_PUTEVI)

## [lluzija prognoze. Kako vam kristalna kugla iskrivljuje pogled na svet](#_ILUZIJA_PROGNOZE)

## [Greška povezivanja. Zašto prihvatljive priče mogu da zavedu](#_GREŠKA_POVEZIVANJA)

## [Način predstavljanja. C'est le ton qui fait la musique](#_NAČIN_PREDSTAVLJANJA)

## [Preterana aktivnost. Zašto očekivanje i pasivnost predstavljaju mučenje](#_PRETERANA_AKTIVNOST)

## [Greška propuštanja. Zbog čega ste ili rešenje ili problem](#_GREŠKA_PROPUŠTANJA)

## [Predrasuda sopstvenih zasluga. Zašto vi nikada niste krivi](#_PREDRASUDA_SOPSTVENIH_ZASLUGA)

## [Dužina hedonističke niti. Zbog čega vaš put do posla treba da bude kratak](#_DUŽINA_HEDONISTIČKE_NITI)

## [Predrasuda sopstvene važnosti. Nemojte se čuditi što se to baš vama događa](#_PREDRASUDA_SOPSTVENE_VAŽNOSTI)

## [Predrasuda povezanosti. Zašto nas iskustvo ponekad čini glupim](#_PREDRASUDA_POVEZANOSTI)

## [Početnička sreća. Budite na oprezu kad vam u početku dobro krene](#_POČETNIČKA_SREĆA)

## [Kognitivna suprotnost. Kako ćete uz pomoć malih laži ponovo steći duševni mir](#_KOGNITIVNA_SUPROTNOST)

## [Preterano popuštanje. Carpe diem ali samo nedeljom](#_PRETERANO_POPUŠTANJE)

## [Pogovor](#_POGOVOR_1)

## [Izjava zahvalnosti](#_IZJAVA_ZAHVALNOSTI_1)

## [Literatura](#_LITERATURA_1)

## [Beleška o autoru](#_O_AUTORU)

## [PREDGOVOR](#_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 poznavaoca 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 bestseler 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 saznajne 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](#_Predrasuda_opstanka._Zašto)

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, nijed-

nog 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 susrešćete se sapredrasudom 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 (pojedinaca, 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 sistematsk/ precenjujete verovatnoću uspeha. Kao protivsredstvo 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.

## [ILUZIJA PLIVAČKOG TELA](#_lluzija_plivačkog_tela.)

Da li je Harvard dobar ili loš univerzitet? Mi to ne znamo.

Kada je esejista i berzanski mešetar Nasim Taleb odlučio da preduzme nešto protiv svojih suvišnih kilograma, okrenuo se različitim vrstama sporta. Džogeri su na njega ostavili bled utisak. Bodi-bilderi su izgledali razvijeni i glupavi. Teniski igrači! Ah, dosta nam je te uspešne srednje klase. Ali plivači su mu se dopali. Oni imaju posebno lepo građena elegantna tela. Stoga je odlučio da dva puta nedeljno odlazi u lokalni bazen i u njemu naporno trenira. Trebalo je da prođe dosta vremena pa da Nasib T aleb primeti kako je postao žrtva jedne raširene zablude. Profesionalni plivači nemaju savršeno građena tela zato što mnogo treniraju. Stvari stoje upravo obrnuto: oni su dobri plivači zato što su dobro građeni. Njihova telesna građa nije rezultat onoga što čine; ona je merilo selekcije.

Kozmetiku reklamiraju ženski modeli. Neke žene dolaze do zaključka da su uzrok lepote reklamnih modela sredstva koja ti modeli reklamiraju. Međutim, nisu te devojke lepe zbog kozmetike. One su rođene lepe, i samo su zbog toga dobile priliku da reklamiraju kozmetičke proizvode. Kao i kod plivača, lepota je ovde merilo izbora, a ne rezultat neke vrste delatnosti. Svaki put kad merilo selekcije pomešamo sa rezultatom delatnosti, postajemo žrtve iluzije plivačkog tela. Bez ove iluzije, polovina reklama ne bi uopšte funkcionisala.

Ali ne radi se samo o privlačnom telu. Harvard ima reputaciju najboljeg univerziteta. Mnogi izuzetno uspešni ljudi studirali su na Harvardu. Znači li to da je Harvard dobra škola? To ne znamo. Možda je to loša škola, ali okuplja najuspešnije studente čitavog sveta. Ja sam tako, na primer, doživeo Univerzitet Sent Galen. Njegova reputacija je izuzetna, ali su predavanja (pre dvadeset godina), bila sasvim prosečna. Iz nekih razloga dobra selekcija studenata, klima u uskoj dolini u kojoj se nalazi ovaj univerzitet, jelo u studentskoj menzi mnogi njegovi studenti postigli su uspeh u životu.

Poslovne škole u celom svetu studente mame svojim statistikama o uspehu. Zainteresovanima se diploma dotiČne škole predočava kao sigurno sredstvo za povećanje plate za određen broj procenata. Prosta računica treba da pokaže kako će se ogromni troškovi školovanja na ovakvim školama isplatiti u najkraćem mogućem roku. Mnogi ,,padaju“ na to. Ne želim da kažem kako ove škole nameštaju statistike. Ipak, njihova tvrđenja su sasvim bezvredna. Ljudi koje ne zanima diploma ovakve škole pravljeni su od materijala koji se razlikuje od materijala onih koji na njima studiraju. Ako i postoji razlika u prihodu, za nju postoji čitav niz razloga osim pomenute diplome. I ovo je takođe primer iluzije plivačkog tela. Merilo izbora meša se sa rezultatom delatnosti. Ako razmišljate o daljem obrazovanju, onda za njega nađite druge razloge osim povećanja prihoda.

Kad srećne ljude pitam u ćemu je tajna njihove sreće, često čujem rečenicu sledećeg tipa: „Čašu treba posmatrati kao dopola punu, a ne kao polupraznu.“ Ovi ljudi nisu u stanju da prihvate da su rođeni kao srećnici i da zbog toga imaju sklonost da sve stvari gledaju sa pozitivne strane. Sreća je najvećim delom urođena i tokom života ostaje stalno prisutna, mada srećnici to neće da priznaju. Iluzija plivačkog tela postoji i u formi samozavaravanja. Kad bi srećnici pisali knjige o sreći, to bi bila perfidna prevara.

Stoga, od sada izbegavajte knjige koje sadrže savete za postizanje sreće. Njih uglavnom pišu ljudi koji su po prirodi srećni. Takve knjige vrve od saveta. Ali u njima ne piše da postoje milijarde ljudi kod kojih ti saveti ne donose nikakav plod, jer oni koji nisu srećni ne pišu knjige o tome kako se sreća ne ostvaruje.

Pouka: sve ono što prodaje vredne stvari mišiće, lepotu, veću platu, dug život, privlačnost, sreću treba pažljivo procenjivati. Pre nego što se bacite u bazen, bacite pogled na ogledalo. I budite pošteni prema sebi.

## [EFEKAT PRETERANOG POVERENJA U SEBE](#_Efekat_preteranog_poverenja)

Zbog čega sistematski precenjujete svoje znanje i sposobnosti

Za rusku caricu Katarinu II nikako se ne može reći da je bila neporočna. Kroz njen krevet prošlo je mnoštvo ljubavnika. Koliko ih je stvarno bilo saznaćete u sledećem poglavlju, a ovde se radi o nečem drugom: koliko možemo verovati sopstvenom znanju? Evo malog zadatka: „Odredite okvirno broj caričinih ljubavnika, tako da vaša procena bude 98% tačna a samo 2% pogrešna.“ Takav okvir kretao bi se između dvadeset i sedamdeset. To znači da smatratte kako Katarina nije imala manje ođ dvadeset ni više od sedamdeset ljubavnika.

Nasim Taleb, koji mi je jednom prilikom postavio ovaj zadatak, pre toga je istu vrstu pitanja postavio bar stotini drugih ljudi. Ponekad ih je pitao za dužinu Misisipija, ponekad za količinu kerozina potrebnog za let aviona, ponekad za broj stanovnika Burundija. Pritom je od njih tražio da odrede okvir i da u tom okviru ne naprave grešku veću od 2%. Rezultat je bio zapanjujući. Umesto da pogreše za 2%, ispitanici su u svojoj proceni okvira grešili za 40%. Istraživači Mark Alpert i Hauard Rejfa, koji su prvi otkrili ovu zanimljivu pojavu, nazvali su je Overconfidence - to jest samoprecenjivanje.

Isto važi i za prognoze. Procene berzanskih kurseva za godinu dana unapred, ili očekivanog trogodišnjeg obrta firme, podležu istom efektu. Mi sistematski precenjujemo svoje znanje i sposobnost prognoziranja i to u velikoj meri. U efektu samoprecenjivanja ne radi se o tome da li je neka procena tačna ili ne. Ova vrsta grešaka u mišljenju previđa razliku između onoga što ljudi stvarno znaju i onoga što misle da znaju. Jedna stvar je vrlo čudna: eksperti više od običnih ljudi podležu efektu samoprecenjivanja. Neki ugledni profesor ekonomije u proceni kretanja cena nafte često pravi iste greške kao i onaj koji ne poznaje ekonomiju, samo on to čini pompezno, i sa velikim samoprecenjivanjem.

Ovaj efekat deluje i u pogledu drugih sposobnosti. U jednoj anketi, 84% francuskih muškaraca izjavilo je da pripada natprosečnim ljubavnicima. Da nema efekta samoprecenjivanja, takvih ljudi bi moralo biti samo 50%, jer ,,prosečnost“ (preciznije rečeno ,,medijana“) znači da se 50% nalazi iznad, a 50% ispod crte.

Preduzetnici liče na udavače; isto kao i one, i oni su ubeđeni da za njih statistika ne važi. Privredna delatnost bi bila znatno slabija kada ne bi postojao efekat samoprecenjivanja. Svaki ugostitelj mašta o tome da postane vlasnik elitnog restorana, ali većini to ne polazi za rukom. U ugostiteljskom poslu, prihod od sopstvenog kapitala hronično je ispod nule. Drukčije rečeno: ugostitelji sistematski subvencionišu svoje goste.

 Gotovo da nema nijednog velikog projekta koji nije bio skuplji i sporije izveden nego što je planirano. U tom pogledu, legendarna su postala odlaganja i prekoračenja planiranih troškova za izgradnju opere u Sidneju i probijanje Gothardskog tunela. Ovaj spisak se, naravno, može proširiti.

Zašto je to tako? Ovde deluju dva efekta. Sa jedne strane, klasično samoprecenjivanje, a sa druge ,,podsticajno“ potcenjivanje troškova od strane ljudi koji imaju neposredne interese u datom projektu. Savetnici priželjkuju nove porudžbine; isto kao i preduzetnici dobavljači. Oni koji rukovode radovima u optimističkim ciframa nalaze dodatnu snagu, a politički kroz te cifre stiču i nove glasove. Ovu pojavu osvetlićemo u narednom poglavlju. Važno je da shvatimo razliku: samoprecenjivanje nije nešto što se stiče, ono nam je urođeno.

Za zaključak predlažemo tri istine: A) suprotnost, to jest efekat samopotcenjivanja, ne postoji; B) efekat samoprecenjivanja izraženiji je kod muškaraca nego kod žena - žene su manje sklone ovoj mani i iluziji; C) efekat samoprecenjivanja, ili preteranog poverenja u sebe, jeste greška u mišljenju od koje ne pate samo optimisti. Njemu su podložni i pesimisti, samo u manjoj meri.

Pouka: budite skeptični prema svakoj vrsti predskazivanja, pogotovu kad ono potiče od takozvanih eksperata. U svakom planiranju uvek polazite od pesimističkog scenarija. Time dobijate priliku da realistički procenite situaciju.

## [EFEKAT GOMILE](#_Efekat_gomile._Ako)

Ako milioni Ijudi tvrde neku glupost, ona time ne postaje istina

Pošli ste na koncert. Na raskrsnici ste naišli na grupu ljudi koji zure u nebo i vi, bez razmišljanja, takođe pogledate u vis. Zašto? Zbog efekta gomile. Usred koncerta, na prvorazredno izvedenom mestu, neki ljudi počinju da tapšu; uskoro aplaudira čitava sala. Vi takođe. Zašto? Zbog efekta gomile. Posle koncerta stojite u redu ispred garderobe da biste uzeli svoj kaput. I vidite kako ljudi ispred vas stavljaju sitniš na jedan tanjirić, mada je svima jasno da je garderoba uračunata u cenu. Šta ćete učiniti? I vi ćete ostaviti bakšiš. Efekat gomile, koji se ponekad označava i kao nagon stada, znači sledeće: ponašate se ispravno onda kada postupate isto kao i drugi ljudi. Drugim rečima, što više ljudi neku ideju smatra ispravnom, to je ona istinitija - što je naravno besmislica.

Efekat gomile je zlo koje pokreće euforiju i paniku na berzi. Efekatgomile nalazimo u modi, u tehnikama upravljanja preduzećima, u korišćenju slobodnog vremena, u religiji, u primeni dijeta. Efektugomile mogu da podlegnu čitave kulture; setite se samo kolektivnih samoubistava koja su izvršavale neke sekte.

Eksperiment Solomona Aša izveden prvi put 1950. godine pokazuje koliko je grupa u stanju da deluje na naš zdrav razum. Ispitaniku se pokazuju linije različite dužine. Njegov zadatak je da odgovori da li je pokazana linija jednaka sa referentnom linijom, ili je kraća, odnosno duža od nje. Kad se ispitanik nalazi sam u sobi, zadatak je vrlo jednostavan i on sasvim lako odgovara na njega. Ali onda u prostoriju uđe još sedam ljudi svi glumci, što ispitanik ne zna. I oni, jedan za drugim, daju pogrešan odgovor; kažu, recimo, ,,manja“ za liniju koja je očigledno veća od referentne linije. Onda dolazi red na ispitanika. U 30% slučajeva ispitanici daju isti pogrešan odgovor koji su dali ljudi pre njih i to pod dejstvom grupe.

Zbog čega se ovo dešava? Zato što se opisano ponašanje tokom evolucije pokazalo kao dobra strategija preživljavanja. Pretpostavimo da ste živeli pre pedeset hiljada godina, da ste sa svojim prijateljima, lovcima i sakupljačima, bili u Serengetiju i da su vaši drugari iznenada počeli da beže. Šta ćete učiniti? Ostati na mestu, nabrati čelo i razmišljati da li su oni stvarno ugledali lava ili su se uplašili od neke bezopasne životinje koja im je u jednom trenutku samo ličila na lava? Ne, potrčaćete za svojim prijateljima; i to što brže možete. Razmišljati možete i kasnije, kada se nađete na sigurnom. Onaj ko se drukčije ponaša neće uspeti da preživi. Ovaj obrazac ponašanja je tako duboko usađen u nas da ga mi i danas primenjujemo, mada nam on više ne omogućuje da preživimo. Znam samo jedan slučaj u kome efekatgomile donosi korist: pretpostavimo da imate kartu za fudbalsku utakmicu koja se igra u stranom gradu, i da ne znate gde je stadion. U tom slučaju treba samo da sledite ljude koji vam liče na navijače.

Televizijske komedije i govorne emisije efekatgomile koriste tako što na strateškim mestima ubacuju snimljeni smeh, što u gledaocu budi dodatnu želju da se smeje. Jedan od najupečatljivijih slučajeva efekta gomile jeste Gebelsov govor posvećen totalnom ratu, koji je on održao 1943. godine. Na Jutjubu postoji snimak tog govora. Da li bi se ijedan čovek da je bio sam, i da je imao priliku da dobro razmisli, složio sa tim govorom?

Reklame sistematski koriste našu sklonost prema efektu gomile. One najbolje deluju tamo gde situacija nije sasvim jasna (gde ne postoji jasna razlika između marki automobila, sredstava za čišćenje, proizvoda za održavanje lepote i gde nema jasnih prednosti i mana), i gde su nam lica prisna i poznata. Stoga ćete uzalud na televiziji tražiti reklamu u kojoj recimo neka afrička domaćica reklamira sredstvo za čišćenje.

Uvek budite skeptični prema firmi koja tvrdi da je njen proizvod najbolji jer se najviše prodaje. To je besmisleno tvrđenje, jer zašto bi proizvod bio bolji ako se „najviše prodaje“. Pisac Somerset Mom je to izrazio na sledeći način: „Ako pedeset miliona ljudi tvrdi neku glupost, ona zbog toga neće postati istina.“

P. S. Podatak iz prethodnog poglavlja: carica Katarina II imala je oko četrdeset ljubavnika, a dvadeset je poznato po imenu.

## [GREŠKA ULOŽENIH SREDSTAVA](#_Greška_uloženih_sredstava.)

Zbog čega treba zanemariti prošlost

Film koji smo gledali bio je vrlo loš. Posle sat vremena, šapnuo sam ženi na uvo: „Ustani, idemo kući.“ Ona je odgovorila: „Nikako. Nećemo uzalud da potrošimo trideset evra za bioskopske karte.“ ,,To nije razumno“, pobunio sam se, „trideset evra je već izgubljeno. Napravila si grešku uloženih sredstava.“ ,,Ti i tvoje večite greške u mišljenju“, rekla je ona, a frazu „greška u mišljenju“ izgovorila kao da ima nešto gorko u ustima.

Sledećegvdana bio je sastanak odbora za marketing. Reklamna kampanja traje već četiri meseca bez najave bilo kakvog uspeha. Ja sam se založio da se ta reklama skine sa programa. Šef reklame se suprotstavio tom predlogu, navodeći sledeći razlog: „Uložili smo mnogo novca u ovu kampanju i, ako sada prestanemo, to će biti bačen novac.“ I on je takođe žrtva greške uloženih sredstava.

Jedan prijatelj godinama se muči sa problematičnom ljubavnom vezom. Partnerka ga stalno vara. Svaki put kada je uhvati u preljubi, ona se duboko pokaje i moli ga da joj oprosti. Mada je sasvim jasno da održavanje ljubavnog odnosa sa tom ženom nema nikakvog smisla, on joj svaki put oprosti. Kada sam mu jednom prilikom zamerio, on mi je objasnio zašto tako postupa: „Suviše sam emocionalne energije uložio u ovu vezu i smatram da bi bilo pogrešno da je sada prekinem." Ovo je klasičan oblik greške uloženih sredstava.

Svaka odluka, kako privatna, tako i poslovna, donosi se u uslovima nesigurnosti. Ono što smo zamislili može se ali ne mora ostvariti. U svakom trenutku možemo napustiti put kojim smo do tada išli, na primer, napustiti neki projekat i nastaviti da živimo sa posledicama svoje odluke. Ovako odmeravanje u uslovima nesigurnosti predstavlja racionalno ponašanje. Do greške uloženih sredstava dolazi onda kada smo uložili suviše vremena, novca, energije, ljubavi i tako dalje. Uloženi novac postaje razlog za nastavak nekog projekta i onda kada, objektivno posmatrano, nastavljanje tog projekta nema smisla. Što se više ulaže, veća su i uložena sredstva, pa je veća i potreba da se započeti projekat ipak nekako dovrši.

Berzanski mešetari često postaju žrtve greške uloženih sredstava. Prilikom donošenja odluka o kupovini akcija, oni se često rukovode njihovom nabavnom cenom. Ako je kurs neke akcije iznad nabavne cene, ona se prodaje; ako je ispod, oni je zadržavaju. Međutim, to je iracionalno. Nabavna cena ne treba da igra nikakvu ulogu. Jedino što je važno jeste budući razvoj kursa (i budući razvoj kursa alternativnog investiranja). Svako može da pogreši, naročito na berzi. Tragično-komična strana greške uloženih sredstava jeste u ovome: što je više novca uloženog u neke akcije izgubljeno, to je jača potreba da se one zadrže.

Otkud ovo iracionalno ponašanje? Ljudi nastoje da budu dosledni. Preko doslednosti oni utiču na svoju verodostojnost. Protivrečnosti se izbegavaju. Ako neki projekt prekinemo usred njegove realizacije, onda ćemo protivrečiti samima sebi. Tim činom priznaćemo da smo promenili svoje mišljenje. Besmisleno nastavljanje projekta odlaže ovu bolnu odluku. A mi i dalje ostavljamo utisak doslednosti.

Konkord je paradigma propale državne investicije. Čak i onda kada su oba partnera, Engleska i Francuska, uvidela da se proizvodnja ovog izvikanog aviona nikada neće isplatiti, oni su i dalje ulagali ogromne sume samo da bi sačuvali nacionalni obraz. Napuštanje projekta izjednačavano je sa kapitulacijom. Stoga se ponekadgreška uloženih sredstava označava i kao konkord-efekat.

Ona dovodi ne samo do skupih već i do razornih odluka. Vijetnamski rat je nastavljan sa sledećim opravdanjem: „Mnogo smo vojnika žrtvovali u ovom ratu. Bila bi greška ako se sada povučemo.“

„Suviše daleko smo otišli...“; „Već sam suviše mnogo stranica ove knjige pročitao...“; „Dve godine života uložio sam u ovo delo...“ Ako izgovarate ovakve rečenice, onda je sasvim sigurno da se negde u uglu vaše svesti krije greška uloženih sredstava.

Postoji mnoštvo dobrih razloga da se neka investicija dovede do kraja. Ali postoji i jedan rđav razlog, a to je uzima'nje u obzir već uloženih sredstava. Doneti racionalnu odluku, u situaciji kad neki projekat ne donosi korist, znači zanemariti sredstva koja ste uzalud uložili. Od onog što ste već uložili, važnija je vaša procena budućnosti.

## [UZAJAMNOST](#_Uzajamnost._Zašto_ne)

Zašto ne treba da dozvolite da vas neko časti pićem

Pre nekoliko decenija hipi kultura je tada bila na svom vrhnucu po železničkim stanicama i aerodromima tumarali su pripadnici sekte Hare Krišna, obučeni u svoje ružičaste odežde. Svakom užurbanom prolazniku poklanjali su po jedan cvet. Pritom nisu ništa govorili; samo pozdrav, osmeh i to je bilo sve. Poklonjeni cvet nisu odbijali ni poslovni ljudi, kojima on nije ništa značio, jer nisu hteli da budu neučtivi. Ako biste odbili ovaj poklon, čuli biste blagi prekor: „Uzmite, pa to je naš poklon za vas.“ Onaj ko je cvet, čim zađe za prvi ugao, bacao u kantu za smeće, nalazio je u njoj gomilu takvih poklona. Ipak, to nije bio kraj. Tom čoveku bi, dok se borio sa grižom savesti zbog svog postupka, ubrzo prilazio drugi pripadnik ove sekte, i molio ga za mali prilog. U mnogim slučajevima, on bi taj prilog i dobijao. Ova vrsta prosjačenja toliko se raširila da su mnogi aerodromi terali pripadnike ove sekte. Naučnik Robert Čaldini ispitivao je uzajamnost i utvrdio da ljudi teško podnose osećanje krivice koje ih spopada ako ne uzvrate poklon.

Pre nekoliko godina jedan bračni par pozvao je ženu i mene na večeru. Ove ljude poznavali smo vrlo kratko. Oni su bili pristojni i učtivi, ali ništa više od toga. Budući da nismo pronašli dobar izgovor, prihvatili smo njihov poziv. I desilo se ono što se mora desiti u takvim slučajevima: te večeri smo se smrtno dosađivali. Uprkos tome, osećali smo obavezu da i mi njih posle nekoliko meseci pozovemo u posetu. Prinuda uzajamnosti donela nam je dve izgubljene večeri. Sa njima to očigledno nije bio slučaj jer su nas posle nekoliko sedmica ponovo pozvali. Mogu da razumem da se neki ljudi godinama povremeno sastaju samo zato što ne pružaju otpor grešci reciprociteta; čak i onda kada bi najradije pobegli iz ovog začaranog kruga. Mnoge NVO prikupljaju sredstva po uzoru na sektu Hare Krišna; prvo poklanjaju, a onda traže. Prošle nedelje, jedna organizacija za zaštitu prirodne okoline poslala mi je koverat prepun razglednica sa idiličnim pejzažima. U pratećem pismu stajalo je da su razglednice poklon. Još je pisalo da te razglednice mogu zadržati bez obzira na to da li ću im nešto dati zauzvrat ili ne. Naravno, treba uložiti određen napor da se one hladnokrvno bace u kantu za otpatke. Ovaj blagi oblik iznuđivanja, koji bismo mogli nazvati korupcijom, u privredi je vrlo raširen. Dobavljač šrafova poziva potencijalnu mušteriju na važnu utakmicu. Posle mesec dana stiže toj istoj mušteriji ponuda da naruči njegove šrafove. Želja da se izbegne osećanje krivice toliko je jaka da kupac vrlo često prihvata tu ponudu.

Uzajamnost je prastari program. U osnovi, ona znači: „Pomogao sam ti, a sad pomozi ti meni.“ Uzajamnost nalazimo kod onih životinjskih vrsta čija ishrana zavisi od spoljnih okolnosti. Pretpostavimo da ste lovac ili sakupljač i da jednog dana imate sreću da ubijete srndaća. To je mnogo više nego što možete pojesti za jedan dan. U to doba, naravno, frižideri još nisu postojali. Vi, stoga, srndaća delite sa ostalim članovima grupe. To vam daje mogućnost da koristite ulov drugoga u danima kad vas napusti lovačka sreća. Stomak drugog je vaš frižider. To je odlična strategija preživljavanja. Uzajamnostje upravljanje rizikom. Bez uzajamnosti ljudi bi takođe i mnoge životinjske vrste odavno nestali sa lica Zemlje. Postoji i ružna strana uzajamnosti; to je odmazda. Posle osvete dolazi nova osveta, i čovek se vrlo brzo nađe usred rata. Isusov nalog da napadaču okrenemo i drugi obraz, nalog kojim se ukida začarani krug osvete, pada nam vrlo teško jer uzajamnost više od sto miliona godina čini deo našeg programa preživljavanja.

Nedavno mi je jedna žena objasnila zašto ne dozvoljava muškarcima da joj u baru naruče piće: „Zato što ne želim da steknem podsvesnu obavezu da sa dotičnim gospodinom odem u krevet.“ To je vrlo mudro. Kada vam sledeći put u samoposluzi priđu i ponude da probate vino, sir, šunku ili masline, znaćete zašto je bolje da tu ponudu ljubazno odbijete.

## [PREDRASUDA UKLAPANJA (I DEO)](#_Predrasuda_uklapanja_(I)

Budite oprezni kad čujete izraz „specijalni slučaj"

Gerer hoće da smanji broj svojih kilograma. Zbog toga se odlučuje na određenu dijetu. Svakog jutra staje na vagu. Ako je, u poređenju sa prethodnim danom, smršao, on se zadovoljno osmehne, i taj rezultat pripiše uspehu dijete. Ako se malo ugojio, on to prihvata kao normalnu fluktuaciju, i potiskuje tu činjenicu. On već mesecima živi u zabludi da dotična dijeta donosi rezultate, mada se njegova težina ne menja. Gerer je žrtva predrasude uklapanja - tačnije jednog njenog bezazlenog oblika.

Predrasuda uklapanja je majka svih grešaka u mišljenju. Ona se sastoji u nastojanju da se nove informacije tumače tako da se uklope u naše postojeće teorije, ubeđenja i pogled na svet. Drukčije rečeno, mi filtriramo nove informacije ako one protivreče našim trenutnim shvatanjima. Ovaj postupak naziva se poričuća evidencija. To je opasno. „Činjenice ne prestaju da postoje zato što mi nećemo da ih vidimo", rekao je Oldos Haksli jednom prilikom. Ipak, mi se upravo tako ponašamo. To zna i veliki ulagač Voren Bafet: „Ljudi su u stanju da nove informacije filtriraju tako da one ne naruše njihova već postojeća shvatanja.“ Sasvim je moguće da je Bafet uspešan zato što je veoma svestan opasnosti predrasude uklapanja. I što sebe tera da drukčije misli.

Predrasuda uklapanja posebno je prisutna u privredi. Evo primera: nadzorni odbor je započeo sa primenom nove strategije. Zbog toga se svaki znak uspešnosti ove strategije euforično pozdravlja. Gde god da se baci pogled, uočavaju se znaci uspešnog funkcionisanja pomenute strategije. Suprotni nagoveštaji se ili ne vide, ili se odmah podvode pod kategoriju „specijalnog slučaja", među mnogo „nepredvidljivih teškoća“. Nadzorni odbor suprotstavlja se poričućoj evidenciji.

Šta činiti? Kad padne reč „specijalni slučaj", treba biti dvostruko oprezan. Iza nje se često krije poričuća evidencija. Ovde je najbolje slediti Čarlsa Darvina. On je sebe od mladosti naučio da se bori protiv predrasude uklapanja. Zapažanjima koja protivreče njegovoj teoriji poklanjao je posebnu pažnju. Sa sobom je stalno nosio beležnicu i prisiljavao sebe da zapažanja koja protivreče njegovoj teoriji zabeleži u roku od trideset minuta. Znao je da je ljudska svest sklona poricanju evidencije i da će posle trideset minuta „zaboraviti" neprijatne činjenice. Što je njegova teorija bila ubedljivija, to je on više tragao za činjenicama koje joj protivreče. Kapu dole!

Koliko je teško dovesti' u pitanje sopstvenu teoriju pokazuje sledeći primer. Jedan profesor je studentima izložio niz brojeva 2,4,6. Trebalo je da oni otkriju pravilo na kome se ovaj sistem zasniva i koje je profesor zapisao na poleđini papira. Ispitanici su imali zadatak da navedu treći broj, a profesor bi odgovarao sa „uklapa se“ ili „ne uklapa se u pravilo“. Ispitanici su mogli da navedu onoliko brojeva koliko žele, ali samo jednom su mogli da pogađaju o kom pravilu se radi. Navodeći brojeve, većina se odlučila za 8, na šta je profesor odgovarao: „Uklapa se u pravilo.“ Da bi bili sigurni, oni su zatim birali 10, 12 i 14. Profesor je svaku put odgovarao sa „uklapa se u pravilo“, pa su studenti izveli jednostavan zaključak: „Pravilo glasi: zadnjem broju dodajte broj 2.“ Profesor je na to odmahnuo glavom: ,,To nije pravilo koje sam zapisao na poleđini papira.“

Jedan student, bistriji od drugih, drukčije je pristupio zadatku. Prvo je izabrao 4. Profesor je rekao: „Ne uklapa se u pravilo.“ ,,A 7?“ ,,To se uklapa.“ Student je još neko vreme navodio najrazličitije brojeve. Recimo. -24,9, -43. Očigledno da je imao ideju i da je pokušavao da je opovrgne. Tek kada više nije mogao da nađe nijedan protivprimer, on je rekao: „Pravilo glasi: naredni broj mora biti veći od prethodnog.“ Profesor je onda okrenuo list i na njemu je upravo to bilo zapisano. U čemu se ova bistra glava razlikovala od svojih kolega? U tome što su oni svoju teoriju nastojali da potvrde, a on svoju pokušavao da opovrgne, pa je stoga svesno tragao za poričućom evidencijom. Postati žrtva predrasude uklapanja nije dostojno jednog intelektualca i gospodina. Kako ona utiče na naš život, videćemo u sledećem poglavlju.

## PREDRASUDA UKLAPANJA (II DEO)

Ubijajte svoje najdraže

U prethodnom poglavlju, predrasudu uklapanja označili smo kao majku svih grešaka u mišljenju. Evo nekoliko primera za našu tezu. Svi smo prinuđeni da stvaramo teorije o životu, svetu, privredi, investicijama, karijeri itd. Ali izuzeci uvek postoje. Što je neka teorija slabija, to jače deluje predrasuda uklapanja. Ko kroz život ide sa idejom da su ljudi dobri, uvek će naći dovoljno potvrda za svoju teoriju. I onaj ko usvoji mišljenje da su ljudi zli, takođe nalazi potvrdu za njega. Obojica, i filantrop i mizantrop, primenjuju postupak poricanja evidencije i nalaze potvrdu za svoje shvatanje sveta.

Astrolozi i privredni eksperti postupaju po istom principu. Njihovi iskazi su toliko neodređeni da prosto vapiju za dopunom i potvrdama: ,,U narednim sedmicama doživećemo teške trenutke“, odnosno ,,u međuvremenu pritisak na devalvaciju dolara postaće još veći“. Šta ovde znači izraz ,,u međuvremenu“? Šta znači „pritisak na devalvaciju“? Čime se devalvacija meri zlatom, jenom, pesosima, pšenicom, nekretninama, cenom kobasice?

Religiozna i filozofska ubeđenja su zbog svoje neodređenosti izuzetno pogodno tlo za predrasudu uklapanja. Ona ovde prosto buja. Vernik na svakom koraku nalazi potvrdu da Bog postoji. Činjenica da se Bog ne pokazuje direktno osim nepismenim ljudima u pustinjama i zabačenim selima, ali nikad u gradu poput Frankfurta ili Njujorka omogućuje da se shvati snaga predrasude uklapanja. Njom se filtrira i obesnažuje i najjači prigovor.

Nijedna profesija ne pati više od predrasude uklapanja nego novinari privrednih listova i rubrika. Oni čas posia izmisle neku jeftinu teoriju, prilože dva-tri dokaza i članak je gotov. Na primer: „Gugl je toliko uspešan zato što ova firma neguje kulturu kreativnosti." Onda novinar izađe napolje, potraži dve-tri firme koje neguju kreativnost a pritom su i uspešne (potvrđujuća evidencija). Međutim, on se ne trudi da pronađe poričuću evidenciju, to jest ne pokušava da pronađe firme koje neguju kreativnost ali nisu uspešne odnosno one firme koje su uspešne ali uopšte ne neguju kulturu kreativnosti. Postoji obilje takvih firmi, ali ih novinar namerno zanemaruje. Kad bi ih pomenuo, njegov članakbi izgubio svaku vrednost. Što se mene tiče, takav članak bih uramio, jer bi on bio biser u moru bezvrednih napisa.

Po istom principu pišu se knjige o tome kako biti srećan i kako uspeti u životu. Najbanalnije teorije tvrde recimo: „Meditacija je ključ za postizanje sreće.“ Prirodno, ovaj autor ima masu primera za svoju tezu. U skladu sa poričućom evidencijom, mi ćemo u ovim knjigama uzalud tražiti primere ljudi koji su srećni i bez meditacije i onih koji su, uprkos vrednom meditiranju, ipak nesrećni. Tužno je koiiko mnogo čitalaca naseda na takve knjige.

Problem leži u tome što predrasuda uklapanja deluje nesvesno. Mi, naravno, ne volimo kada se u našem pogledu na svet pojave rupe. Ipak, stvari ne stoje tako da mi ispred svojih ubeđenja podižemo odbrambeni zid. Pre će biti da, kada se pojavi ovaj problem, koristimo prigušivač. Metak je ispaljen, ali pucanj se nije čuo.

Internet nam omogućuje da komuniciramo sa istomišljenicima. Čitamo blogove koji potvrđuju naše teorije. Personalizovanje vesti sprečava da se na našim ekranima pojave mišljenja sa kojima se ne slažemo. Sve više se krećemo u zajednicama istomišljenika, koje dodatno jačaju predrasudu uklapanja.

Kako se možemo zaštititi od ove vrste predrasuda? Tu nam može pomoći načelo Artura Kviler-Kauča: „Ubijajte svoje najdraže.“ Pomenuti književni kritičar ovim načelom hteo je da ohrabri pisce kojima često vrlo teško pada da iz svojih tekstova izbrišu suvišne rečenice. Kviler-Kaučev poziv ne važi samo za pisce koji oklevaju; on važi za sve nas.

Pouka: borite se protiv predrasude uklapanja. Zapišite principe u koje verujete bilo da se odnose na pogled na svet, investicije, brak, zdravlje, dijetu, sticanje karijere i krenite u potragu za poriiućom evidencijom. Ubiti omiljenu teoriju, to je težak posao, ali vi ste, kao prosvećeni duh, u stanju da obavite taj teški zadatak.

## PREDRASUDA AUTORITETA

Zašto autoritete ne treba poštovati

Prva knjiga Biblije jasno govori šta se dešava kada se ne posluša vrhovni autoritet: čovek biva izgnan iz raja. U to žele da nas uvere i mali autoriteti politički analitičari, naučnici, lekari, direktori, ekonomisti, predsednici vlada, sportski komentatori, privredni savetnici i berzanski gurui.

Sa autoritetima su povezana dva problema. Prvo, često odsustvo uspeha. Postoji oko milion fakultetski obrazovanih ekonomista na ovoj planeti. Nijedan od njih nije tačno predvideo kada će doći do finansijske krize, a da ne govorimo o tome da će pomenuta kriza, zajedno sa krizom tržišta nekretnina, dovesti do poremećaja čitave svetske privrede. Nijedna ekspertska grupa nije tako slavno propala. A sad primer iz medicine: sve do 1900. godine, za bolesnika je bilo mnogo bolje da ne ode kod lekara. Jer lekari su do tog doba samo pogoršavali postojeće stanje (odsustvo higijene, puštanje krvi i druge uvrnute prakse).

Činjenica da su autoriteti očigledno pogrešivi predstavlja samo jedan problem. Ljudski je grešiti. Mnogo je veći problem to što se u prisustvu autoriteta odričemo samostalnog i nezavisnog mišljenja. Pred mišljenjem nekog eksperta pokazujemo mnogo manje opreznosti nego pred mišljenjem običnog čoveka. Osim toga, pokoravamo se autoritetima tamo gde za tako nešto nemamo ni moralne ni racionalne razloge. Ovo ponašanje označavamo izrazom predrasuda autoriteta.

Pogubno dejstvo autoriteta najočiglednije je pokazano 1961. u eksperimentu psihologa Stenlija Milgrama. Ovaj eksperiment sastojao se u tome što su ispitanici podvrgavali sve jačim strujnim udarima čoveka od koga ih je delila staklena pregrada. Počinjali su sa petnaest volti, zatim povećavali na trideset, pa na četrdeset pet, i sve tako dok ne bi dostigli gotovo smrtonosnu cifru od četiristo pedest volti. Kada bi mučena osoba sa druge strane staklene pregrade počela da se trese i urla od bolova (u stvari nije bilo nikakve struje, već se radilo o glumcu), i ispitanici hteli da prekinu sa eksperimentom, profesor Milgram bi im mirno kazao: „Samo vi nastavite, to eksperiment traži od vas.“ I većina je nastavila dalje. Više od polovine ispitanika pristalo je da pusti maksimalnu struju samo zato što su se slepo pokoravali autoritetu.

Da predrasuda autoriteta može biti vrlo opasna, poslednjih decenija uverile su se i mnoge avio-kompanije. Mnoštvo nezgoda dogodilo se zato što je glavni pilot napravio grešku a kopilot nije ukazao na nju, jer se nije usudio da ospori autoritet starijeg kolege. Poslednjih petnaestak godina, svi piloti su u obavezi da pohađaju takozvanu „školu za obuku posade“. Tamo ih uče da otvoreno i brzo ukažu na svaku nepravilnost koju primete. Drugim rečima, uče ih da se oslobode predrasude autoriteta.

Mnoge firme iz drugih oblasti već decenijama zaostaju za avio-kompanijama. Posebno je velika opasnost da saradnici nekog dominantnog direktora podlegnu predrasudi autoriteta. I to često na štetu firme.

Eksperti nastoje da budu poznati. Stoga moraju da na neki način ukažu na svoj status. Lekari, istraživači, to čine preko belog mantila, a direktori banaka preko odela i kravate. Kravata nema nikakvu funkciju, ona je samo signal. Kraljevi nose krune, u vojsci postoje oznake činova. U katoličkoj crkvi posebno su izraženi znaci autoriteta. Danas postoje i drugi pokazatelji autoriteta: pozivi u govorne emisije, knjige i publikacije.

Svako vreme ima svoje autoritete. To su recimo sveštenici, kraljevi, ratnici, pape, filozofi, pesnici, rok zvezde, televizijski voditelji, osnivači firmi, menadžeri velikih preduzeća, predstavnici centralnih banaka. Neki autoriteti su u modi i društvo ih rado sluša. Stvari postaju ozbiljne onda kada neki autoritet izađe izvan oblasti svoje nadležnosti. Kada, na primer, teniser preporučuje aparat za kuvanje kafe ili kada glumice govore o tabletama za migrenu. O ovome će biti reči u poglavlju posvećenom halo efektu.

Svaki put kad sretnem nekog eksperta, nastojim da osporim njegov autoritet. To i vama preporučujem. Što ste kritičkije raspoloženi prema autoritetima, to ste slobodniji. I utoliko ćete više verovati sami sebi.

## EFEKAT KONTRASTA

Zbog čega svoju prijateljicu manekenku treba da ostavite kod kuće

U svojoj knjizi Uticaj, Robert Čaldini priča o dva brata, Sidu i Hariju, koji su se tridesetih godina prošlog veka u Americi bavili krojačkim zanatom. Sid je bio zadužen za prodaju, a Hari je vodio krojačku radnju. Svaki put kad bi primetio da se nekoj mušteriji koja stoji pred ogledalom odelo mnogo dopada, Sid bi se pravio da ne čuje dobro. Kada mušterija upita za cenu, Sid pozove brata i upita ga: „Hari, koliko košta ovo odelo?“ Hari pogleda sa svog radnog mesta i, glasnije nego što je potrebno, odgovori: „To lepo pamučno odelo košta četrdeset dva dolara“ što je tada bila izuzetno visoka cena. Sid se napravi da nije čuo, pa ponovo upita: „Koliko kažeš?“ A Hari, još glasnije nego prvi put, ponovi cenu: „Četrdeset dva dolara!“ Onda se Sid okrene ka mušteriji i kaže: „Rekao je dvadeset dva dolara.“ Istog časa mušterija, što je brže moguće, stavlja dvadeset dva dolara na sto i žurno odlazi noseći svoje skupo odelo (koje u stvarnosti ne košta ni pola plaćene cene), pre nego što „siroti Sid“ primeti svoju ,,grešku“.

Možda vam je sledeći eksperiment poznat iz školskog doba: uzmete dva vedra, pa prvo napunite toplom a drugo hladnom vodom. Nekoliko minuta desnu ruku držite u hladnoj vodi, a zatim obe ruke istovremeno stavite u toplu vodu. Šta osećate? Za levu ruku ta voda je topla a za desnu vruća.

I priča o Sidu i Hariju i eksperiment sa vodom zasnivaju se na efektu kontrasta. Nešto procenjujemo kao lepše, skuplje, veće i tako dalje, ako pred sobom imamo ružniju, jeftiniju, manju i tako dalje stvar. Teško je dati apsolutnu procenu.

Efekat kontrasta predstavlja čestu grešku u mišljenju. Naručujete kožne presvlake za svoj novi auto zato što tri hiljade evra upoređene sa šezdeset hiljada, koliko koštaju kola, predstavljaju gotovo zanemarljivu sitnicu. Sve grane koje se bave prodajom opreme služe se ovom varkom. Efekat kontrasta deluje i na drugim mestima. Eksperimenti pokazuju da će ljudi pešačiti deset minuta više da bi, kupujući neku namirnicu, uštedeli deset evra. Ali nikom ne pada na pamet da preduzme put od deset minuta da bi na drugom kraju ulice za isto odelo umesto 989 platio 979 evra. Ovo je primer iracionalnog ponašanja jer deset minuta je deset minuta a deset evra je deset evra.

Diskontne radnje su nezamislive bez efekta kontrasta. Proizvod čija je cena sa sto pala na sedamdeset evra deluje jeftinije nego proizvod koji već košta sedamdeset evra. Pritom, početna cena ne sme da igra nikakvu ulogu. Nedavno mi je jedan investitor kazao: „Akcije su jeftinije jer su 50% ispod najvišeg kursa.“ Odmahnuo sam glavom jer berzanski kurs nije ni ,,nizak“ ni ,,visok“. On je ono što jeste. Jedino što je važno jeste da li se penje ili opada.

Mi na kontrast reagujemo kao ptica na pucanj puške. Pokrenemo se i postanemo aktivni. Obrnuto: male postepene promene ne primećujemo. Mađioničar uspeva da vam ukrade sat zato što prilikom krađe snažno pritisne neko drugo mesto na vašem telu, tako da ne primetite lak dodir na ručnom zglobu. Isto tako, ne primećujemo kad gubimo male količine novca. Novac stalno gubi vrednost, ali mi to ne primećujemo jer se inflacija odvija postepeno. Ako bi nam ona bila nametnuta u vidu brutalnog poreza - što ona u osnovi i jeste mi bismo se pobunili.

Efekat kontrasta može da uništi čitav život. Recimo, neka zanosna devojka udala se za sasvim prosečnog muškarca. Zašto? Roditelji su se grozno ponašali prema njoj, pa joj se prosečni tip učinio boljim nego što jeste. Da zaključimo: zbog silnih reklama sa supermodelima čak i lepe žene deluju manje privlačno. Ako ste devojka koja traži muža, onda nemojte sa sobom voditi svoju prijateljicu manekenku. Muškarci će misliti da ste manje privlačni nego što u stvari jeste. Idite sami. Ili još bolje: povedite na žurku dve ružne prijateljice.

## PREDRASUDA RASPOLOŽIVOSTI

Zbog čega ćete radije koristiti pogrešan plan grada nego ga se odreći

„On je čitavog života pušio po tri pakle cigareta dnevno a živeo je preko sto godina. Dakle, pušenje nije štetno po zdravlje.“ Ili: „Hamburg je siguran grad. Poznajem čoveka koji živi u jednom njegovom predgrađu. On nikad ne zaključava vrata, čak ni kad odlazi na letovanje, i još ga niko nije pokrao." Takve rečenice nastoje da nešto dokažu, ali u osnovi ne dokazuju ništa. Ljudi koji ih izriču upali su u zamku predrasude raspoloživosti.

Kojih reči ima više: onih koje počinju ili onih koje se završavaju slovom „R“? Odgovor glasi: onih koje počinju ovim slovom ima dvostruko više od onih koji se njime završavaju. Zbog čega je ovaj odgovor pogrešan? Zato što nam reči koje počinju na slovo ,,R“ brže padaju na pamet nego one koje se tim slovom završavaju. Prve reči su, da tako kažemo, raspoloživije.

Predrasuda raspoloživosti znači sledeće: sliku o svetu stvaramo na osnovu lakoće s kojom nam primeri padaju na pamet. To je, naravno, sasvim pogrešno, jer se u objektivnoj stvarnosti nešto ne dešava češće samo zato što ga mi možemo bolje predstaviti.

Zahvaljujući predrasudi raspoloživosti, mi po svetu idemo sa pogrešnom slikom o opasnostima koje nam u njemu prete. Sistematski preuveličavamo opasnost od avionske ili saobraćajne nesreće. A pritom potcenjujemo opasnost od drugih, manje senzacionalnih stvari, kao što su dijabetes ili rak želuca. Bombaški napadi su mnogo ređi nego što mislimo, a depresija mnogo češća. Onom što je spektakularno, bleštavo i glasno pripisujemo veliku verovatnoću. Onom što je tiho i neupadljivo pripisujemo malu verovatnoću. To je zato što je ono spektakularno, glasno i bleštavo prisutnije u svesti od onog što nema ta svojstva. Naš mozak misli dramatično, a ne kvantitativno.

Lekari su česte žrtve predrasude raspoloživosti. Oni imaju omiljene terapije koje primenjuju na sve moguće slučajeve. U nekoj situaciji možda postoje i prikladniji načini lečenja, ali ti načini nisu prisutni u njihovoj svesti kao mogućnost. Stoga oni praktikuju ono što poznaju. Ni preduzetnici nisu ništa bolji. Ako naiđu na neku potpuno novu situaciju, oni neće dići ruke i sa uzdahom vam reći: „Stvarno ne znam šta da vam posavetujem.“ Ne, oni će vam dati jedan od svojih uobičajenih saveta, bez obzira na to da li je on prikladan za tu situaciju ili nije.

Ako se nešto često ponavlja, mi stvaramo naviku da se na to odazivamo. Pri tome to nešto ne mora biti tačno. Koliko često je nacistička vrhuška morala da ponovi izraz „jevrejsko pitanje“ dok narodne mase najzad nisu poverovale da se tu radi o ozbiljnom problemu? Izrazi poput nepoznati leteći objekt (NLO), životna snaga, i karma prvo su mnogo puta ponovljeni a onda su ljudi iznenada počeli da veruju u njih.

Na sednicama nadzornog odbora nailazimo na primere predrasude raspoloživosti. Članovi odbora, recimo, raspravljaju o onome što su im menadžeri stavili na uvid - uglavnom tromesečni izveštaj umesto o stvarima koje su ti menadžeri prećutali, a koje su važnije, kao što su, na primer, neki vešt potez konkurencije, pad motivacije osoblja, ili neočekivana promena u ponašanju mušterija. To se stalno primećuje: ljudi na prvom mestu primenjuju podatke i recepte na koje su već navikli. Na temelju ovog ponašanja, donose se odluke koje često imaju rđave posledice. Primer: već deset godina se zna da takozvana Blek-Skoulsova formula za izračunavanje cene derivativnih finansijskih proizvoda ne funkcioniše i ne daje rezultate. Ali mi nemamo drugu. Stoga radije primenjujemo pogrešnu formulu jer, osim nje, nemamo ništa drugo na raspolaganju. Isto važi i za ,,isparljivost“. Kao merilo rizika finansijskog proizvoda, ona je pogrešna. Međutim, lako se izračunava. Stoga je primenjujemo na sve finansijske modele. Zbog robovanja predrasudi raspoloživosti, banke su izgubile milijarde. Primena ovog merila je kao kad bi neko, našavši se u nepoznatom gradu, pokušao da se snađe gledajući u kartu nekog drugog grada. Bolje je imati bilo kakvu nego nikakvu kartu.

Kao što je Frenk Sinatra nekada pevao: Oh, my heart is beating wildly / and it’s all because you’re here / when l’m not near the girl I love /1 love the girl I’m near (Oh, moje srce divlje lupa / a to je zato što si ti ovde / kad nisam u blizini devojke koju volim / volim onu koja mi je blizu). Ovo je savršen primer predrasude raspoloživosti. Za lečenje ove predrasude preporučujemo da se družite sa ljudima koji misle drukčije od vas, sa onima koji imaju različito iskustvo. Inače nemate nikakvih izgleda da pobedite predrasudu raspoloživosti.

## PRVO LOŠE, PA ONDA DOBRO

Čim čujete priču o „bolnom načinu", uključite svoja alarmna zvona

Pre nekoliko godina, dok sam na Korzici provodio odmor, razboleo sam se. Simptomi su mi bili nepoznati a bol je iz dana u dan bivao sve veći. Konačno sam odlučio da se pregledam. Mladi lekar, kod koga sam otišao, počeo je da me sluša, opipava, da me pritiska po trbuhu, a zatim da me kucka po ramenima i kolenima. Pregledao je deo po deo mog tela. Što se mene tiče, ja sam polako počeo da shvatam da on nema pojma od čega ja bolujem. Ipak, nisam bio sasvim siguran da sam u pravu, pa sam i dalje trpeo torturu. Na kraju je doktor, kao znak da je pregled završen, uzeo svoju beležnicu i zaključio: „Prepisujem vam po tri tablete antibiotika na dan. Pre nego što osetite poboljšanje, biće vam malo gore.“ Srećan što sam najzad dobio dijagnozu i lek, odvukao sam se u hotelsku sobu.

Bolovi su stvarno postali jači baš kao što je doktor i predvideo. On, dakle, zna šta priča. Međutim, kad bolovi ni posle tri dana nisu prestali, ponovo sam ga pozvao. „Povećajte dozu na pet tableta dnevno. Bol će potrajati još neko vreme“, rekao je. Uradio sam kako je preporučio. Ipak, posle dva dana pozvao sam avionsku hitnu pomoć i otišao kući. U Švajcarskoj, doktor je konstatovao da imam zapaljenje slepog creva. I odmah me je poslao na operacioni sto. „Zašto ste, dođavola, čekali toliko dugo?“, upitao me je posle operacije. „Tokbolesti se poklapao sa predviđanjem lekara pa sam mu poverovao da zna šta radi.“ „Postali ste žrtva slučaja prvo loše, pa onda dobro. Korzikanski lekar nema blage veze sa medicinom. Verovatno su ga pozvali na ispomoć u vreme kad turistička sezona dostiže vrhunac i kad se povećava broj pacijenata.“

Uzmimo sada primer generalnog direktora koji je zapao u nevolju. Promet je na nuli. Prodavci su nemotivisani. Reklame ne donose nikakav rezultat. U očajanju, on u pomoć poziva savetnika. Ovaj pristaje da za sumu od pet hiljada dolara dnevno analizira stanje u firmi, i posle nekoliko dana dolazi do sledećeg zaključka: „Vaše prodajno odeljenje nema nikakvu viziju, a marka koju prodajete nije jasno profilisana. Situacija je zamršena. Što se mene tiče, ja sam u stanju da sve dovedem u red, ali to ne može preko noći. Problem je složen, pa mere za njegovo rešavanje zahtevaju istančan poslovni osećaj. Pre nego što se stvari poprave, promet će još neko vreme da opada.“ I direktor je zaposlio ovog savetnika. Predviđanje se ostvarilo, pošto je promet i posle godinu dana još uvek opadao. Opadao je čak i druge godine. Savetnik je stalno naglašavao kako se poslovanje firme poklapa sa njegovim predviđanjima. Kada je promet i posle tri godine i dalje bio na silaznoj liniji, direktor se konačno opametio i otpustio ovog savetnika.

Slučaj prvo loše, pa onda dobro predstavlja varijantu takozvane predrasude uklapanja. Stručnjak koji ne razume svoj posao, ili nije siguran u svoje znanje, nema drugi izbor do da pribegne ovom triku. Ako se stanje i dalje pogoršava, on je u pravu jer to potvrđuje njegovo predviđanje. Ako se ono mimo očekivanja popravi, mušterija je srećna, a stručnjak može to poboljšanje da pripiše svojim sposobnostima. Ovako ili onako, on je uvek u pravu.

Zamislite da ste postali predsednik neke države i da nemate pojma kako njom treba upravljati. Šta ćete učiniti? Prvo ćete predvideti „teške godine“, zatim ćete od svojih zemljaka tražiti da „stegnu kaiš“, a poboljšanje situacije obećaćete tek kad se završi škakljiva faza ,,čišćenja“, ,,provetravanja“ i ,,prestrukturiranja“. Pritom ćete svesno naglašavati koliko je ovaj život težak i složen.

Najbolji dokaz uspešnosti ove strategije pruža nam hrišćanstvo: pre nego što dođe raj na zemlji, svet mora da nestane. Katastrofa, potop, svetski požar, smrt sve je to deo većeg plana i mora da se dogodi. Vernik će zato svako pogoršanje situacije doživeti kao potvrdu proroštva a svako poboljšanje kao dar božji.

Pouka; ako neko kaže: „Biće prvo gore, pa onda bolje“, odmah uključite alarmno zvonce. Ali oprez: postoje situacije u kojima pre uspona prvo nastupa silazna faza. Promena karijere zahteva određeno vreme i povezana je sa sniženjem plate. Reorganizacija firme takođe traži određeno vreme. Ipak, u svim ovim slučajevima relativno brzo uviđamo da li su mere uspešne. Miljokazi kraj puta su jasni i pregledni. Gledajte u njih, a ne u nebo.

## PREDRASUDA PRIČE

Zašto su čak i istinite priče lažne

„Priče biramo onako kako biramo odelo“, kaže Maks Friš.

Život je zbrka zamršenija od klupka vune. Zamislite nevidljivog Marsovca koji sa nevidljivom beležnicom korača pored vas i beleži sve što učinite, mislite i o čemu maštate. Protokol vašeg života sastojao bi se od zapažanja tipa „popio kafu sa dve kocke šećera“, „stao na rajsnedlu i psovao sve po spisku", „maštao kako ljubi lepu susetku“, „razmišljao o odmoru, ali Maldivi su strašno skupi“, „otkrio dlaku u uhu i odmah je iščupao“ itd. Od ovog haosa pojedinosti mi ispredamo priču. Želimo da naš život ima nit koju možemo da sledimo. Mnogi ovu vodeću nit zovu ,,smisao“. Ako se naša životna priča produži u istom pravcu, mi je onda smatramo izrazom sopstvenog identiteta.

Na isti način postupamo i sa detaljima svetske istorije. Silom ih uklapamo u neprotivrečnu sliku svetskih događaja. Rezultat? Odjednom ,,shvatamo“ zašto je, recimo, Versajski mirovni ugovor doveo do Drugog svetskog rata ili zašto je labava monetarna politika Alena Grinspena dovela do sloma Leman bradersa. Shvatamo zašto je gvozdena zavesa morala da padne i zašto je Hari Poter postao bestseler. Ono što mi nazivamo ,,shvatanje“ u ono doba niko nije postigao niti ga je mogao postići. Mi naknadno konstruišemo ,,smisao“. Priče i istorije su, dakle, sumnjiva stvar, ali mi očigledno ne možemo bez njih. Nije jasno zašto je to tako. Jasno je samo da su ljudi sebi svet prvo objašnjavali preko priča, a tek onda počeli da koriste naučne metode. Mitologija je starija od filozofije. Evo šta je predrasuda priče: to je činjenica i istina da naše priče iskrivljuju i uprošćavaju stvarnost. One potiskuju sve ono što se nije desilo onako kako one to žele. U medijima predrasuda priče hara i besni poput zaraze. Evo jednog primera: auto prelazi preko mosta. Iznenada, most se obruši. Šta ćemo sutra pročitati u novinama? Naći ćemo priču o jednom baksuzu koji je seo u kola, priču o tome kuda je krenuo i odakle je pošao. Saznaćemo detalje iz njegove biografije. Da je rođen tu i tu, odrastao tu i tu, da je po profesiji to i to. Saznaćemo, ukoliko taj čovek ostane živ i bude u stanju da daje intervjue, kako to izgieda kada se most obrušava. Apsurdno je to što nijedna od ovih priča nije važna. Naime, nije važan taj baksuzni čovek, već je važna konstrukcija mosta. Važna su pitanja: gde je tačno ležala slaba tačka, da li je došlo do zamora materijala i, ako jeste, gde? Ako nije, da li je most bio oštećen? Ako jeste, čime? Ili je možda u osnovi cele nesreće rđav princip konstrukcije mosta? Problem koji prati ova pitanja jeste sledeći: ona ne mogu da se upakuju u jednu priču. Priče nas privlače, a apstraktna razmatranja odbijaju. To je loše jer se važni aspekti zanemaruju, a nevažni dolaze u prvi plan (istovremeno to je i sreća jer bi u protivnom postojali samo udžbenici, a ne i romani).

Koju ćete od ove dve priče bolje zapamtiti? A) „Kralj je umro, a onda je umrla i kraijica.“ B) „Kralj je umro, a onda je kraljica umrla od tuge za njim.“ Ako ličite na većinu drugih ljudi, onda ćete bolje zapamtiti drugu priču. U njoj dve smrti ne nastupaju jednostavno jedna za drugom, već su emotivno povezane. Priča A je činjenični izveštaj. Priča B pruža ,,smisao“. Prema teoriji informacije, trebalo bi da priča A bude bolje zapamćena. I to zato što je kraća. Međutim, naš mozak ne postupa na taj način.

Reklama koja sadrži neku priču donosi bolji rezultat od racionalnog nabrajanja vrednosti proizvoda. Trezveno posmatrano, priče za reklamirani proizvod predstavljaju stvar od drugorazredne važnosti, ali naš mozak ne funkcioniše tako. On traži priču. Ovo je majstorski dokazao Gugl, u američkom spotu koji reklamira Superkup 2010, a koji možete naći na Jutjubu pod imenom Google Parisian Love.

Pouka: sve se, od sopstvene biografije do svetskih zbivanja, podvrgava pažljivoj obradi, dok najzad ne postane „smisaona priča“. Time izobličujemo stvarnost, što štetno deluje na kvalitet naših odluka. Protivsredstvo: pažljivo ispitajte svaku priču. Upitajte se šta priča hoće da sakrije. A za vežbu, pokušajte da sopstvenu biografiju posmatrate nepristrasno. Bićete zapanjeni.

## GREŠKA NAKNADNOG UVIĐANJA

Zašto treba voditi dnevnik

Imao sam prilike da pročitam dnevnik svog deda-strica. On se 1932. godine iz Lencburga preselio u Pariz da bi potražio sreću u filmskoj industriji. U avgustu 1940. godine mesec dana posle nemačkog zauzimanja Pariza on je zapisao: „Ovde svi računaju da će se do kraja godine vratiti kućama. To su mi potvrdili i nemački oficiri. Isto kao i Francuska, i Engleska će ubrzo pasti. A onda ćemo ponovo dobiti svoj stari pariski život istina, sada kao deo Nemačke.“

Onaj ko danas čita neku knjigu o Drugom svetskom ratu suočiće se sa sasvim drugom pričom. Četvorogodišnja okupacija Francuske, kako se čini, sledila je strogu logiku. Naknadno posmatran, faktički tok rata bio je najverovatniji od svih mogućih scenarija. Zašto je to tako? Zato što smo žrtve greške naknadnog uviđanja.

Onaj ko danas čita privredne prognoze iz 2007. iznenadiće se koliko su u to doba predviđanja za period od 2008. do 2010. bila optimistička i pozitivna. A godinu dana kasnije, 2008, finansijsko tržište se raspalo. Kad ih upitate za uzroke finansijske krize, ti isti eksperti vam sada serviraju ubedljivu priču: povećanje količine novca u vreme kada je Grinspen bio ministar, olako odobravanje hipoteka, korumpirane agencije za procenu, labavi propisi za sopstveni kapital itd. Finansijska kriza se naknadno pojavljuje kao savršeno logična i nužna. Pa ipak, ni jedan jedini ekonomista a ima ih oko milion na svetu nije tačno predvideo njen razvoj. Naprotiv, retko koja ekspertska grupa se tako lako ,,nalepila“ na grešku „naknadne pameti“.

Greška naknadnog uviđanja je jedna od najraširenijih grešaka u mišljenju. Ovu zabludu možemo opisati kao stav to sam oduvek znao. Retrospektivno sve deluje savršeno nužno.

Generalni direktor koji je sticajem srećnih okolnosti postigao uspeh, verovatnoću tog uspeha naknadno ocenjuje kao veću nego što je ona objektivno bila. Komentatori su ubedljivu pobedu Ronalda Regana nad Džimijem Karterom 1980. naknadno ocenjivali kao shvatljivu, čak nužnu, mada su ovoj dvojici sve prognoze do poslednjeg dana davale podjednake šanse. Privredni novinari danas pišu kako je dominacija Gugla bila neizbežna, mada bi se svako od njih slatko nasmejao da mu je neko 1998. rekao da će Gugl postići toliki uspeh. Još jedan posebno upečatljiv primer: da će jedan pucanj u Sarajevu 1914. čitav svet baciti u potpuni haos i da će u narednih trideset godina u smrt odvesti više od osamdeset miliona ljudi, to danas, retrospektivno gledano, deluje tragično ali shvatljivo. Svako dete to uči u školi. Ipak, te 1914. niko nije ni slutio takav obim eskalacije. To bi zvučalo suviše apsurdno.

Zbog čega je greška naknadnog uviđanja tako opasna? Ona je opasna zato što nas navodi na pomisao da smo veći proroci nego što stvarno jesmo. Ona nas čini arogantnim i dovodi nas do pogrešnih odluka. To važi i za potpuno privatne ,,teorije“. „Jesi li čuo? Silvija i Klaus više nisu zajedno. To se moralo tako završiti jer su oni toliko različiti.“ Ili: ,,To se dogodilo zato što oni suviše liče jedno na drugo.“ Ili: „To se desilo zato što su stalno bili zajedno.“ Ili: ,,To se dogodilo zato što se oni gotovo nikad nisu viđali.“

Nije lako izboriti se sa greškom naknadnog uviđanja. Studije pokazuju da u nju upadaju ne samo oni koji za nju nisu čuli već i oni kojima je dobro poznata. Zato možete biti sigurni da čitajući ovo poglavlje svoje vreme niste utrošili uludo.

Ipak, još jedan savet koji ne potiče iz ličnog nego iz naučnog iskustva. Vodite dnevnik. Upisujte svoja predviđanja političkog razvoja, toka karijere, telesne težine, stanja na berzi. Povremeno uporedite svoje beleške sa stvarnim razvojem. Bićete zapanjeni koliko ste loš prognozer. Osim toga, čitajte istorijske knjige. Ne naknadno sastavljene celovite teorije. Čitajte dnevnike, isečke iz novina, zapisnike iz onog doba. To će vam dati bolji uvid u nepredvidljivost sveta.

## ŠOFERSKO ZNANJE

Zašto Ijude koji čitaju vesti ne treba uzimati ozbiljno

Pošto je 1918. dobio Nobelovu nagradu za fiziku, Maks Plank je krenuo na turneju po Nemačkoj. Gde god bi gostovao, on je držao jedno isto predavanje o novoj kvantnoj mehanici. S vremenom je njegov šofer to predavanje naučio napamet. „Gospodine profesore“, rekao je jednom prilikom, „mora da vam je dosadno da stalno pričate o jednoj istoj stvari. Zato vam predlažem da vas u Minhenu zamenim. Ja ču držati predavanje, a vi sedite u prvi red i stavite na glavu moju kapu. To če nam obojici doneti malo promene." Planku se predlog dopao i pristao je da njegov šofer pred odabranom publikom održi predavanje o kvantnoj mehanici. Kad je predavanje završeno, jedan profesor fizike postavio je pitanje predavaču. Šofer je odgovorio: „Nikada ne bih pomislio da 'u jednom tako naprednom gradu kakav je Minhen može biti postavljeno tako prosto pitanje. Zamoliću svog šofera da vam odgovori na njega.

Prema Čarlsu Mangeru, jednom od najboljih investitora, od koga sam i čuo ovu priču o Planku, postoje dve

vrste znanja. S jedne strane je pravo znanje. Ono potiče od ljudi koji su ono što znaju učili uz veliko zalaganje i napor, i uz mnogo uloženog vremena. Sa druge strane, postoji i ovo šofersko znanje. Šoferi, u smislu Mangerove priče, jesu ljudi koji se ponašaju kao da nešto znaju. Oni su naučili da izvedu predstavu. Oni možda imaju uvežban glas ili ubedljiv izgled. Ipak, njihovo znanje je šuplje. Oni raspolažu samo praznim rečima. Nažalost, danas je sve teže razdvojiti pravo od šoferskog znanja. Kod spikera, ljudi koji čitaju vesti, to je još i moguće izvesti. To su glumci. Tu nema šta da se priča; to svako zna. Ipak, uvek nas iznenadi poštovanje koje ljudi ukazuju ovim majstorima fraza. Skupo im plaćaju da vode diskusione tribine posvećene temama za koje jedva da su i čuli.

Kod novinara to je još teže. Postoje oni koji su stekli solidno znanje. To su često večiti istraživači koji se godinama bave jednom jasno omeđenom temom, za koju su se specijalizovali. Oni su se ozbiljno potrudili da shvate i izraze svu složenost stvari kojom se bave. Oni pišu duge članke u kojima osvetljavaju mnoštvo pojedinosti, koje potvrđuju opšte pravilo, kao i izuzetke od tog pravila. Nažalost, većina novinara spada u šofersku kategoriju. Svoje članke, posvećene svim mogućim temama, oni za kratko vreme vade iz čarobnog šešira, ili bolje rečeno skidaju ih sa interneta. Tekstovi su im jednostrani, kratki i često kao kompenzacija za šofersko znanje vrlo ironični.

Što je neko preduzeće veće, to se od direktora traži veća šoumenska sposobnost, koja se danas naziva komunikativna kompetencija. Smiren, temeljan ali i ozbiljan privrednik ne može da prođe, bar ne na vrhu piramide vlasti. Akcionari i privredni novinari očigledno misle da je šoumen u stanju da pruži bolje rezultate, što naravno nije slučaj.

Voren Bafet partner Čarlija Mangera koristi jedan sjajan pojam, „krug kompetencije“. Pravi profesionalac, ograničava se samo na ono što leži unutar tog kruga. Ono što se nalazi izvan, on ili ne zna, ili zna samo delimično. Bafetov životni moto glasi: „Upoznajte svoj krug kompetencije, i zadržite se unutar njega. Nije toliko važno koliko je taj krug obiman. Ali je izuzetno važno da znate gde se njegova kružnica završava.“ Čarli Manger dodaje: „Morate utvrditi gde leže vaši talenti. Ako sreću i uspeh budete tražili izvan kruga svoje kompetencije, imaćete vrlo jadnu karijeru. To vam mogu garantovati.“

Pouka: nemojte verovati šoferskom znanju. Umesto predstavnika za javnost, šoumena, voditelja, spikera, brbljivaca, rečitih neznalica i frazera, svoje poverenje poklanjajte samo onima koji raspolažu istinskim znanjem. Kako ćete ih prepoznati? Postoji jedan jasan pokazatelj. Oni znaju ono što i vi znate, ali i ono što ne znate. Kada se čovek takvog kalibra nađe izvan svog „kruga kompetencije“ on ili ćuti ili jednostavno priznaje: ,,To ne znam.“ Tu rečenicu izgovara opušteno, čak sa izvesnim ponosom. Od šofera ćete čuti sve drugo samo ne tu rečenicu.

## ILUZIJA KONTROLE

Kontrolišete mnogo manje stvari nego što mislite

Svakog dana, malo pre devet sati, jedan čovek bi stavljao crvenu kapu na glavu, odlazio na gradski trg i tamo divljački mahao tom kapom levo-desno. Posle pet minuta, on bi odlazio sa trga. Jednog dana priđe mu policajac i upita ga: „Šta vi to zapravo radite?“ Čovek odgovori: „Rasterujem žirafe.“ „Ali ovde nema žirafa.“ „Baš šteta, a tako sam dobro radio taj posao.“

Jedan prijatelj koji je slomio nogu i ležao u krevetu zamolio me je da mu kupim listič za loto. Ja sam to učinio a onda sam na licu mesta precrtao sedam brojeva, upisao njegovo ime i platio. Kad sam mu predao potvrdu o uplati, on je nezadovoljno rekao: „Zašto si ti ispunio listić? To sam hteojfl da učinim. Sa tvojim brojevima sigurno neću dobiti!“ Upitao sam ga: ,,Da li stvarno misliš da si u stanju da, precrtavajući brojeve svojom rukom, utičeš na ponašanje loptica u bubnju?“ Nije mi ništa odgovorio, samo me je pogledao sa potpunim nerazumevanjem.

U kazinu, većina ljudi kad želi da dobije visok broj, kockice baca snažnim pokretom ruke. Kada im treba manja cifra, oni to čine samo ovlaš. To je naravno isto tako besmisleno kao i pokreti ruku i nogu navijača na utakmici, koji se ponašaju kao da su u stanju da lično učestvuju u igri. Ovu zabludu oni dele sa mnogim ljudima koji hoće da utiču na svet tako što u njega odašilju svoje dobre misli (treptaje, energiju, karmu).

Iluzijom kontrole nazivaino sklonost da verujemo kako smo u stanju da kontrolišemo nešto što se u stvari nalazi izvan naše moći. To su 1965. otkrila dva istraživača, Dženkins i Vord. Njihov metod istraživanja bio je jednostavan: dva prekidača i svetlo koje je bilo ili upaljeno ili ugašeno. Dženkins i Vord su hteli da ustanove snagu korelacije između prekidača i svetlosti. Učesnici u ovom istraživanju bili su uvereni da pritiskom na prekidač mogu da utiču na svetlost, čak i u slučajevima kada se sijalica sama od sebe palila ili gasila.

Jedan američki naučnik je istraživao akustičku osetljivost na bol, tako što je ispitanika zatvarao u zvučni prostor i postepeno povećavao jačinu zvuka sve dok ispitanik ne mahne rukom, pokazujući na taj način da jači zvuk ne može da izdrži. Na raspolaganju su stajala dva zvučna prostora; oni su bili istovetni, ali uz jednu razliku. Jedan od njih imao je na zidu crveno dugme za uzbunu. Kakav je bio rezultat? Ljudi u prostoru sa dugmetom podnosili su znatno veću buku. Treba reći da dugme uopšte nije funkcionisalo. Sama iluzija da se bol može kontrolisati bila je dovoljna da podigne njegovu granicu. Ako ste čitali Aleksandra Solženjicina, Viktora Frankla ili Prima Levija, onda vas ovakav ishod neće iznenaditi. Iluzija da čovek, ipak, bar donekle može uticati na svoju sudbinu omogućila je ovim slavnim robijašima da izdrže svoju nepravednu kaznu.

Ko poželi da na Menhetnu pređe ulicu i stoga pritisne dugme za semafor, u stvari pritiska dugme koje ne funkcioniše. Zašto onda ono uopšte postoji? Zato da bi pešaci poverovali kako mogu da utiču na saobraćaj i signalizaciju. Tako im čekanje da se upali zeleno svetlo lakše pada. Isto važi i za određenu vrstu dugmadi u mnogim lifitovima, koja ne mogu da utiču na kretanje lifta. Nauka iz naziva „placebo dugmad“. Sledeći primer odnosi se na regulisanje temperature u velikim kancelarijskim prostorima, gde radi mnogo ljudi. Jednima je suviše toplo, drugima suviše hladno. Neki bistri tehničar dosetio se da iskoristi iluziju kontrole tako što je na svaki sprat postavio po jedno lažno dugme za regulisanje temperature. Time je broj reklamacija i broj nezadovoljnika znatno smanjen. Direktori emisionih banaka i ministri finansija sviraju na ,,klaviru“ sastavljenom od „placebo dirki“. Da ove dirke ne fimkcionišu, u Japanu su postali svesni pre dvadeset, a u Sjedinjenim Državama tek pre nekoliko godina. Ipak, mi i dalje privrednim upravljačima ostavljamo njihovu iluziju; isto kao što i oni nama ostavljaju našu iluziju. Svima bi nam bilo nepodnošljivo kad bismo priznali kako je svetska privreda u osnovi sistem kojim se ne može upravljati.

A vi? Da li upravljate svojim životom? Verovatno mnogo manje nego što verujete. Nemojte misliti o sebi da ste neki stoički Marko Aurelije koji sve drži pod kontrolom. U osnovi, mnogo ste bliži čoveku sa crvenom kapom nego Marku Aureliju. Stoga se usredsredite na ono malo stvari na koje možete da utičete, a među njima birajte one najvažnije. Sve ostalo pustite da ide svojim tokom.

## PRETERANA REAKCIJA NA PODSTREK

Zašto advokatu ne treba da plaćate na osnovu njegovih rashoda

Jednom prilikom francuska kolonijalna vlast u Hanoju donela je zakon po kome će donosiocu za svakog mrtvog pacova isplatiti određenu sumu novca. Cilj je bio iskorenjivanje pacova. Međutim, ovaj zakon je doveo do toga da su neki ljudi počeli da gaje pacove.

Kada su 1947. kraj Mrtvog mora otkriveni esenski rukopisi, arheolozi su raspisali nagradu za svaki doneti pergament. Rezultat: pergamenti su cepani da bi se njihov broj povećao. Isto se desilo u Kini u XIX veku kada je raspisana nagrada za donete kosti dinosaurusa, Seljaci su iskopavali savršeno očuvane kosti dinosaurusa a onda su ih lomili na komade da bi uzeli veću nagradu za njih.

Nadzorni odbor jednog preduzeća obećao je svom menadžmentu bonus za svaki postignuti cilj. Šta se desilo? Menadžeri su svoju energiju uložili da ostvare minimalne ciljeve, umesto da se predaju istinskom uspešnom poslovanju.

Ovo su primeri preterane reakcije na podstrek. Na prvom mestu, oni opisuju uobičajeno stanje stvari, a to

je da ljudi reaguju na podstrek. U tome nema ničeg čudnog. Ljudi rade ono što se poklapa sa njihovim interesom. Čudna su dva usputna vida ove pojave. Prvo, koliko brzo i radikalno ljudi menjaju ponašanje kada u igru uđe podstrek, ili se postojeći promeni. Drugo, da ljudi reaguju na podstrek, ali ne i na cilj koji se krije iza njega. Dobri sistemi podstrekavanja umeju da usklade podstrek i cilj. Jedan primer je recimo iz Starog Rima, u kome je graditelj mosta morao da, prilikom puštanja tog mosta u rad, stoji ispod njegovog luka. To je dosta dobar podstrek za svakog graditelja da se trudi da njegov most bude što stabilniji. Rđavi sistemi podstrekavanja ili promašuju ili izvrću pravi cilj. Tako, na primer, deluje cenzurisanje knjige, jer njen sadržaj po pravilu tek tada postaje privlačan. Isti je slučaj i sa bankarskim službenicima koje plaćaju po zaključenom ugovoru o kreditu. Oni obično nastoje da prikupe na to što više menica, ne obraćajući pažnju što većina njih glasi na bedne sume.

Da li želite da utičete na ponašanje ljudi i organizacija? Ako želite, onda morate imati i vrednosti i viziju. Naravno, možete se pozivati na razum. Ipak, uvek je jednostavnije koristiti podstrek. Pri tome, on ne mora uvek da bude novčane prirode. Od školskih ocena do Nobelove nagrade, i posebnog statusa u budućem životu sve je zapravo neka vrsta podstreka.

Dugo sam sebi postavljao pitanje zašto su trezveni pripadnici plemićkog staleža u srednjem veku spremno odlazili u krstaške ratove. Tegobno jahanje do Jerusalima trajalo je najmanje šest meseci. Osim toga, kretali su se kroz veoma neprijateljske oblasti. Sve ovo je učesnicima bilo poznato. Čemu onda ta rizična igra? To je pitanje sistema podstreka. Ako se vrate živi, vitezovi će doneti veliki ratni plen. Ako poginu, kao mučenici za veru automatski će dospeti u raj i uživati sva ona dobra koja u raju prate pravednike i one koji su mučenički postradali. Dakle, i u jednom i u drugom slučaju, dobitak je osiguran.

Plaćati prema rashodima advokate, arhitekte, savetnike ili privredne eksperte potpuno je idiotski jer onda ovi ljudi imaju podsticaj da naprave što veće troškove. Stoga, kada se upustite u posao sa njima, prvo utvrdite fiksnu cenu. Lekaru specijalisti je u interesu da vas što detaljnije pregleda i po mogućnosti operiše čak i onda kada hirurški zahvat nije neophodan. Savetnici za investicije preporučivaće vam one finansijske projekte za koje dobijaju proviziju. A poslovni planovi preduzetnika i investicionih banaka bezvredni su, pošto ovi ljudi imaju direktan interes u preporučenoj transakciji. To vam je kao u onoj staroj izreci: ,,Ne pitajte frizera da li treba da se šišate.“

Pouka: budite na oprezu prema sklonosti ka preteranoj reakciji napodstrek. Ako vas čudi ponašanje nekih ljudi ili organizacija, upitajte se kakav se sistem podstreka krije iza tog ponašanja. Tvrdim vam da se 90% svakog ponašanja može objasniti tim podstrecima. Nažalost, ostalih 10% čine duhovne slabosti, psihičke smetnje i ljudska zloba.

Investitor Čarli Manger jednom prilikom je posetio radnju za ribolovački pribor. Zastao je ispred jedne police, uzeo u ruku izuzetno privlačan plastični mamac i upitao vlasnika: „Reci mi da li ribe istinski trzaju na njega?“ Ovaj se nasmejao: „Čarli, mi ga ne prodajemo ribama.“

## REGRESIJA KA SREDNJOJ VREDNOSTI

Sumnjiva dostignuća lekara, savetnika, trenera i psihoterapeuta

Jedan čovek je imao bolove u leđima koji su bili su čas jači, čas slabiji. Postojali su dani kada se osećao kao mladi srndać, ali i oni kada je jedva mogao da se kreće. Kada bi mu se dešavalo ovo drugo na sreću retko žena bi ga vodila kod kiropraktičara. Sledećeg dana njemu bi uvek bilo znatno bolje. Zato on svog terapeuta svima redom preporučuje.

Drugi čovek, mlađi i sa primetnim odsustvom talenta za golf, na sličan način, koristeći velike reči, hvali svog učitelja golfa. Svaki put kad pruži lošu igru, on plaća čas sa profesionalnim igračem pa sledeći put bude malo bolji.

Treći čovek, savetnik za investicije u uglednoj banci, pronašao je neku vrstu „plesa za prizivanje kiše“, koji svaki put izvodi u javnom toaletu kada njegova aktivnost na berzi počinje da se kreće silaznom linijom. Ma koliko to delovalo apsurdno, njemu je taj ples neophodan. Njegov učinak na berzi posle toga pokazuje znake popravljanja. Ono što povezuje ova tri čoveka jeste pogrešan zaključak, koji ćemo nazvati greška regresije ka srednjoj vrednosti.

Pretpostavimo da je mesto u kome živite dostiglo rekord u hladnoći najnižu spoljašnju temperaturu. Sa velikom verovatnoćom možemo reći da će se temperatura narednih dana povećavati i to u pravcu srednje mesečne vrednosti. Isto važi za kišne i periode suše i vrućine. Vreme se kreće oko srednje vrednosti. Isto važi i za hronične bolove, neuspehe u golfu, berzanska dostignuća, sreću u ljubavi, subjektivni osećaj prijatnosti, profesionalne uspehe, ocene na ispitu. Ukratko, veliki bolovi u leđima verovatno bi se smanjili i bez kiropraktičara. Neuspeh u golfu zamenio bi delimičan uspeh i bez dodatnih časova golfa. Delotvornost savetnika za investicije dostigla bi svoj prosečan nivo i bez „plesa za prizivanje kiše“.

Velika dostignuća smenjuju se sa manjim dostignućima. Akcije koje su poslednje tri godine dostigle veliku vrednost, teško da će tu vrednost zadržati i u naredne tri godine. Otuda potiče i strah mnogih sportista kada ugledaju svoj lik na naslovnim stranama. Oni nesvesno slute da u sledećem takmičenju neće ostvariti isto .vrhunsko dostignuće, što naravno nema nikakve veze sa naslovnim stranama, već sa prirodnim kolebanjem njihovih snaga i dostignuća.

Uzmite primer direktora pogona koji želi da podigne motivaciju svojih saradnika i koji zbog toga tri procenta najmanje motivisanih radnika šalje na kurs motivacije. Kakav je rezultat? Kad sledeći put bude prikupljao podatke o motivaciji, ove osobe neće biti među tri procenata najmanje motivisanih radnika, ali će na njihovom mestu biti neki drugi saradnici. Da li se kurs motivacije isplatio? Teško je odgovoriti pozitivno na ovo pitanje, jer bi se slaba motivacija ovih ljudi po svoj prilici i bez dodatnog treninga kretala oko njihovog ličnog podstreka.

Slično se dešava i sa pacijentima koji zbog depresije dospevaju u bolnicu. Oni po pravilu iz bolnice izlaze kao manje depresivni. Međutim, postoji verovatnoća da bi im se to desilo i da nisu dospeli u bolnicu, pa da je boravak u njoj bio savršeno nepotreban.

Još jedan primer: u Bostonu, škole sa najlošijim rezultatima na testu znanja podvrgnute su jednom zahtevnom ubrzanom kursu. Naredne godine, te škole nisu završile na najnižem mestu. Ovo poboljšanje pripisano je državnom programu unapređenja znanja, a ne prirodnoj regresiji ka srednjoj vrednosti.

Ignorisanje regresije ka srednjoj vrednosti može imati destruktivne posledice. Zbog ovog ignorisanja učitelji (ili menadžeri) dolaze do zaključka da su kazne delotvornije od pohvala. Učenik sa najboljim ocenama biva pohvaljen. Učenik sa najlošijim ocenama se kritikuje i grdi. Na sledećem testu, zbog čiste slučajnosti, obojica postižu osrednji uspeh. Učitelj iz toga izvodi zaključak da njegovi prekori i grdnje donose pozitivne rezultate, a da pohvala šteti. To je pogrešan zaključak.

Pouka: kad čujete rečenicu tipa: „Bio sam bolestan, otišao sam kod lekara i sada sam zdrav, što znači da mi je on pomogao"; ili: „Firma je imala lošu godinu, zaposlili smo savetnika i sada ona normalno posluje", verovatno ste svedok pojave greške regresije ka srednjoj vrednosti.

##

## TRAGIKA OPŠTINSKE LIVADE

Zašto se razumni Ijudi ne pozivaju na razum

Zamislimo jedan komad zemlje koji stoji na raspolaganju svim žiteljima sela. Treba očekivati da će svaki seljak na tu livadu izvesti što je moguće više svojih krava. Ovo će funkcionisati sve dok sva trava ne bude popasena; ukratko, sve dok broj krava ne pređe određen iznos, ovaj komad zemlje biće uspešno iskorišćavan. Ali, čim ovo više ne bude slučaj, lepa zamisao će se pretvoriti u svoju suprotnost. Kao racionalan čovek, svaki seljak će nastojati da maksimalno uveća svoju dobit. On sebi obično postavlja sledeće pitanje: „Kakvu ću korist izvući iz ove livade ako na nju izvedem još jednu kravu?“ Seljak naravno može da izvuče dodatnu korist od krave koju namerava da proda. Štetu koju donosi ispaša još jedne dodatne krave podneće svi seljaci. Što se tiče onog koji je na ispašu izveo još jednu kravu, i on će podneti određenu štetu, ali će dobitak biti mnogo veći od te štete. S njegovog stanovišta, sasvim je razumno da na livadu izvede još jednu kravu; pa još jednu. Sve dok sa opštinske livade ne nestane i poslednja travka. Tragika opštinske livade predstavlja opšte mesto. Veoma greše svi oni koji se nadaju da se ta pojava može iskoreniti vaspitanjem, prosvećivanjem, kroz informativne kampanje, pozivanjem na „socijalno osećanje“, kroz papske bule ili izjave pop zvezda. Nikad se ona neće iskoreniti. Onaj ko stvarno želi da reši problem opštinske livade pred sobom ima samo dve mogućnosti privatizacija ili upravljanje. To konkretno znači sledeće: ili će plodna livada biti predata u privatne ruke, ili će se doneti propisi koji regulišu pristup toj livadi. Sve drugo, prema američkom biologu Garetu Hardinu, vodi u propast. Upravljanje, na primer, može značiti uspostavljanje pravila kojima će se za korišćenje livade plaćati određena naknada ili će se uvesti vremensko ograničenje; ili će se pak na osnovu boje očiju (seljaka ili krave) određivati ko ima prednost.

Privatizacija je jednostavnije rešenje, ali i upravljanje zajedničkom imovinom ima svoje dobre strane. Zašto su nam te dve stvari tako teške? Zašto se stalno vraćamo ideji opštinske livade? Po mom mišljenju, zato što nas evolucija nije pripremila za ovu socijalnu dilemu. Za to postoje dva razloga. Prvo, tokom gotovo čitave istorije čovečanstva, nama su na raspolaganju stajali beskonačni resursi. Drugo, do pre otprilike deset hiljada godina, živeli smo u malim grupama od po pedesetak ljudi. U takvim grupama svako svakog poznaje. Kad u tim uslovima neko misli samo na svoju korist, i iskorišćava zajednicu, to se odmah primećuje i sankcioniše teškom kaznom; takav čovek odmah izlazi na loš glas. U malom, stid kao sankcija još uvek funkcioniše. Ne usuđujem se da za vreme privatne zabave ispraznim domaćinov frižider, mada nijedan policajac nije na vidiku. Ali u društvu anonimnih pojedinaca stid više ne igra nikakvu ulogu.

Tragika opštinske livade vreba na svakom mestu na kome pojedinac stiče ličnu korist, a zajednica trpi štetu. To su, na primer, pojave izbacivanja ugljen-dioksida u atmosferu, sečenje šuma, zagađivanje reka, preterane upotrebe radio-frekvencija, javnih toaleta, banaka koje su „suviše velike da bi smele da propadnu“. Ali to ne znači da je sebično ponašanje apsolutno nemoralno. Seljakkoji na opštinsku livadu pošalje još jednu kravu nije nečovek. Pomenuta tragika jeste posledica do koje dolazi kad neka društvena grupa pređe broj od otprilike sto pripadnika i kad dođemo do granice sposobnosti sistema da se regeneriše. Nije potrebna neka posebna pamet pa da se shvati kako ćemo se sve više suočavati sa ovom temom. U osnovi, tragika opštinske livade predstavlja suprotnost „nevidljivoj ruci“ Adama Smita. U određenim situacijama, nevidljiva ruka tržišta ne dovodi do optimalnih rezultata; naprotiv.

Naravno, postoje ijudi koji vode računa o tome kakve će posledice njihovo postupanje imati po čovečanstvo i prirodnu okolinu. Ipak, svaka politika koja se zasniva na ličnoj odgovornosti vrlo je naivna politika. Ne smemo se pouzdavati samo u morainost ljudi. Kao što je Apton Sinkler lepo rekao: „Teško je u ljudima probuditi razumevanje za one stvari čije im nerazumevanje donosi korist.“

Ukratko, postoje samo dva već navedena rešenja: privatizacija ili upravljanje. Onim što ne možemo privatizovati ozonski omotač, mora, kretanje satelita mora se upravljati.

## PREDRASUDA REZULTATA

O nekoj odluci nikada nemojte suditi na osnovu njenih rezultata

Napravimo mali eksperiment. Zamislimo kako je milion majmuna odlučilo da se bavi berzanskim špekulacijama. Naravno, oni sasvim beslovesno i neplanski kupuju i prodaju akcije. Šta se dešava? Posle godinu dana, otprilike polovina majmuna iz svojih ulaganja izvuče značajnu korist, a druga propadne na berzi. I druge godine se ponovi ista stvar: jedna polovina majmunskih akcionara postigne uspeh, a druga pretrpi slom itd. Posle deset godina, na berzi ostane samo još oko hiljadu majmuna koji su svoje akcije pravilno uložili. Posle dvadeset godina, ostao je jedan jedini majmun koji pravilno investira; i on je postao milijarder. Nazovimo ga „uspešan majmun“.

Kako će mediji reagovati? Sasvim sigurno obrušiće se na ovog stvora sa ciljem da pronađu „principe njegovog uspeha“. I pronaći će ih: uspešan majmun je uspešan zato što jede više banana od ostalih, ili zato što sedi u posebnom uglu kaveza, ili zato što na grani visi glavom nadole, ili zato što razmišlja dok se trebi od vašaka. Ipak, smatraju

mediji, tu mora postojati neki princip uspešnosti. Kako bi on inače mogao da postigne tako veliki uspeh? Da beslovesni majmun dvadeset godina sasvim slučajno postiže uspeh? Pa to je apsolutno nemoguće!

Priča o majmunima ilustruje predrasudu rezultata, to jest našu sklonost da odluke procenjujemo na osnovu njihovih rezultata a ne na osnovu okolnosti i stanja u kome smo ih donosili. Ovu grešku u mišljenju zovu još i istoričarska greška. Klasičan primer ove pogrešne logike predstavlja objašnjavanje japanskog napada na Perl Harbur. Da li je ovo vojno uporište trebalo evakuisati ili ne? Sa današnjeg stanovišta, sasvim je jasno da je postojalo mnoštvo pokazatelja da će doći do tog japanskog napada. Ali ovi signali postaju jasni tek iz današnje perspektive. Te 1941, bilo je mnoštvo međusobno protivrečnih pokazatelja, odnosno pokazatelja koji su se mogli različito tumačiti. Jedni su ih shvatali kao nagoveštaj napada, a drugi u njima nisu videli nikakvu opasnost. Da bismo pravilno procenili ovu odluku (evakuisati ili ne), moramo se usredsrediti samo na podatke kojima su ljudi tada raspolagali, a odbaciti sve ono što je naknadno izašlo na videlo (pre svega činjenicu da je Perl Harbur stvarno bio napadnut).

Još jedan misaoni eksperiment. Nalazite se pred zadatkom da procenite dostignuće trojice kardiohirurga. Svaki od njih obavio je pet teških operacija srca. Zna se da tokom godine od ove vrste hirurških zahvata umire oko 20% pacijenata. A rezultat rada trojice hirurga jeste sledeći: kod hirurga A nije umro nijedan pacijent. Hirurgu B umro je jedan pacijent. Kod hirurga C smrt je zadesila dvojicu. Kako procenjujete rad ove trojice? Ako razmišljate poput većine ljudi, vi ćete hirurga A oceniti kao najboljeg, hirurgu B daćete drugo mesto, a hirurga C ocenićete kao najgoreg. I tako ćete postati žrtva predrasude rezultata. Već slutite zašto: probni uzorak je bio suviše mali, pa rezultat zapravo ništa ne govori. Kako dakle treba proceniti tri hirurga? Delatnost i učinak hirurga možemo procenjivati samo ako poznajemo ono čime se bave i ako posmatramo pripremu i izvođenje operativnog zahvata. Potrebno je, dakle, da se procenjuje proces, a ne rezultat. Ili ćete problem ispitivati na znatno većem uzorku; na sto ili na hiljadu operacija. U jednom od narednih poglavlja, proučićemo teškoće koje prate suviše mali uzorak. Ovde je dovoljno da se shvati sledeće: kod 33% prosečnih hirurga, od deset operisanih ne umire nijedan pacijent. Kod 41%, od iste brojke pacijenata umire jedan, a kod 20% hirurga umiru dva pacijenta. Procenjivati trojicu hirurga na osnovu rezultata nije samo neprofesionalno već je i nemoralno.

Pouka: nikad odluke nemojte procenjivati samo na osnovu njihovih rezultata; loš rezultat ne znači automatski da je i odluka koja je dovela do njega bila rđava iobrnuto. Umesto da se gložite oko odluka koje su se pokazale kao loše, ili da se busate u grudi zbog odluke koja je slučajno dovela do uspeha, bolje je da razmislite zbog čega je takva odluka doneta. Zbog pametnih i dobro promišljenih razloga? Ako je tako, onda ćete i sledeći put postupiti na sličan način. Međutim, ovog puta može vas zadesiti maler.

## PARADOKS IZBORA

Zašto je više zapravo manje

Moji sestra i zet odlučili su da kupe poludovršen stan. Od tada mi više nismo vodili nijedan normalan razgovor. Već dva meseca sve se vrti oko pločica za kupatilo. Izbor je veliki; postoje keramičke, granitne, metalne, pločice od veštačkog kamena, od drveta, stakla i laminata, u svim mogućim varijantama i bojama. Vrlo retko sam viđao sestru izloženu takvim mukama. „Izbor je jednostavno suviše velik!“, kaže ona, nemoćno odmahne glavom i opet se usredsredi na katalog sa uzorcima od koga se poslednjih nedelja uopšte ne odvaja.

Ponovo sam neke stvari preispitao i preračunao. Radnja u susedstvu sa životnim namirnicama nudi četrdeset osam vrsta jogurta, sto trideset četiri vrste crnog vina, šezdeset jednu vrstu sredstava za čišćenje. Sve u svemu, negde oko trideset hiljada artikala. U internet knjižari Amazon može se kupiti dva miliona naslova. Današnjim ljudima na raspolaganju stoji hiljade različitih zanimanja, pet hiljada mesta na kojima mogu provesti svoj odmor i bezbroj načina života. Nikada u istoriji čovečanstva izbor nije bio tako bogat.

Kad sam bio mali, postojale su tri vrste jogurta, tri televizijska kanala, dve crkve, dve vrste sira, jedna vrsta ribe (pastrmka) i jedna vrsta telefonskog aparata. Crni aparati sa brojčanikom imali su samo jedan cilj, a to je telefoniranje; i to je bilo sasvim dovoljno. Kada danas uđete u prodavnicu mobilnih telefona, na vas se obruši čitava lavina modela i mogućih tarifnih sporazuma.

Pa ipak: izbor je merilo napretka. Izbor je ono što nas razlikuje od planske privrede i kamenog doba. Da, izbor nas čini srećnim. Ipak, postoje granice preko kojih izbor počinje da poništava kvalitet života. Stručni naziv za ovu pojavu glasi paradoks izbora.

U svojoj knjizi Uvod u nezadovoljstvo, američki psiholog Beri Švarc objašnjava zašto je to tako. Po njegovom mišljenju, postoje tri razloga. Prvo: veliki izbor dovodi do duševne paralize. U jednoj samoposluzi, prvog dana su izložene na prodaju dvadeset četiri vrste džema. Mušterije su mogle da ga probaju, i da proizvode kupe sa popustom. Sledećeg dana samoposluga je napravila isti eksperiment, ali ovog puta samo sa šest vrsta. I kakav je bio rezultat? Drugog dana je prodato deset puta više džema nego prvog. Zašto? Kad postoji isuviše raznolika ponuda, mušterija ne može da se odluči pa ništa ne kupi. Ovaj eksperiment je ponovljen više puta sa najrazličitijim proizvodima. Rezultat je uvek bio isti.

Drugo, veliki izbor dovodi do rđavih odluka. Ako nekog mladog čoveka upitamo šta mu je važno kod životnog partnera, on nabraja poželjna svojstva, poput inteligencije, lepih manira, toplog srca, sposobnosti da sasluša drugog, humora i telesne privlačnosti. Samo, da li se prilikom izbora ova merila stvarno poštuju? Dok je ranije, u selu prosečne veličine, momak mogao da bira između dvadeset potencijalnih udavača, približno istih godina, koje je poznavao još iz školskih dana, danas mu, zahvaljujući internetu, na raspolaganju stoje milioni potencijalnih životnih drugarica. Pritisak ogromnog izbora toliko je veliki da su muškarci zadržali samo jedno jedino merilo a to je i empirijski utvrdiva „telesna privlačnost". Posledice ovog stanja verovatno ste i sami iskusili.

Treće, veliki izbor dovodi do nezadovoljstva. Ako smo imali dvesta mogućnosti a izabrali jednu, kako možemo biti sigurni da je ona najbolja? Odgovor glasi nikako. Što je veći izbor, veća je i nesigurnost, a uz nju ide i nezadovoljstvo učinjenim izborom.

Šta učiniti? Prvo dobro razmislite šta želite. Pre nego što pregledate postojeću ponudu, utvrdite sopstvena merila, i bezuslovno ih se pridržavajte. I pođite od istine da nikada nećete napraviti savršen izbor. Hteti maksimum s obzirom na poplavu mogućnosti znači iracionalni perfekcionizam. Budite zadovoljni „dobrim rešenjem“. Ponašajte se tako i kada se radi o izboru životnog druga. Staro pravilo po kome je samo ono što je najbolje dovoljno dobro, u doba neograničenog izbora ne važi. Pre važi suprotno načelo: „dovoljno dobro“ jeste ono što je najbolje (osim, naravno, u vašem i mom slučaju).

## PREDRASUDA SVIĐANJA

Ponašate se nerazumno svaki put kad hoćete da vas Ijudi vole

Kevin je kupio više boca jeftinog vina. On inače pije samo retke vrste; ni vina iz Bordoa nisu mu dovoljno dobra. Međutim, ovog puta prodavačica je bila izuzetno simpatična. Nije bila ni privlačna ni uzbudljiva, bila je jednostavno simpatična i on je zato kupio to vino.

Džo Džirard važi za najuspešnijeg prodavca automobila na svetu. A tajna njegovog uspeha glasi: „Ništa ne funkcioniše bolje nego kad ubedite mušteriju da vam se baš on istinski dopada.“ Njegovo ubitačno sredstvo jeste da svakoj sadašnjoj i bivšoj mušteriji jednom mesečno pošalje kartu sa rečenicom: „Baš si mi drag.“

Grešku u mišljenju, nastalu zbog iskazanog dopadanja, takozvanupredrasudu sviđanja, savršeno je lako prozreti, ali mi se uvek nalepimo na nju. To znači: što nam je neko simpatičniji, to smo skloniji da od te osobe nešto kupimo ili da joj na neki drugi način pomognemo. Ostaje pitanje šta znači ,,simpatičan“? Nauka pruža čitav niz odgovora na ovo pitanje. Neka osoba nam je simpatična kada A) ima privlačnu spoljašnjost; B) kada liči na nas po poreklu, ličnim svojstvima i interesima i C) kada smo i mi njoj simpatični. I to baš ovim redom. Reklame su pune privlačnih osoba. Ružni ljudi deluju nesimpatično. Zato ih niko ne koristi za reklame (vidi A). Pored izuzetno privlačnih, reklame koriste i osobe „poput tebe i mene“ (vidi B) ljude sličnog izgleda, dijalekta, porekla. Ukratko, što sličnije to bolje. Reklame često dele komplimente „zato što to baš vama priliči“. Ovde u igru ulazi i faktor C: onaj ko kaže da smo mu simpatični u nama takođe budi simpatije prema sebi. Komplimenti imaju čudesno dejstvo čak i onda kada su neiskreni.

,,Podražavanje“ spada u standardne tehnike prodaje. Zato prodavci nastoje da podražavaju gestove, govor i mimiku svojih mušterija. Ako kupac govori tiho i polako, i ako pritom nabira čelo, i prodavac počinje da se mršti i da govori usporenim i tihim glasom. To ga u očima kupca čini simpatičnim i time povećava verovatnoću uspešne prodaje. Takozvani multilevel marketing (prodaja preko prijatelja) funkcioniše samo zahvaljujući predrasudi dopadanja. Iako se ista roba po samoposlugama često može kupiti jeftinije, prodaja koja se organizuje po stanovima godišnje donese oko dve milijarde dolara. Zašto? Zato što ljudi koji organizuju ovu vrstu prodaje obično naši prijatelji savršeno ispunjavaju uslov simpatije.

I dobrotvorne organizacije koriste predrasudu dopadanja. Njihove kampanje prikazuju gotovo isključivo simpatičnu decu ili žene. To je zato što se nećete zaustavljati pred posterom na kome je prikazan ranjeni gerilac, istovremeno izmučenog i opasnog izgleda mada se i on nalazi u stanju u kome mu je potrebna pomoć. Čak se i organizacije za zaštitu prirode služe predrasudom sviđanja. Da li ste ikada videli neki njihov poster na kome su prikazani pauci, crvi, alge ili bakterije? I ovim vrstama preti izumiranje, isto kao i pandama, gorilama, koalama i morskim psima a za ekosistem one su još važnije. Međutim, mi nismo u stanju da saosećamo sa njima. Životinja nam je utoliko simpatičnija ukoliko više liči na našu vrstu. Neke vrste srednjoevropskih muva već su izumrle, ali se zbog toga niko ne uzbuđuje.

Političari virtuozno sviraju na klavijaturi predrasude sviđanja. Svoje prioritete određuju u zavisnosti od slušaoca. Čas naglašavaju životnu okolinu, čas društveno poreklo, čas ekonomske interese. I pritom imaju razvijenu sposobnost laskanja: svaki pojedinac u masi kojoj se obraća treba da ima osećaj kako je nezamenjiv, izražen u paroli „vaš glas je važan!“. Naravno, svaki glas se broji, ali je uzet sam po sebi potpuno nevažan.

Jedan prijatelj, pravni zastupnik benzinskih pumpi, ispričao mi je kako je uspeo da sklopi milionski ugovor sa jednom ruskom firmom. „Podmitio si nekog?“, upitao sam. On je odmahnuo glavom. „Dok smo ćaskali, odjednom smo došli na temu jedrenja. Ispostavilo se da obojica i kupac i ja imamo isti tip jedrilice. Od tog trenutka bio sam mu simpatičan, postali smo prijatelji." Tako je sklopljen posao. Simpatija funkcioniše bolje od podmićivanja.

Pouka: ugovor koji sklapate uvek procenjujte nezavisno od prodavca. Nemojte u obzir uzimati njegovu ličnost; ili još bolje: zamislite da vam je nesimpatičan.

## EFEKAT POSEDOVANJA

Nemojte se vezivati za stvari

Na parkingu trgovca polovnim automobilima, isticao se jedan BMW. Mada je prešao dosta kilometara, činilo se da se nalazi u besprekornom stanju. Ipak, po mom mišljenju, pedeset hiljada evra bila je suviše visoka cena. Pomalo se razumem u polovna kola; njihova maksimalna cena nikada ne prelazi četrdeset hiljada evra. Prodavac je tada ostao nepopustljiv i ja sam otišao kući. Kada mi se posle nedelju dana javio i rekao da pristaje na cenu od četrdeset hiljada evra, i ja sam pristao da kupim taj auto. Sledećeg dana zaustavio sam se na jednoj benzinskoj pumpi. Njen vlasnik mi je prišao i za kola koja sam tek kupio, ponudio pedeset tri hiljade evra. Ja sam ljubazno odbio njegovu ponudu. Tek sam vraćajući se kući shvatio koliko je moj postupak bio iracionalan. Nešto što sam platio četrdeset hiljada odjednom je postalo skuplje za celih trinaest hiljada evra. Trebalo je da bez oklevanja prodam taj auto. U osnovi mog ponašanja bila je greška efekta posedovanja. Efekat posedovanja znači da nam se

ono što posedujemo čini vrednijim nego što je bilo dok ga nismo imali. Drugim rečima: kada nešto prodajemo mi tražimo više novca nego što smo bili spremni da platimo kada smo ga kupovali.

Psiholog Den Arijeli napravio je sledeći eksperiment: organizovao je lutriju na kojoj su neki njegovi studenti kao glavni zgoditak izvukli karte za važnu košarkašku utakmicu. Onda je one studente koji su ostali praznih ruku pitao koliko su spremni da plate za tu kartu. Većina je bila spremna da izdvoji oko sto sedamdeset dolara. Zatim je one studente koji su na lutriji dobili karte pitao za koliko su spremni da ih prodaju. U ovom slučaju, prosečna prodajna cena tih karata iznosila je oko dve hiljade četiristo dolara. Dakle, sama činjenica da nešto posedujemo toj stvari povećava vrednost.

Efekat posedovanja posebno dolazi do izražaja u trgovini nekretninama. Prodavci sistematski precenjuju vrednost kuća i traže više nego što one vrede na tržištu. Tržišnu cenu vlasnik kuće često doživljava kao nepoštenu, čak kao drskost, jer je emotivno vezan za svoju kuću. Kupci često plaćaju i ovaj emotivni višak vrednosti, što je, naravno, apsurdno.

Čarli Manger, desna ruka Vorena Bafeta, poznaje efekat posedovanja iz sopstvenog iskustva. Kad je bio mlad, ponuđena mu je izuzetno privlačna investicija. Nažalost, u tom trenutku bio je bez novca jer je sve što je imao već uložio u druge stvari. Da bi mogao da uđe u tu investiciju, morao je da proda učešće u starim ulaganjima, što nije učinio. Efekatposedovanja sprečio ga je da to uradi. Tako je Manger propustio da zaradi više od pet miliona dolara samo zato što nije mogao da se odvoji od stare investicije.

Očigledno je da nam je teže da se od nečeg odvojimo nego da ga kupimo. To objašnjava činjenicu da svoje domaćinstvo ne želimo da prodamo đuture. Objašnjava i zašto se kolekcionari poštanskih maraka, satova ili umetničkih dela teško odvajaju od njih. Efekat posedovanja na čudan način deluje ne samo na posed već i na ono što je moglo biti posed. Aukcijske kuće, poput Kristija i Sadebija, žive od toga. Čovek koji do samog kraja učestvuje u licitaciji stiče osećaj da mu dotično umetničko delo već (gotovo) pripada. U skladu sa tim, objekat želje za mogućeg kupca dobija na vrednosti. On je spreman da plati veću cenu od već ponuđene. Ispadanje iz licitacije doživljava mimo svakog razumnog razloga kao lični poraz i gubitak. Na velikim aukcijama, na primer prilikom otkupa prava na istraživanje, često dolazi do onog što se naziva prokletstvo pobednika. Pobednik na aukciji pretvara se u ekonomskog gubitnika jer je dao preterano veliku ponudu. O ovoj vrsti prokletstva još će biti reči.

Kada se borite za neki posao i kada ga ne dobijete, imate sve razloge da budete razočarani. Ako znate da ste se borili do samog kraja, a da ipak niste uspeli u svom naumu, vaše razočaranje neopravdano postaje još veće. Jer, posao ste ili dobili ili ga niste dobili; sve ostalo ne treba da igra bilo kakvu ulogu.

Pouka: nemojte se vezivati za stvari. Svoje posede doživljavajte kao nešto što vam je ,,život“ privremeno ustupio, sa svešću da vam u svakom trenutku on to može i oduzeti.

## ČUDO

Nužnost neverovatnih događaja

Članovi crkvenog hora u mestu Beatris, u Nebraski, njih petnaest, trebalo je da se 1. marta 1950. godine, u 7 časova i 15 minuta uveče, okupe na probi. Iz najrazličitijih razloga, svi do jednog su zakasnili na tu probu. Pastorova porodica je zakasnila jer je njegova žena morala da ispegla ćerkinu haljinu. Jedan bračni par bio je netačan jer motor njihovih kola nije hteo da se upali. Klavirista je hteo da dođe pola sata ranije ali je posle večere zaspao; i tako redom, svako je imao neki razlog zbog koga nije došao na vreme. U 19 sati i 25 minuta crkva je eksplodirala. Prasak se čuo u celom selu. Zidovi su odleteli a krov se obrušio u unutrašnjost crkve. Kao da se desilo čudo, pa pritom niko nije izgubio život. Komandir vatrogasne brigade eksploziju je objasnio curenjem gasa, međutim članovi hora su bili ubeđeni da ih je sam Bog spasao. Božja ruka ili slučajnost?

Iz nekog razloga, poslednje sedmice često sam mislio na svog školskog druga Andreasa, koga duže vremena

nisam ni čuo ni video. Iznenada je usred jednog takvog razmišljanja zazvonio telefon. Sa druge strane čuo sam glas upravo tog Andreasa. „To mora biti telepatija!“, uzviknuo sam obuzet oduševljenjem. Telapatija ili slučajnost?

Na dan 5. oktobra 1990. list San Francisko igzeminer objavio je vest da će firma Intel tužiti konkurentsko preduzeće AMD. Naime, Intel je otkrio da AMD planira lansiranje kompjuterskog čipa sa imenom AM386. Ovo ime je očigledno upućivalo na Intelov kompjuterski čip intel 386. Zanimljivo je kako je Intel došao do ovog otkrića. Sasvim slučajno, obe firme su angažovale ljude sa istim imenom Majk Veb i obojica su istog dana odsela u istom hotelu u Kaliforniji. Kada su oba Majka Veba napustila hotel, u njega je stigao paket naslovljen na ime Majk Veb. Taj paket je sadržao poverljive podatke o čipu AM386. Hotel je ovaj paket pogrešno poslao Majku Vebu iz Intela, koji je onda njegov sadržaj prosledio pravnoj službi svoje firme. Koliko su ovakve zgode verovatne? Švajcarski psihijatar Karl Gustav Jung u njima vidi delovanje nepoznate sile koju je nazvao sinhronicitet. Kako pametno prići ovim pričama? Najbolje je da to učinimo sa listom papira i olovkom u ruci. Razmotrimo prvi slučaj, naime eksploziju crkve. Nacrtajmo četiri polja za četiri moguće kombinacije. Prvo polje namenjeno je već prikazanom slučaju: ,,hor kasni i crkva je eksplodirala.“ Međutim pored ove postoje još tri mogućnosti: ,,hor kasni a crkva nije eksplodirala“; ,,hor ne kasni i crkva je eksplodirala“ i „hor ne kasni i crkva nije eksplodirala“. Sad u polja upišite procenjenu učestalost. Pomislite samo koliko puta se već dogodio poslednji slučaj: svakog dana u milionima crkava hor se sastaje u određeno vreme radi probe, i nijedna crkva ne eksplodira. Odjednom priča o eksploziji više nije nezamisliva. Naprotiv, bilo bi neverovatno kada od tolikih miliona crkava nijedna u roku od sto godina ne bi eksplodirala. Dakle, nema ruke božje. Osim toga, zašto bi Bog poželeo da jednu crkvu digne u vazduh. Takav način obraćanja vernicima nije u skladu sa božjom prirodom.

Isto važi i za telefonski poziv. Pomislite samo na mnoštvo situacija u kojima Andreas misli na vas, a ipak vas ne pozove. Na situacije u kojima vi mislite na njega, ali ga ne zovete; zatim na situacije u kojima on zove, a vi niste mislili na njega; u kojima vi zovete, a on nije mislio na vas; pomislite na beskonačno mnoštvo trenutaka u kojima niste mislili na njega i u kojima vas on nije zvao. Budući da ljudi oko 90% svog vremena potroše na razmišljanje o drugima, bilo bi neverovatno kada se ne bi desilo da dva čoveka istovremeno misle jedan na drugog i da jedan pritom posegne za telefonom. Pritom to ne mora biti Andreas. Ako imate još sto drugih poznanika, verovatnoća poziva se povećava do faktora sto.

Pouka: neverovatni slučajevi su upravo to što smo rekli; oni su istina retki, ali sasvim mogući događaji. Zato ne treba da iznenadi kada se dogode. Čudno bi bilo kada se ne bi dešavali.

## GRUPNO MIŠLJENJE

Zbog čega konsenzus može da bude opasan

Da li ste već na nekom sastanku svoje mišljenje zadržali za sebe? Svakako da jeste. Čovek ništa ne kaže, i samo potvrdno klimne glavom. Konačno, niko ne želi da bude večni oponent. Osim toga, postoji mogućnost da nismo sasvim sigurni u ispravnost svog mišljenja, a da drugi pritom čvrsto i jednodušno zastupaju svoj stav. U takvim prilikama uzdržavamo se od izricanja sopstvenog mišljenja. Kada svi tako postupaju, onda nastaje greška grupnog mišljenja: grupa inteligentnih ljudi donosi idiotske odluke jer svoje mišljenje usklađuje sa tobožnjim konsenzusom. Tako se donose odluke koje nijedan član grupe ne bi doneo pod normalnim okolnostima. Grupno mišljenje je poseban slučaj efekta gomile, greške u mišljenju koju smo obradili u jednom od prethodnih poglavlja.

U martu 1960. američka tajna služba počela je da organizuje kubanske antikomunističke izbeglice za borbu protiv režima Fidela Kastra. Dva dana posle stupanja na dužnost, u januaru 1961, predsednik Kenedi je od tajne

službe dobio podatke o planu za invaziju Kube. Početkom aprila 1961. u Beloj kući je održan odlučujući sastanak. Kenedi i svi njegovi savetnici prihvatili su plan invazije. Jedna brigada, sastavljena od hiljadu četiristo kubanskih izbeglica, uz pomoć američke mornarice, vazduhoplovstva i CIA, iskrcala se 17. aprila 1961. u Zalivu svinja, na južnoj obali Kube. Za cilj su imali rušenje režima Fidela Kastra. Međutim, ništa se nije odvijalo po planu. Prvog dana na obalu nije pristao nijedan brod sa obećanim pojačanjem. Prema obali su krenula četiri broda, ali je prva dva potopila kubanska avijacija, a druga dva su se okrenula i pobegla. Sledećeg dana brigadu su opkolile jedinice Kastrove vojske. Trećeg dana invazije predalo se hiljadu dvesta preživelih boraca i svi su odvedeni u ratno zarobljeništvo.

Kenedijeva invazija u Zalivu svinja smatra se jednim od najvećih neuspeha američke spoljne politike. Ne čudi što je ova invazija propala; čudi što je jedan tako apsurdan plan uopšte i bio usvojen. Sve pretpostavke koje su govorile u korist invazije u osnovi su bile lažne. Na primer, potpuno je potcenjena snaga kubanske avijacije. Ili, potpuno je bila pogrešna pretpostavka da se, u slučaju nužde, brigada sastavljena od hiljadu četiristo ljudi može sakriti u brda Eskambreja, i odatle započeti rat protiv Kastra. Dovoljan je jedan pogled na kartu Kube pa da se utvrdi kako je ta oblast 150 km udaljena od Zaliva svinja, i kako između ta dva mesta leži neprohodna močvarna oblast. Pa ipak, Kenedi i njegovi savetnici spadali su u najpametnije ljude koje je američka administracija ikad imala. Šta je između januara i aprila 1961. pošlo naopako?

Profesor psihologije Irving Dženis ispitao je mnogo neuspeha ovog tipa. Svima njima zajedničko je sledeće: članovi zavereničke grupe razvijaju grupnu svest na osnovu koje nastaju iluzije. Oni to čine nesvesno. Jedna od tih iluzija jeste i uverenje u sopstvenu nepovredivost: „Ako su naš vođa (u ovom slučaju Kenedi) i čitava grupa ubeđeni da će plan da funkcioniše onda je sreća na našoj strani.“ To onda stvara iluziju jednodušnosti: „Ako svi ostali imaju isto mišljenje, onda ja sigurno grešim ako se ne slažem sa njima.“ Osim toga, ljudi po pravilu ne žele da budu crna ovca i da kvare opšte raspoloženje. Najzad, mi volimo da budemo deo grupe. Drukčije mišljenje može dovesti do isključenja iz nje.

Grupno mišljenje takođe se pojavljuje i u privredi. Klasičan primer jeste propast Svisera 2001, kada je jedna grupa savetnika tadašnjeg generalnog direktora, poneta euforijom zbog postignutih uspeha, izgradila tako jak konsenzus da se prosto niko nije usudio da se suprotstavi izuzetno rizičnoj strategiji ekspanzije.

Pouka: svaki put kada se nađete u grupi koja je izgradila jak konsenzus, bezuslovno recite svoje mišljenje, čak i onda kad vam to može doneti neprijatnosti. Preispitajte prećutane pretpostavke. U najgorem slučaju bićete isključeni iz grupe. U slučaju da se nalazite na čelu neke grupe, onda odredite čoveka koji će biti advocatus diaboli. On neće biti najomiljenija osoba u timu. Ali će biti najvažnija.

## ZANEMARIVANJE VEROVATNOĆE

Zbog čega glavni zgoditak stalno postaje sve veći

Imate dve igre na sreću: u prvoj možete dobiti deset miliona evra, u drugoj deset hiljada. Koju ćete izabrati? Ako dobijete u prvoj igri, to će iz korena promeniti vaš život: napustićete posao, uložiti novac u banku i živeti od kamate. Ako osvojite glavni zgoditak u drugoj igri, priuštićete sebi lep odmor na Karipskim ostrvima, i to će biti sve. Verovatnoća da dobijete premiju u prvoj igri iznosi 1:100.000.000 a u drugoj 1:10.000. Dakle, koju ćete igru izabrati? Emocije će vas voditi ka prvoj igri, mada je objektivno gledano druga deset puta bolja. Otuda dolazi do težnje da se dobije što veća premija milioni, milijarde, trilioni bez obzira na to koliko su ništavni izgledi na dobitak.

U klasičnoj studiji, urađenoj 1972, učesnici eksperimenta podeljeni su u dve grupe. Članovima prve grupe rečeno je da će sasvim sigurno biti izloženi elektrošoku. U drugoj grupi opasnost od dobijanja strujnog udara iznosila je 50%, dakle upola manje. Istraživači su merili telesne reakcije (lupanje srca, nervozu, znojenje ruku itd.) neposredno pre

označenogvremenskog trenutka. Rezultat jebio zapanjujući: nije bilo nikakve razlike. Pripadnici obe grupe doživeli su podjednako uzbuđenje. Istraživači su potom verovatnoću strujnog udara u drugoj grupi smanjili na 20%, zatim na 10% pa na 5%. Rezultat: i dalje nije bilo nikakve razlike! Kada su istraživači povećali snagu očekivanog udara, u obe grupe se povećalo telesno uzbuđenje. Ipak, ni dalje nije bilo nikakve razlike između dve grupe. To znači da mi reagujemo na očekivanu razmeru nekog događaja (veličinu glavnog zgoditka, odnosno snagu električnog napona), ali ne i na njegovu verovatnoću. Drukčije rečeno: nama nedostaje intuitivno razumevanje verovatnoće.

Ovaj nedostatak označavamo kao zanemarivanje verovatnoće. Ova greška u mišljenju dovodi do pogrešnih odluka. Mi investiramo u neku zamisao zato što smo zasenjeni mogućim dobitkom, ali pritom zaboravljamo ili smo suviše lenji da to učinimo da ispitamo verovatnoću da ćemo ostvariti takav dobitak u tek započetom poslu. Ili, posle avionske katastrofe o kojoj se u medijima mnogo govorilo, mi otkazujemo planirani let, mada uopšte nismo ni razmatrali verovatnoću rušenja aviona kojim je trebalo da putujemo. Uostalom, posle katastrofe verovatnoća da se neki avion sruši ista je kolika je bila i pre nje.

Mnogi investitori svoja ulaganja upoređuju samo polazeći od očekivane dobiti. Za njih su akcije Gugla, koje donose dobit od 20%, dvostruko bolje od akcija nekretnina koje donose samo 10% dobiti. Naravno, bilo bi pametnije prvo razmotriti rizike oba ulaganja, ali mi to ne činimo jer nam nedostaje urođeni osećaj za rizik.

Da se vratimo na eksperiment sa električnim šokovima. Verovatnoća strujnog udara u grupi B i dalje je smanjivana: sa 5% na 4%, sa 4% na 3%... Ponašanje članova grupe B promenilo se tek kada je verovatnoća pala na 0%. Nulti rizik je očigledno bio neuporedivo bolji nego rizikod 1%.

Procenite ova dva metoda prečišćavanja vode. Kod metoda A rizik od smrti zbog korišćenja neprečišćene vode sa 5% pada na 2%. Kod metoda B rizik sa 1% pada na 0%, to jest potpuno nestaje. Šta ćete odabrati: A ili B? Ako mislite poput većine drugih ljudi, prednost ćete dati metodu B što je idiotski, jer ako se primeni metod A, umreće 3% manje ljudi dok će metod B dovesti do smanjenja smrtnosti od samo 1%. Metod A je tri puta bolji! Ova greška u mišljenju naziva se greška nultog rizika. O njoj ćemo detaljnije govoriti u narednom poglavlju.

Pouka: slabo pravimo razlike između različitih rizika, osim ako je rizik ravan nuli. Pošto nismo u stanju da intuitivno shvatimo rizik, moramo da kalkulišemo. Tamo gde je verovatnoća poznata, kao u lotou, stvari su proste. Ipak, u normalnom životu teško je proceniti rizike ali se oni nikako ne mogu izbeći.

## GREŠKA NULTOG RIZIKA

Zašto vas nulti rizik toliko mnogo košta

Pretpostavimo da morate da igrate „ruski rulet“. U dobošu vašeg revolvera ima mesta za šest metaka. Vi okrenete doboš kao točak sreće, sačekate da prestane da se vrti, a onda prislonite revolver na slepoočnicu i povučete obarač. Prvo pitanje: ako znate da se u dobošu nalaze četiri metka - koliko biste platili da se iz njega izvade dva? Drugo pitanje: ako znate da se u revolveru nalazi samo jedan metak - koliko biste novca dali da se i taj jedan ukloni iz njega?

Za većinu ljudi, slučaj je potpuno jasan: više bi platili u drugom slučaju, jer se onda rizik od smrti svodi na nulu. Matematički gledano to nema smisla, jer u prvom slučaju, verovatnoću smrti smanjujete za dve šestine a u drugom samo za jednu šestinu. U prvom slučaju treba izdvojiti dvostruko više novca. Ipak, nešto nas tera da nultom riziku pripišemo preteranu vrednost.

U prethodnom poglavlju smo videli da ljudi nisu u stanju da naprave adekvatnu razliku između različitih rizika. Što je opasnost istaknutija, temaje emocionalnija (primer: radioaktivnost), pa nas smanjenje rizika manje smiruje. Dva istraživača sa Čikaškog univerziteta pokazala su da se ljudi isto plaše zagađenja hemikalijama, bez obzira na to da li rizik od tog zagađenja iznosi 99% ili samo 1%. To je iracionalna, ali uobičajena reakcija. Očigledno, samo nulti rizik doživljavamo kao spasonosan. On nas privlači kao svetlost leptire i spremni smo da uložimo ogromna sredstva da bismo iz svog života otklonili i najmanji mogući rizik. U gotovo svim slučajevima, ovaj novac bi se mogao bolje uložiti, tako što bi doveo do većeg smanjenja nekog drugog rizika. Opisanu grešku u razmišljanju, nazivamo greška nultog rizika.

Klasičan primer ovog tipa greške predstavlja američki zakon o životnim namirnicama donet 1958. Ovaj zakon zabranjuje da životne namirnice sadrže kancerogene supstance. Navedena totalna zabrana (nulti rizik) na prvi pogled deluje dobro, ali je, umesto upotrebe kancerogenih, dovela do korišćenja još opasnijih sastojaka. Osim toga, ona je i besmislena jer mi još od Paracelzusa, dakle od XVI veka, znamo da je otrov uvek pitanje doziranja. Konačno, ovaj zakon nije se mogao sprovesti u život, jer nije moguće da se iz životnih namirnica ukloni baš svaki ,,zabranjeni“ molekul. Kad bi to bilo moguće, onda bi svako seosko domaćinstvo ličilo na fabriku kompjuterskih čipova, a cena životnih namirnica tog stepena čistoće bila bi stostruko veća. Posmatrano iz perspektive privrede, nulti rizik nema gotovo nikakvog smisla. Osim u situaciji kada su posledice nesagledive (na primer kada bi neki smrtonosni virus izašao iz laboratorije).

U saobraćaju nulti rizik može se postići samo ako brzinu kretanja vozila ograničimo na nula kilometara na sat.

Ovde se, kao sa nužnim zlom, moramo pomiriti sa statistički prihvatljivim brojem poginulih u toku jedne godine.

Zamislimo da ste postali predsednik države i da hoćete da otklonite svaku mogućnost terorističkog napada. U tom slučaju, morali biste svakom građaninu dodeliti po jednog uhodu, a svakom uhodi još jednog. U tren oka 90% stanovnika države pretvorilo bi se u špijune. Takvo društvo ne bi moglo da opstane.

Kako stoje stvari na berzi? Da li na njoj postoji nulti rizik, odnosno totalna sigurnost? Nažalost ne, čak ni kad svoje akcije prodate, a dobijeni novac uložite u banku. Jer i banka može da propadne, inflacija može da proždere vašu ušteđevinu, a monetarna reforma da uništi vaše bogatstvo. Nemojmo zaboraviti da je Nemačka u poslednjih sto godina imala dve monetarne reforme.

Pouka: oprostite se od predstave o nultom riziku. Naučite se da živite sa istinom da ništa nije sigurno ni vaša ušteđevina, ni vaše zdravlje, ni brak, ni prijateljstva, ni neprijateljstva, pa ni vaša zemlja. Utešite se time da ipak postoji nešto što je prilično stabilno: to su sreća i duševni mir. Istraživanja su pokazala da ni milionski dobitak na lotou nije u stanju da na duži rok promeni nečije duševno raspoloženje. Srećni ljudi ostaju srećni, ma šta da im se desi, a nesrećni ostaju nesrećni u svakoj situaciji. Više ovome naći ćete u poglavlju Dužina hedonističke niti.

## GREŠKA RETKOSTI

Zašto je redak keks ukusniji

Bio sam na kafi kod jedne prijateljice. Njeno troje dece su galamili i skakali po podu, a mi smo uzalud pokušavaii da razgovaramo. Setio sam se da sam sa sobom doneo staklene klikere i to punu kesu. Odmah sam čitavu kesu istresao na pod, u nadi da će se mali razbojnici njima mirno igrati. Bio je to potpuni promašaj. Čim su se klikeri našli na podu, između dece je izbila žestoka svađa. Nisam shvatio u čemu je problem, sve dok se nisam udubio u stvar. Među mnoštvom klikera bio je samo jedan plavi oko koga su deca počela da se otimaju. Svi klikeri su bili iste veličine i boje; svi su bili lepi i blistavi. Ipak, plavi je imao odlučujuću prednost bio je jedinstven. Nasmejao sam se: kako su deca detinjasta! Kada sam u avgustu 2005. čuo da će Gugl lansirati novi imejl-servis, koji će biti „vrlo selektivan" i koji će se isporučivati samo ,,na poziv“, dao sam sve od sebe da se ulogujem na njega što mi je konačno i pošlo za rukom. Ali zašto? Svakako ne zato što mi je bila potrebna dodatna imejl-adresa (u to vreme imao sam ih četiri) a ni zato što je Džimejl bio bolji od konkurentskih proizvoda; jedini razlog bio je taj što njemu nisu imali pristup svi. Kad sam o tome naknadno razmišljao, morao sam da se nasmejem: koliko su odrasli ljudi zapravo detinjasti!

Rara sunt cara, govorili su stari Rimljani; ono što je retko jeste vredno. U stvari, greška retkosti stara je koliko i čovečanstvo. Pomenuta prijateljica, koja ima troje dece, pored ostalog bavi se i trgovinom nekretninama. Svaki put kad ima mušteriju koja nije u stanju da se odluči, ona tu osobu pozove, i kaže: „Jedan lekar iz Londona juče je video kuću. Vrlo je zainteresovan za nju. Šta ste odlučili?“ Lekar iz Londona ona ponekad kaže ,,profesor“ ili ,,bankar“ izmišljen je, naravno. Ali je posledica njene dosetke vrlo stvarna: ona mušteriju navodi da se odluči. Zašto? Opet je u pitanju mogućnost da čovek ostane bez retke stvari. Objektivno posmatrano, to je irelevantno. Ono što je važno jeste da li mušterija želi tu kuću po određenoj ceni ili je ne želi, a to nema nikakve veze sa nekakvim „lekarom iz Londona“.

Da bi procenio kvalitet keksa, profesor Stiven Vorčel je konzumente podelio u dve grupe. Prva grupa je dobila celu kutiju keksa. Druga grupa samo dva komada. Rezultat: oni koji su dobili samo dva keksa njegov kvalitet su ocenjivali znatno bolje nego oni koji su dobili celu kutiju. Eksperiment je više puta ponovljen uvek sa istim rezultatom.

„Zalihe su pri kraju!“, piše na jednoj reklami. „Samo još danas!“, stoji na drugoj, koja upućuje na vremensku ograničenost. Galeristima je poznata prednost koju im donosi ukazivanje da je veći deo slika već prodat i da ih je ostalo vrlo malo. Sakupljamo stare poštanske marke, stari novac, stare automobile, mada oni više ne mogu da se upotrebe. Nijedna pošta neće prihvatiti stare poštanske marke, nijedna prodavnica talire, krajcare ili groševe, a stare marke automobila nije dozvoljeno voziti. Ali važno je da su to retke stvari.

Studenti su zamoljeni da deset postera poređaju po stepenu privlaćnosti uz obećanje da će, kao mali znak pažnje, jedan od njih moći da zadrže. Pet minuta kasnije, rečno im je da se poster koji je zauzimao treće mesto više ne može nabaviti. Zatim su isti studenti, pod nekim izgovorom, zamoljeni da iznova poređaju iste postere. Iznenada, poster koji više nije mogao da se nabavi procenjen je kao najlepši. U nauci, ova pojava naziva se reaktancija. Kad nas liše mogućnosti da ga dobijemo, mi predmet do koga više ne možemo doći procenjujemo kao privlačniji nego što bismo inače činili. To je neka vrsta povratne reakcije. U psihologiji, za ovo se koristi izraz efekat Romea i Julije. Ljubav tragičnih Šekspirovih junaka, između ostalog, bila je toliko jaka i zato što je bila zabranjena. Pritom, želje ne moraju obavezno da budu romantične. U Sjedinjenim Državama na žurkama školske omladine dolazi do teškog napijanja zato što zakon zabranjuje prodaju alkohola licima mlađim od dvadeset jednu godinu.

Pouka: naša tipična reakcija na nedostatak nečega jeste gubitak jasnog mišljenja. Stoga stvari treba da procenjujete samo polazeći od njihove cene i korisnosti. Da li je neka stvar retka ili ne, da li neki „doktor iz Londona“ želi tu stvar, to ne sme da igra nikakvu ulogu.

## ZANEMARIVANJE GLAVNE MOGUĆNOSTI

Kad u Vajomingu čujete zvuk kopita i ugledate crno-bele šare...

Markus je mršav čovek sa naočarima, koji voli da sluša Mocartovu muziku. Šta je verovatnije? A) Markus je profesionalni šofer, ili B) Markus predaje književnost u Frankfurtu. Večina bira mogućnost B. To je pogrešno. U Nemačkoj postoji deset hiljada puta više profesionalnih šofera nego profesora književnosti u Frankfurtu. Stoga je mnogo verovatnije da Markus vozi kamion, čak i ako voli da sluša Mocartovu muziku. Šta se dešava? Precizan opis nas navodi na to da previđamo istinu. Nauka ovu grešku u mišljenju naziva zanemarivanje glavne mogućnosti. Zanemarivanjeglavne mogućnosti spada u najčešće greške u mišljenju. Praktično svi novinari, ekonomisti i političari povremeno postaju njene žrtve. Drugi primer: prilikom tuče, jedan mladić je na smrt izboden nožem. Šta je verovatnije? A) Prestupnik je Bosanac koji je ilegalno uneo u zemlju vojnički nož, ili B) prestupnik je mlad Nemac, pripadnik srednje klase. Odgovor i razloge već znate: odgovor B je mnogo verovatniji jer ima neuporedivo više nemačkih mladića nego mladih bosanskih useljenika.

U medicini zanemarivanje glavne mogućnosti igra važnu ulogu. Migrena, na primer, može značiti virusnu infekciju ili tumor mozga. Virusne infekcije su mnogo češće od tumora mozga. Stoga lekaru prvo pada na pamet da se ne radi o tumoru, već o virusu. I to je vrlo razumno. Na studijama medicine, budući lekari se uče da u obzir uzimaju pre svega glavnu mogućnost. Standardno načelo koje svaki novi lekar u Sjedinjenim Državama mora da nauči glasi: „Ako u Vajomingu čuješ zvuk kopita i vidiš crno-bele pruge, ipak se verovatno radi o konju.“ A to znači sledeće: prvo utvrdite osnovnu verovatnoću, pre nego što se odlučite da dijagnostikujete neku egzotičnu bolest. Nažalost, lekari su jedina profesija koja se upozorava na postojanje i dejstvo greške zanemarivanja glavne mogućnosti.

Imao sam prilike da vidim mnoge ambiciozne poslovne planove mladih preduzetnika i često sam bio oduševljen kako idejama, tako i ličnostima ovih mladih ljudi. Takođe, često mi je padala na pamet misao da neka od tih ideja može postati novi Gugl. Ipak, svest o glavnoj mogućnosti uvek me vraća u realnost. Verovatnoća da neka firma preživi prvih pet godina iznosi 20%. Kolika je verovatnoća da takva firma jednog dana postane globalni koncern? Gotovo nikakva. Voren Bafet mi je jednom prilikom objasnio zašto nije hteo da investira u biotehničke firme: „Koliko ovih firmi pravi obrt od više stotina miliona dolara? Baš nijedna... Po pravilu, takve firme nikada ne izbijaju na površinu.“ Ovo je primer mišljenja koje uvek uzima u obzir glavnu mogućnost.

Pretpostavimo da u jednom restoranu dobijete zađatak da na osnovu ukusa vina pogodite zemlju iz koje je uvezeno. Etiketa na flaši je skrivena. Ako ličite na mene, što znači da niste poznavalac vina, oslonićete se na glavnu mogućnost. Iz iskustva znate da oko tri četvrtine vina pomenutog restorana potiče iz Francuske. Zbog toga postupate razumno i tipujete na Francusku, čak i tamo gde vam se čini da vino potiče iz Čilea ili Kalifornije.

Tu i tamo dobijao sam vrlo sumnjivu čast da se obratim studentima Više poslovne škole. Kada sam ove mlade ljude pitao za njihove planove, oni su uglavnom odgovarali kako sebe vide u ulozi direktora neke velike firme. Isto je bilo i u moje vreme; i ja sam tako mislio. Na sreću, od toga se ništa nije ostvarilo. Smatram svojom obavezom da u takvim prilikama studentima održim predavanje o glavnoj mogućnosti: „Verovatnoća da sa diplomom ove škole postanete direktor nekog velikog koncerna manja je od 1%. Ma koliko bili pametni i ambicioni, najverovatnije ćete završiti u nekom preduzeću osrednje veličine.“ Oni su me gledali širom otvorenih očiju, i najverovatnije moje reči tumačili krizom srednjih godina.

## KOCKARSKA GREŠKA

Zašto sudbina nema snagu izjednačavanja

U leto 1913. u Monte Karlu se dešavalo nešto neverovatno. Oko stola za rulet u kazinu gurala se masa ljudi, koja nije mogla da poveruje svojim očima. Kugla se već dvadeseti put zaredom zadržavala na crnom. Mnogi igrači koristili su ovu priliku i kladili se na crveno. Ipak, opet je dolazilo crno. Gomila se povećavala i svi su novac stavljali na crveno. Smatrali su da ipak mora doći do promene. Ponovo je bilo crno. I još jednom i još jednom. Kuglica se tek dvadeset sedmi put zaustavila na crvenom. Do tog trenutka, igrači su već prokockali svoje milione. Ostali su bez prebijene pare.

Prosečan koeficijent inteligencije učenika u velikom gradu iznosi 100. Sakupimo slučajno izabran uzorak od pedeset učenika. Prvo dete koje smo testirali ima IQ 150. Koliki će biti prosečan IQ ovih pedeset učenika? Većina ljudi kojima sam postavljao ovo pitanje na neki način bili su ubeđeni da superinteligentni učenik, koji je prvi testiran, mora imati protivtežu u superglupom učeniku, čiji IQ ne prelazi 50, ili u dva malo gluplja učenika čiji IQ iznosi 75. Ipak, to je pri tako malom uzorku prilično neverovatno. Moramo poći od toga da će preostalih četrdeset devet učenika odgovarati proseku populacije i da stoga imaju IQ 100. Četrdeset devet slučajeva prosečnog IQ 100 i jedan slučaj IQ 150 daju prosečan IQ 101.

Primeri iz Monte Karla i eksperimenta sa učenicima pokazuju da ljudi na neki način veruju u izjednačujuću snagu sudbine. To su primeri kockarske greške. Međutim, kod međusobno nezavisnih događaja ne postoji izjednačujuća sila. Kuglica u ruletu nije jedini primer koliko često se može ponoviti ista mogućnost. Jedan moj prijatelj pravi iscrpne tabele svih izvučenih brojeva na lotou. Listiće za loto uvek popunjava tako da precrtava one brojeve koji [ su najređe izvlačeni. Ipak, to se pokazalo kao uzaludno, to jest kao primer kockarske greške.

Sledeća šala ilustruje kockarsku grešku: jedan matematičar svaki put kad putuje avionom u njega unese i bombu. „Verovatnoća da se u avionu nađe bomba vrlo je mala“, kaže on, ,,a verovatnoća da se nađu dve bombe gotovo je ravna nuli.“

Recimo da je neki bačeni novčić tri puta zaredom pao na glavu. Pretpostavimo da vas neko natera da za sledeće bacanje uložite hiljadu evra. Hoćete li tipovati na pismo ili na glavu? Ako ličite na većinu drugih ljudi, izabraćete pismo, mada je i glava isto toliko verovatna. I ovo je primer kockarske greške.

Recimo da je neki novčić bačen pedeset puta i da je pedeset puta pao na glavu i da vi ponovo terate nekog da uloži hiljadu evra. Glava ili pismo, šta će da padne sledeći put? Svakome ko je čitao ovo što smo do sada napisali pašće na pamet da se tako nešto retko dešava. Ipak, prihvatanje i takve mogućnosti spada u profesionalnu deformaciju matematičara. Ako imate zdrav razum, sigurno ćete tipovati na glavu, jer ćete zaključiti da je taj novčić s jedne strane pocinkovan.

U jednoj od prethodnih glava ispitivali smo regresiju kao težnju ka osrednjosti. Primer: ako je spoljašnja temperatura u našem gradu već dostigla najnižu tačku, narednih dana ona će verovatno rasti. Da je vreme kockarnica, onda bi bilo 50% verovatnoće da će temperatura padati, a 50% da će rasti. Ali vreme nije kazino. Složeni sticaj okolnosti dovodi do toga da se krajnje vrednosti izjednačavaju. U drugim slučajevima, ekstremi jačaju. Bogataši po pravilu postaju još bogatiji. U jednom trenutku povećaće se tražnja akcija čija se vrednost povećava, iz prostog razloga što su postale toliko vrednije; to je obrnuto izjednačavanje.

Pouka: pogledajte tačno da li imate posla sa međusobno zavisnim ili sa nezavisnim događajima. Ovi drugi postoje samo u kazinu, lotou i teorijskim knjigama. U stvarnom životu događaji su međusobno povezani i zavise jedni od drugih. Ono što se jednom desilo, desiće se ponovo u budućnosti. Stoga zaboravite (osim u slučajevima regresije ka osrednjosti) izjednačujuću silu sudbine.

## ORIJENTIR

Kako nam točak sreće može zavrteti pamet

Koje godine je rođen Martin Luter? Ako ne znate i nemate pri sebi nikakav priručnik ili enciklopediju, kako ćete rešiti ovaj problem? Možda vam je poznato da je Luter 1517. na vrata crkve u Vitembergu prikucao svoje čuvene teze. U to doba je svakako imao više od dvadeset godina, ali je bio dovoljno mlad za tako hrabar čin. Posle objavljivanja tih teza, bio je pozvan u Rim da objasni svoju jeres. Konačno ga je katolička crkva ekskomunicirala. Luter je preveo Bibliju na nemački jezik, i upao u kandže politike. Živeo je dosta dugo posle 1517, paje dakle te godine mogao imati oko trideset godina. Na taj način nećemo mnogo pogrešiti ako 1487. godinu odredimo kao godinu njegovog rođenja (inače, tačan odgovor glasi: Martin Luter je rođen 1483. godine). Kako ste došli do tog datuma? Tako što ste imali neki orijentir naime 1517. godinu od koga ste mogli da pođete i na osnovu koga ste mogli da izvedete približno tačan zaključak.

Uvek kada nešto procenjujemo dužinu Rajne, gustinu naseljenosti Rusije, broj malih fabrika u Francuskoj - mi koristimo neki orijentir. Polazimo od onoga što nam je poznato i krećemo ka onom što nam je nepoznato. Kako bismo se inače snašli? Da čekamo da nam odgovor padne s neba? To bi ipak bilo prilično nerazumno.

Ponekad postupamo glupo, pa orijentir tražimo tamo gde ga ne možemo naći. Primer: profesor je na sto stavio bocu nepoznatog vina. Zatim je ljude u sali zamolio da na parče papira upišu dve poslednje cifre broja svog socijalnog osiguranja, i da razmisle da li bi za tu bocu vina platili onoliko evra koliko iznosi zapisani dvocifreni broj. Bocu će dobiti onaj ko ponudi najviše. Ljudi sa većim brojevima ponudili su gotovo dva puta više od onih koji su imali manje brojeve. Broj socijalnog osiguranja ovde je dakle funkcionisalo kao orijentir nažalost nesvesno i sasvim pogrešno.

Psiholog Amos Tverski postavio je točak sreće i od učesnika zatražio da ga zavrte. Zatim ih je pitao koliko Ujedinjene nacije imaju zemalja članica. Oni ispitanici kod kojih se točak sreće zaustavio na višem broju odgovarali su da je broj članica veći, dok su ispitanici kod kojih se točak zaustavio na manjem broju tvrdili kako je taj broj manji.

Istraživači Ruso i Šumejker pitali su studente koje godine je Atila Bič Božji pretrpeo najveći poraz u Evropi. Slično eksperimentu sa brojevima osiguranja, ovde su ispitanici zamoljeni da se orijentišu polazeći od svog telefonskog broja. Rezultat je bio isti kao i prethodnog puta: osobe sa većim telefonskim brojevima tipovale su na veće godine i obrnuto (za one koje odgovor možda zanima, Atila je taj poraz pretrpeo 541. godine).

Još jedan eksperiment: studenti i profesionalni trgovci nekretninama prvo su provedeni kroz jednu kuću, a onda je od njih zatraženo da procene njenu vrednost. Prethodno im je saopštena (slučajno odabrana) „cena iz kataloga“. Rezultat je bio očekivan: studentski, dakle amaterski odgovori davani su pod uticajem ovog orijentira. Što je kataloška cena bila viša, to je po njihovoj proceni i vrednost kuće bila veća. Da li su profesionalci u svojoj proceni bili nezavisni? Ne, i oni su pali pod uticaj proizvoljno odabranog orijentira. Što je vrednost neke stvari - nekretnine, firme, umetničkog dela neodređenija, to su profesionalci podložniji uticaju orijentira.

Čim se pojavi neki orijentir, svi se zalepimo za njega. Naučno je dokazano da je ispitivač prilikom ocenjivanja odgovora studenata pod uticajem njihovih prošlih odgovora; naravno ukoliko ih je zapamtio. U ovom slučaju, prošle ocene deluju kao orijentir. Isto tako, takozvana „preporučena cena“, koja se nalazi na mnogim artiklima, nije ništa drugo do orijentir. Profesionalci dobro znaju da se orijentir mora ustanoviti mnogo pre nego što se artikal iznese u prodaju.

Kad sam bio mlad, radio sam u jednoj konsultantskoj firmi. Moj tadašnji šef bio je pravi majstor za postavljanje orijentira. Prilikom razgovora sa mušterijom, on je uspostavljao gotovo kriminalno visok orijentir: ,,To činim da se ne biste iznenadili kada dobijete našu ponudu. Nedavno smo već radili sličan projekat za vaše konkurente, i on je koštao negde oko pet miliona evra.“ Orijentir je uspostavljen. Pregovori oko cene počinju cifrom od pet miliona evra.

## INDUKCIJA

Kako da vam Ijudi povere svoje milione

Jednu gusku dobro hrane. U početku ona se plaši, okleva i misli: „Zbog čega me ovi ljudi ovako dobro hrane? Mora da se nešto krije iza toga.“ Prolaze nedelje, a seljak svakog dana pred gusku baci gomilu kukuruznog zrnevlja. Njeno nepoverenje i skepsa postepeno se smanjuju. Posle nekoliko meseci, guska je sigurna: „Ovi ljudi mi stvarno misle dobro.“ Ta izvesnost se svaki dan iznova potvrđuje, čak učvršćuje. Potpuno ubeđena u dobrotu seljaka, guska će se silno iznenaditi kad je taj isti seljak uoči Božića izvuče iz njenog kaveza i zakolje. Ova guska je žrtva induktivnog mišljenja. Još je Dejvid Hjum u XVIII veku upozorio na nedostatak induktivnog zaključivanja, koristeći upravo ovaj primer. Ali nisu samo guske podložne ovoj grešci. Svi smo skloni da iz pojedinačnog zapažanja izvodimo opšte i izvesne istine. Međutim, to je opasno.

Investitor kupi određene akcije. Njihov kurs, poput rakete, poleti uvis. U početku on je skeptičan. „Možda je to slučajno", misli on. Kada i posle nekoliko meseci te akcije nastave da rastu, njegova sumnja ustupa mesto izvesnosti: „Ove akcije ne mogu da propadnu.“ Ovo saznanje potvrđuje se gotovo svaki dan. Posle pola godine, ohrabren dotadašnjim iskustvom, zasnovanim na inđukciji, on svu svoju ušteđevinu uloži u ove akcije. U tom trenutku ušao je u najveći mogući rizik; postao je žrtva indukcije i kad-tad gorko će se pokajati zbog svoje odluke.

Induktivno mišljenje se može iskoristiti. Evo saveta kako možete drugima da izvučete novac iz džepa. Pošaljite na imejl-adrese nepoznatih ljudi sto hiljada berzanskih prognoza. U polovini vaših imejlova predvidite da će kurs određenih akcija tokom narednog meseca rasti, a u drugoj polovini opomenite one kojima ste poslali imejl da će te iste akcije opadati. Onda im ponovo pošaljite imejl, ali ovog puta pošaljite samo pedeset hiljada poruka, i to onim ljuđima kojima ste poslali tačnu prognozu (recimo da će kurs opasti). Ovih pedeset hiljada podelite opet u dve grupe. Prvoj grupi napišite da će kurs u narednom mesecu rasti, a drugoj da će opadati itd. Posle deset meseci, ostaće vam sto osoba koje ste nepogrešivo savetovali. Iz perspektive tih sto osoba, vi ste pravi junak. Dokazali ste da imate istinske proročke sposobnosti. Neki od ovih ljudi biće spremni da vam povere svoje imanje. Kad to učine, ostaje vam samo da sa tako stečenim novcem odete u Brazil.

Ne samo što možemo druge da prevarimo; mi i sebe obmanjujemo. Ljudi koji retko oboljevaju sebe doživljavaju kao besmrtne. Direktor koji tokom više kvartala stalno povećava dobit firme počinje o sebi da misli kao o nekom ko ne može da pogreši; a to počinju da misle i njegovi saradnici i akcionari.

Imao sam jednog prijatelja koji se bavio onim što Amerikanci zovu Base Jumping. On je skakao sa stena, sa visokih dizalica i solitera, a padobran je otvarao u poslednjem trenutku. Jednom prilikom ukazao sam mu na opasnost sporta kojim se bavi. On mi je odgovorio: „Izveo sam više od hiljadu skokova, i ništa mi se nije desilo.“ Dva meseca posle ovog razgovora, bio je pokojni. Poginuo je kada je u Južnoj Africi skakao sa jedne posebno opasne stene. Bio je dovoljan samo jedan jedini slučaj da se opovrgne hiljadu puta potvrđena teorija.

Induktivno mišljenje može imati razorne posledice i one se ponekad pokazuju. Mi se oslanjamo na uverenje da će aerodinamički zakoni, koji su važili do sada, važiti i sutra kada se ukrcamo u avion. Računamo sa tim da na ulici nećemo bez razloga biti pretučeni. Ubeđeni smo da će naše srce i sutra kucati kao što je kucalo i do sada. To su izvesnosti na kojima se temelji naš život. Nama je indukcija potrebna, ali nikad ne smemo zaboraviti da je svaka izvesnost, koja je na njoj zasnovana, prolazna i privremena. Kao što je rekao Bendžamin Frenklin: „Ništa nije sigurno, osim smrti i poreza.“

Indukcija može da zavede: „Čovečanstvu je ova stvar do sada polazila za rukom, dakle mi ćemo i ubuduće odgovarati na njene izazove.“ Dobro zvuči, ali moramo shvatiti da ovaj iskaz važi samo za ono što se dešavalo do sada. Tvrđenje da će se ono što se događalo do sada dogoditi i u budućnosti predstavlja vrlo ozbiljnu grešku u mišljenju. Možda jednu od najozbiljnijih.

## AVERZUA PREMA GUBITKU

Zašto nam zlobna lica pre upadaju u oči nego prijateljska

Razmislite kako ste se danas osećali i svoja osećanja ubeležite na skali od jedan do deset. Uz ovo idu i dva pitanja: prvo, šta je u stanju da vašu sreću podigne na deseti stepen? Možda kuća za odmor na Azurnoj obali, o kojoj već odavno sanjate? Možda napredovanje u karijeri? Drugo, šta treba da se dogodi pa da osećaj sreće nestane iz vaše duše paraliza, Alchajmerova bolest, rak, depresija, rat, glad, muke, finansijska propast, gubitak dobrog glasa, gubitak najboljeg prijatelja, otmica deteta, slepilo, smrt? Brzo ćete ustanoviti da na svetu postoji više loših nego dobrih stvari. To saznanje urezalo se u nas tokom dugog evolutivnog razvoja. Jedna glupa greška i čovek je mrtav. Sve može da nas, u tren oka, isključi iz „igre života“. Nepažnja u lovu, slučajno presečena vena, isključenje iz grupe. Oni koji su nepažljivi ili ulaze u velike rizike umiru pre nego što im pođe za rukom da svoje gene ovekoveče u narednoj generaciji. Tokom evolucije opstali su samo oni koji su bili oprezni. A mi smo potomci upravo tih ljudi.

Ne treba se čuditi što gubicima pridajemo veću važnost nego dobicima. Vaše nezadovoljstvo ako izgubite sto evra biće znatno veće od zadovoljstva koje ćete osetiti kad vam neko istu sumu pokloni. Empirijski je dokazano da je emotivna reakcija zbog gubitka neke stvari dvostruko jača od reakcije koju izaziva dobitak te iste stvari. Tu pojavu nauka naziva averzija prema gubitku.

Ako hoćete nekog da ubedite, nemojte se pozivati na mogući dobitak, već mu pre ukažite na gubitak koji će uslediti ako vas ne bude poslušao. Navodimo primer kampanje za rano otkrivanje raka dojke kod žena. Tokom te kampanje, deljena su dva različita listića. Na listiću A stajalo je sledeće: „Bar jednom godišnje pregledajte vaše grudi. Na taj način može se otkriti i ukloniti rak u ranoj fazi razvoja.“ A na listiću B je pisalo: „Ako bar jednom godišnje ne budete pregledali vaše grudi, postoji opasnost da rak neće biti otkriven na vreme i da neće moći da se izleči.“ Na svakom listiću stajao je telefonski broj za dodatne informacije. Upoređivanje je pokazalo da su žene koje su čitale listić B češće pozivale službu za davanje dodatnih informacija.

Strah da se nešto može izgubiti ljude pokreće jače nego pomisao da mogu dobiti nešto što ima istu vrednost. Pretpostavimo da postavljate izolacioni materijal na zgradama. Vaše mušterije biće spremnije da izoluju svoju kuću ako im kažete koliko će novca izgubiti ako ne postave tu izolaciju nego ako im ukažete koliko će novca uštedeti sa dobrom izolacijom. Naravno da se u oba slučaja radi o istom iznosu.

Isto važi i za berzu: investitori imaju tendenciju da ne prihvataju gubitke, već su spremni da sačekaju još izvesno vreme, nadajući se da će vrednost njihovih akcija ponovo porasti. Neostvareni gubitak još uvek nije gubitak. Vi ih, dakle, ne prodajete, ćak ni onda kada su izgledi na povećanje vrednosti vaših akcija maii, a verovatnoća daljeg opadanja kursa još uvek vrlo velika. Imao sam priliku da se upoznam s jednim multimilionerom koji se strašno uzbudio kada je otkrio da mu je nestala novčanica od sto evra. Kakvo rasipanje emocija! Nisam izdržao i skrenuo sam mu pažnju na činjenicu da se vrednost njegove imovine svakog sekunda povećava bar za sto evra. Međutim, to ga nije mnogo utešilo.

Saradnici (u slučaju kad ne odlučuju grupno, već kad imaju ličnu odgovornost) pokazuju tendenciju izbegavanja rizika. Sa njihovog stanovišta to ima smisla. Zašto da se odluče za stvari koje im u najboljem slučaju mogu doneti dobar bonus, ali ih, u suprotnom, mogu koštati radnog mesta? U gotovo svim firmama, i gotovo svim slučajevima, mogućnost propasti karijere preteže nad mogućim dobitkom. Sada znate, kada se kao starešina žalite na nespremnost vaših saradnika da prihvate rizik, zašto se to dešava. Dešava se zbog averzije prema gubitku.

Tu se ne može ništa učiniti: zlo je jače od dobra. Osetljiviji smo na negativne nego na pozitivne stvari. Neprijateljsko lice brže zapažamo od nekog prijateljski raspoloženog lika. Rđavo ponašanje duže pamtimo od dobrog ophođenja. Naravno, sa jednim izuzetkom: kada smo mi u pitanju.

## SOCIJALNO LENSTVOVANJE

Zašto su timovi lenji

Maksimilijan Ringelman, francuski inženjer, ispitivao je 1913. učinak rada konja. Došao je do sledećeg rezultata: učinak dve vučne životinje, upregnute u ista kola, nije bio dvostruko veći od učinka jednog konja. Iznenađen ovim rezultatom, on je svoje istraživanje proširio na ljude. Napravio je eksperiment sa više ljudi koji su potezali uže i merio silu koju svaki pojedinac koristi. U proseku, ako su uže vukla dva čoveka, oni su koristili 93% svoje snage; ako ih je bilo trojica, pojedinačni udeo je iznosio 85%; a ako je uže vuklo osam ljudi, svaki od njih koristio je samo 49% svoje snage.

Osim psihologa, ovaj rezultat nije nikog iznenadio. Nauka ovu pojavu naziva socijalno lenstvovanje. Ona postoji tamo gde se učinak pojedinca ne vidi direktno, već je pomešan sa učinkom ostalih članova grupe. Socijalno lenstvovanje javlja se kod rudara, ali se ne javlja kod učesnika u štafeti jer su tu pojedinačni doprinosi vidljivi. Socijalno lenstvovanje predstavlja racionalno ponašanje: zašto bismo uložili svu svoju snagu kad možemo uložiti samo polovinu a da se to ne primeti? Ukratko, socijalno lenstvovanje jeste oblik ponašanja koji svi koristimo. U većini slučajeva to se ne čini namerno. Ovo ponašanje je, isto kao i kod konja, nesvesno.

Ne iznenađuje što se individualni učinak smanjuje sa povećanjem broja ljudi koji vuku konopac. Iznenađuje to što on ne pada na nulu. Zbog čega nema totalnog lenstvovanja? Zato što bi odsustvo svakog učinka dovelo do isključenja iz grupe ili gubitka ugleda. Ljudi su razvili istančan osećaj do kog stepena lenstvovanje ostaje neprimećeno.

Socijalno lenstvovanje ne javlja se samo kod telesnih napora. Na raznim sednicama postoji nešto što se može opisati kao duhovno lenstvovanje. Što je tim koji odlučuje veći, manje je pojedinačno učešće njegovih članova. Pri tome učinak grupe određene veličine dostiže nivo ispod koga više ne može da padne. Nema nikakvog značaja da li se grupa sastoji od dvadeset ili od sto ljudi jer je dostignut maksimalan stepen lenstvovanja.

Do sada je to jasno. Ali odakle dolazi tvrđenje, koje se godinama ponavlja, da su timovi bolji od pojedinaca? Možda iz Japana. Japanci već trideset godina zasipaju svetska tržišta svojim proizvodima. Privrednici su pomnije razmotrili japansko čudo i utvrdili da su japanske fabrike organizovane po timovima. Ovaj model su svi podražavali sa različitim uspehom. Ono što u Japanu savršeno funkcioniše (moja teza je da socijalno lenstvovanje tamo gotovo ne dolazi do izražaja), Amerikanci i Evropljani nisu u stanju da primene sa istim uspehom. Prema opštem iskustvu, timovi su ovde utoliko bolji ukoliko su sastavljeni od ljudi najrazličitijih specijalnosti. To ima smisla jer se u takvim grupama pojedinačni učinci svode na specijaliste.

Socijalno lenstvovanje ima zanimljive pojavne vidove. U grupi opada ne samo naš učinak več i naš osećaj odgovornosti. Niko ne želi da bude kriv zbog rđavih rezultata. Izrazit primer za ovo tvrđenje bio je Nirnberški proces. Manje upadljivi primeri prisutni su u svakom nadzornom odboru ili menadžerskom timu. Ljudi se kriju iza odluka grupe. Naučni pojam za ovo ponašanje zove se difuzija odgovornosti.

Iz istog razloga, grupe su sklone da uđu u veći rizik nego pojedinci. Ovaj efekat naziva se premeštanje rizika. Dokazano je da grupne rasprave dovode do prihvatanja odluka koje su rizičnije od odluka koje bi doneo pojedinac. Jer, kad grupa donese odluku, svako može reći „nisam samo ja kriv“, ako nešto krene naopako. Premeštanje rizika je posebno opasno u strateškim timovima velikih preduzeća i penzionih fondova gde se radi o milijardama. Još je opasnije u vojsci gde komandni štabovi odlučuju o korišćenju atomskog oružja.

Pouka: ljudi se drukčije ponašaju u grupi nego kada su sami (inače ne bi ni bilo grupa). Šteta koju učini grupa može se zataškati. Stoga mi što je moguće više ističemo pojedinačne učinke. Živela meritokratija, živela proizvodna zajednica!

## EKSPONENCIJALNI RAST

Zbog čega list papira presavijen napola prevazilazi naše mišljenje

Komad papira presavijemo napola, pa opet napola, pa ga opet i opet presavijamo takođe napola. Kolika će biti njegova debljina kada ga presavijemo pedeset puta? Zapišite odgovor pre nego što nastavite čitanje ovog poglavlja. Drugo pitanje, možete da birate: A) da vam narednih trideset dana svaki dan poklonim po hiljadu evra; B) da vam narednih trideset dana prvog dana poklonim jedan cent, drugog dana dva centa, trećeg četiri, četvrtog osam itd. Odlučite se bez dužeg razmišljanja: A ili B.

Jeste li gotovi? Onda dobro: ako pretpostavimo da je list papira debeo deseti deo milimetra, onda će njegova debljina posle pedeset savijanja iznositi ni manje ni više nego sto miliona kilometara. To otprilike odgovara rastojanju između Zemlje i Sunca, što se uz pomoć digitrona lako može izračunati. Kad je reč o drugom pitanju, treba se odlučiti za odgovor B, mada A na prvi pogled zvuči primamljivije. Ako izaberete A, posle trideset dana imaćete trideset hiljada evra, dok vam odgovor B donosi preko deset miliona evra.

Linearni rast shvatamo intuitivno. Međutim, nemamo osećaj za eksponencijalni (ili procentualni) rast. Zašto? Zato što nas evoluciona prošlost nije na njega pripremila. Iskustva naših predaka najvećim delom bila su linearne vrste. Ko uloži dvostruko više vremena u njihovo sakupljanje, imaće dvostruko više bobica. Onaj ko ulovi dva mamuta umesto jednog, imaće dva puta više mesa za jelo. Ne postoji gotovo nikakav primer iz kamenog doba u kome su ljudi imali posla sa eksponencijalnim rastom. Danas je to drukčije.

Političar kaže: „Broj saobraćajnih nesreća penje se svake godine za 7%.“ Budimo iskreni pa priznajmo da to intuitivno ne razumemo. Zato primenimo jedan trik: izračunajmo vreme udvostručavanja. Broj sedamdeset podelite sa stopom rasta u procentima. U datom slučaju, broj saobraćajnih nesreća iznosi: 70 : 7 = 10 godina. Šta je dakle političar rekao? Rekao je da se broj saobraćajnih nesreća svakih deset godina udvostručava. Prilično alarmantno.

Drugi primer: „Poskupljenje iznosi 5%.“ Kad čujemo tako nešto, pomislimo da i nije tako loše; to je ipak samo 5%. Ali, izračunajmo vreme udvostručavanja: 70 : 5 = 14 godina. Za četrnaest godina evro će zadržati samo polovinu svoje vrednosti, što je skandal za sve one koji štede u banci.

Pretpostavimo da ste novinar i da ste došli do statističkih podataka prema kojima se broj registrovanih pasa u vašem gradu svake godine povećava za 10%. Kako će glasiti naslov vašeg članka? Svakako ne Broj dozvola za držanje pasa povećaće se za 10%. Takav naslov neće nikoga privući. Stoga će on glasiti: Poplava pasa: za samo sedam godina broj džukaca u našem gradu se udvostručio!

Ništa što raste procentualno ne raste večito. Ovu istinu većina političara ekonomista i novinara redovno zaboravlja. Svaki eksponencijalni rast u jednom trenutku mora da naiđe na granicu. Crevna bakterija ešerihija koli deli se svakih dvadeset minuta. Za samo nekoliko dana, ona je u stanju da preplavi celu Zemlju. Ipak, rast ove bakterije sprečava činjenica da joj je za tako nešto potrebno više kiseonika i šećera nego što joj stoji na raspolaganju.

Da naša pamet teško shvata procentualni, to jest eksponencijalni rast bilo je poznato još u staroj Persiji. Iz ove zemlje potiče sledeća priča: jedan mudar dvoranin izmislio je šah i vladaru poklonio šahovsku tablu. Vladar, kome se nova igra dopala, upitao je svog dvoranina: „Kaži mi kako da ti zahvalim na ovom daru?“ Ovaj je odgovorio: „Plemeniti gospodaru, ne želim ništa drugo do da mi šahovsku tablu napunite pšenicom. Na prvo polje stavite jedno zrno pšenice, a na svako naredno dva puta više nego na prethodno. Dakle, na drugo polje stavite dva, na treće četiri zrna pšenice, na četvrto osam, i tako redom učinite na sva šezdeset četiri polja.“ Kralj je bio iznenađen: „Dragi podaniče, zar ti dolikuje da izraziš tako skromnu želju?“ Koliko je to pšenice u stvari? Kralj je pomislio da će mu za ispunjenje podanikove želje biti potreban jedan džak pšenice. A trebalo mu je zapravo više pšenice nego što raste na čitavoj Zemlji.

Pouka: kada se radi o eksponencijalnom rastu, nemojte se pouzdavati u sopstveni osećaj. Pomirite se sa istinom da takav osećaj ne posedujete. Ono što vam stvarno može pomoći jeste džepni digitron ili, kada se radi o malom procentu rasta, trik sa udvostručavanjem vremena.

## PROKLETSTVO POBEDNIKA

Koliko ste spremni da platite za jedan evro?

Teksas pedesetih godina. Komad zemlje prodaje se na aukciji na kojoj učestvuje deset naftnih kompanija. Svaka od njih ima sopstvenu procenu koliko se nafte krije ispod te zemlje. Najniža procena vrednosti zemljišta iznosi deset, a najviša sto miliona dolara. Kako cena ponuđena na aukciji raste, sve više firmi napušta nadmetanje. Konačno, ovu zemlju dobija ona firma koja je najviše ponudila. Pobedila je, dakle, ona firma koja je jedina ostala na bojištu. Posle toga, ostalo je samo da se otvori šampanjac i proslavi pobeda.

Prokletstvo pobednika glasi: po pravilu pobednik na aukciji u stvari je najveći gubitnik. Industrijski analitičari su utvrdili da firme koje pobeđuju na aukcijama obično plate preterano mnogo i posle otprilike godinu dana dožive propast. To nije teško dokazati na datom primeru. Ako se procene željenog komada zemljišta kreću između deset i sto miliona dolara, njena prava vrednost leži između te dve cifre. Najveća ponuda na aukciji obično je preterano visoka. Učesnik koji pobedi na aukciji trebalo bi da raspolaže pravim informacijama. U Teksasu to nije bio slučaj. Pobednici na toj aukciji su, ispijajući šampanjac, zapravo slavili Pirovu pobedu.

Gde su danas naftna polja? Svuda. Od Ibeja, preko Grupona, sve do Gugla Advordsa; uvek i svuda na aukcijama se utvrđuje cena neke robe. Svedoci smo ljutih borbi koje se vode oko frekvencija za mobilne telefone, borbi koje firme dovode na ivicu propasti. Aerodromi na aukcijama iznajmljuju svoje tovarne luke. A kada kompanija Aldi hoće da uvede novo sredstvo za pranje, pa zatraži ponude od pet liferanata, to nije ništa drugo do aukcija sa opasnošću da će doći do pojave koju smo opisali kao prokletsvo pobednika.

„Aukcioniranje svakodnevice“ je, zahvaljujući internetu, u međuvremenu zahvatilo i zanatsku delatnost. Moj stan treba iznova da se okreči. Umesto da okrenem telefon najbližeg molera u Lucernu, ja se okrećem internetu, na kome se trideset velikih ponuđača iz Švajcarske i Nemačke bori za porudžbine. Najniža ponuda je toliko jeftina da je nisam odabrao iz čistog sažaljenja; želeo sam da sirotog molera poštedim od prokletstva pobednika. I berzanski procesi spadaju u aukcije na kojima se plaćaju preterano visoke cene. Kada firme kupuju neka druga preduzeća, onda u igru opet ulazi prokletstvo pobednika. Više od polovine kupljenih firmi kupcu ne donese onoliko novca koliko je uložio, što znači da kupovina nije donela ni najmanju korist. Naprotiv.

Zbog čega postajemo žrtve prokletstva pobednika? Prema jednima, zato što je stvarna cena neke robe neodređena. Što je više učesnika na aukciji, to je veća verovatnoća da će krajnja ponuđena cena biti nerealno visoka. Prema drugima, ovo se dešava zato što želimo da istisnemo svoje konkurente. Jedan prijatelj poseduje fabriku antena. Od njega sam čuo priču o pogubnom nadmetanju koje je kompanija Epl organizovala za potencijalne ponuđače. Svako želi da postane zvanični liferant Epla. Onaj koji bude dobio ovaj posao, garantovano će izgubiti novac.

Koliko ste spremni da platite za sto evra? Zamislite da ste vi i vaš konkurent pozvani na jednu takvu aukciju. Pravilo igre je sledeće: onaj ko ponudi najviše, dobija novčanicu od sto evra; i to je važno oba ponuđača su u obavezi da plate svoju poslednju ponudu. Do koje svote ste spremni da idete? Sa vašeg stanovišta, ima smisla da se za sto plati dvadeset, trideset ili četrdeset evra. Vaš rival takođe ima sličan stav. Vi nastavljate da se takmičite, i na kraju nudite devedeset devet evra, jer čak i ta cena za vas ima smisla. Međutim, vaš rival nudi sto evra. Ako je ovo najveća ponuda, onda on izlazi iz takmičenja sa nultim dobitkom (sto evra za sto evra). Ipak, pravilo igre je takvo da ste vi u obavezi da platite svoju poslednju ponudu, koja iznosi devedeset devet evra, i da, naravno, ništa ne dobijete zauzvrat. Stoga vi nastavljate takmičenje i dajete sledeću ponudu. Ako ste ponudili sto deset evra i ako je to konačna ponuda, vi ćete izgubiti deset evra ali će vaš rival, ako vas ne bude pratio, izgubiti sto deset. Zbog toga će on nastaviti započetu igru. Gde ćete se zaustaviti? Gde će se zaustaviti vaš rival? Započnite jednom prilikom ovu igru sa svojim prijateljima.

Ozbiljno razmislite o savetu Vorena Bafeta: „Nikada nemojte učestvovati na aukcijama.“ Naravno, ovo ne važi ako radite u privrednoj grani u kojoj su aukcije neizbežne. U tom slučaju, utvrdite najvišu cenu koju ste spremni da platite i od nje oduzmite 20% zbog efekta prokletstva pobednika. Taj iznos zapišite na list papira i tokom aukcije nikako nemojte odustajati od njega.

## PREDRASUDA POGREŠNOG PRIPISIVANJA

Nikada nemojte pisca pitati da li je njegov roman autobiografski

Otvarate novine i čitate kako je neki generalni direktor zbog lošeg poslovanja svoje firme dao ostavku. U sportskoj rubrici saznajete da je vaš omiljeni tim, zahvaljujući igraču X, odnosno treneru Y, postigao veliki uspeh. Jedno od pravila novinskih redakcija glasi: „Nema priče bez lica.“ U pomenutim vestima, novinari (i čitaoci koji su im poverovali) podlegli su predrasudi pogrešnog pripisivanja. Ova greška u mišljenju označava tendenciju da se uticaj nekih ličnosti sistematski precenjuje, a da se prilikom objašnjenja neke pojave isto tako sistematski potcenjuju objektivne okolnosti u kojima te ličnosti deluju.

Istraživači Univerziteta Djuk napravili su 1967. sledeći eksperiment. Jednom govorniku dali su zadatak da pročita vatreni govor u prilog Fidela Kastra. Ispitanici koji su slušali ovaj govor unapred su obavešteni da njegova politička uverenja nemaju veze sa sadržajem govora i da govornik jednostavno čita tekst koji je napisao neko drugi. I pored ovog upozorenja, većina ispitanika je bila ubeđena da pročitani govor izražava uverenje govornika. Odgovornost za sadržaj govora pripisali su čoveku koji ga je pročitao, a ne spoljašnjim faktorima, u ovom slučaju profesorima koji su mu naložili da taj govor pročita.

Predrasuda pogrešnog pripisivanja posebno dolazi do izražaja kod negativnih događaja. ,,Krivicu“ za ratove obično pripisujemo ličnostima, pa tako Drugi svetski rat leži na Hitlerovoj, a Prvi na savesti sarajevskog atentatora. To se često tvrdi, mada su ratovi događaji koji se ne mogu predvideti i čiju dinamiku ni do dana današnjeg nismo razumeli; isto kao ni problem veze između rata i finansijskih tržišta, i rata i klimatskih uslova.

Uzrok dobrog ili lošeg poslovanja neke firme prvo tražimo u njenom rukovodstvu. To činimo čak i onda kada savršeno dobro znamo da na ekonomski uspeh mnogo više utiču stanje u privredi i privlačnost grane u kojoj firma deluje nego profesionalne sposobnosti njenog šefa. Zanimljivo je utvrditi koliko se često menja rukovodstvo u kriznim situacijama, a koliko retko kada firma napreduje. Ove odluke nisu nimalo racionalnije od odluka koje se tiču trenera i njihovih klubova.

Često odlazim na koncerte klasične muzike. Kao žitelj Lucerna, navikao sam na bogat repertoar. Za vreme pauze, publika gotovo uvek priča o dirigentima ili o solistima. Sa izuzetkom premijere, o samoj kompoziciji vrlo se retko govori. Zašto je to tako? Pravo čudo muzike jeste kompozicija, stvaranje raspoloženja tamo gde je nekada bio samo beo list papira. Razlika između dve partiture hiljadu puta je uočljivija od razlike između dve interpretacije. Ali mi ne mislimo tako. Razlog tome je što, za razliku od dirigenta i solista, partitura nema lice.

Kao pisac često se srećem sa predrasudom pogrešnog pripisivanja: posle javnog predstavljanja knjige, jednog dosta sumnjivog poduhvata, prvo pitanje koje mi čitaoci uvek, baš uvek, postave jeste: „Šta je u vašem romanu autobiografsko?“ Umesto odgovora, najradije bih se izdrao: „Ama, ljudi! Ovde se ne radi o meni, radi se o knjizi, o tekstu, o jeziku; radi se o verodostojnosti priče, bestraga vam glava!“ Nažalost, moje vaspitanje mi samo vrlo retko dopušta ispade ovog tipa.

Osim toga, moramo imati razumevanja za predrasudu pogrešnogpripisivanja: iracionalna usredsređenost na druge ljude potiče iz naše evolucione prošlosti. Pripadnost grupi bila je uslov bez koga nema života. Biti izbačen iz grupe značilo je sigurnu smrt. Razmnožavanje, odbrana i najvećim delom lov bile su stvari koje su prevazilazile snagu pojedinca. Za njihovo uspešno izvršavanje potrebna su nam druga ljudska bića. Zabludeli pojedinci iza sebe nisu mogli da ostave potomstvo; njihovi geni su nestali. Zato smo mi tako preterano usmereni na ljude. Zato mi 90% svog vremena trošimo na razmišljanje o ljudima, a samo 10% na razmatranje objektivnih okolnosti.

Pouka: ma koliko da nas fascinira drama ljudskog života, ljudi na bini nisu samodovoljne ličnosti koje samostalno određuju svoje postupke. Već se teturaju iz situacije u situaciju. Ako stvarno hoćete da razumete komad koji se izvodi pred vama, onda nemojte gledati samo na glumce. Više pažnje obratite na igru uticaja kojoj su oni podređeni.

## LAŽNA UZROČNOST

Zašto ne treba verovati u rode

Za žitelje Hebrida, arhipelaga u severnoj Škotskoj, vaške su nekada bile znak zdravlja. Čim vaške napuste kosu svog domaćina, to je pouzdan pokazatelj da je bolestan i da ima groznicu. Zbog toga su ljudi, da bi izbegli visoku temperaturu, namerno dopuštali da im se vaške nakote u kosi. Za žitelje Hebrida, uspeh ovog načina lečenja bio je očigledan. Čim pacijent ima vaške, znači da mu se zdravlje vratilo.

Ispitivanje delovanja vatrogasne jedinice u jednom gradu pokazalo je da je šteta od požara u pozitivnoj korelaciji sa brojem vatrogasaca: što je više vatrogasaca gasilo požar, to je šteta od njega bila veća. Gradonačelnik je odmah skresao budžet i zabranio zapošljavanje novih vatrogasaca.

Obe ove priče potiču iz knjige Pas koji ležejaja, i predstavljaju očigledan primer zamene uzroka i posledice. Vaške napuštaju bolesnika jer ne mogu da izdrže visoku temperaturu. Kada groznica prođe, one se opet vrate u kosu. A što je veći požar (i šteta koju on nanosi), veći je broj vatrogasaca koji rade na njegovom gašenju; obrnuto ne važi.

Ove nas priče mogu zabaviti, ali ostaje istina da nas lažna uzročnost gotovo svakodnevno zavodi na pogrešan put. Pogledajmo, na primer, naslov u novinama Dobra motivacija radnika dovodi do večeg uspehapreduzeća. Dali je to stvarno tako? Ili su radnici motivisani zato što njihovoj firmi ide dobro? Pisci knjiga o privredi i razni savetnici često operišu lažnim ili bar neizvesnim uzročnostima.

Devedesetih godina niko u Sjedinjenim državama nije uživao veći ugled od Alena Grinspena, tadašnjeg direktora Američke emisione banke. Njegove opskurne izjave davale su monetarnoj politici auru tajnog znanja, koje zemlju pouzdano vodu putem prosperiteta. Političari, novinari i privrednici divinizovali su Grinspena. Danas znamo da su svi bili žrtve lažne uzročnosti. Američka simbioza sa Kinom najjeftinijim proizvođačem na svetu i najvećim američkim poveriocem odigrala je mnogo važniju ulogu nego što se obično misli. Sažeto rečeno: Grinspen je prosto imao sreću da je privreda u njegovo doba tako dobro funkcionisala.

Još jedan primer: naučnici su ustanovili da dugo boravljenje u bolnici štetno deluje na pacijente. To je dobra vest za socijalno osiguranje kome je svakako stalo da njegovi klijenti borave u bolnici što kraće. Prirodno je da su pacijenti koji brzo izlaze iz bolnice zdraviji od onih koji u njoj moraju da ostanu duže. Ali iz toga se ne može zaključiti da je dug boravak u bolnici po sebi nezdrav.

Ili pogledajte ovaj naslov: Naučnoje dokazano da žene koje redovno koriste šampon markeXYZ imajujaču kosu od onih koji taj šampon ne koriste. Ova veza može biti naučno utvrđena, ali ona ništa ne dokazuje, a naročito ne da pomenuti šampon jača kosu. Sasvim je moguće da žene sa jačim korenom kose rado koriste šampon XYZ. To čine možda i zato što na njemu, pored ostalog, piše da je „posebno dobar za jaku kosu“.

Nedavno sam pročitao da učenici koji potiču iz kuća sa većim brojem knjiga dobijaju bolje ocene u školi. Ova studija je dovela do toga da su roditelji slabih učenika hrpimice navalili na kupovinu knjiga. Ovo je lep primer za lažnu uzročnost. Istina je, u stvari, da obrazovani roditelji, više nego neobrazovani, vode računa o učenju svoje dece. Takođe je istina da takvi roditelji po pravilu u kući imaju više knjiga od onih koji su neobrazovani. Dakle, nisu knjige kao takve dovele do boljeg uspeha đaka. Taj uspeh treba pripisati stepenu obrazovanja roditelja i naravno genima.

Najbolji primer lažne uzročnosti jeste povezanost između opadanja nataliteta u Nemačkoj i sve manjeg broj roda u toj zemlji. Ako pratimo razvojnu liniju ove pojave u periodu između 1965. i 1987, videćemo da među njima postoji gotovo savršena korelacija. Ipak, iz toga ne sledi da rode donose decu. Podudarnost između ove dve pojave upućuje na korelativan, a ne na uzročan odnos između njih.

Pouka: povezanost ne znači i kauzalitet. Pogledajte bolje. Ponekad uzročnu vezu treba tumačiti upravo obrnuto, pa utvrditi da je uzrok ono što se smatralo posledicom, a posledica ono za šta smo verovali da je uzrok. Ponekad ne postoji nikakva uzročna veza baš kao u slučaju roda i beba.

## HALO EFEKAT

Zbog čega lepi Ijudi lakše prave karijeru

Preduzeće Cisko sistems iz Silikonske doline bilo je ljubimac ere nove ekonomije. Po rečima privrednih novinara, ono je radilo sve što je trebalo uraditi: imalo je najbolji odnos prema klijentima, savršenu strategiju, veliku umešnost u nabavkama, jedinstvenu preduzetničku kulturu, harizmatično rukovodstvo. U martu 2000. Cisko sistems je bilo najuspešnije preduzeće na svetu.

Kada su naredne godine akcije ovog sistema pale za 80%, ti isti novinari su ovom preduzeću pripisivali upravo suprotne stvari: rđav odnos prema klijentima, nejasnu strategiju, neumešnost u nabavkama, odsustvo snažne preduzetničke kulture, nesposobno rukovodstvo. I sve to pored činjenice da se nisu promenili ni strategija ni rukovodstvo. Došlo je, dakle, do potpunog preispitivanja ranijeg mišljenja, ali to nema nikakve veze sa Ciskom.

Halo efekat znači da na osnovu jednog vida koji nas je zasenio, izvodimo zaključak o čitavoj slici. Reč ,,halo“ ovde nema veze sa telefonskim odazivanjem. To je engleska reč koja znači „oreol“. Ovaj efekat posebno se dobro vidi u slučaju Ciska. Novinari su bili zaslepljeni kursom akcija ovog preduzeča, pa su na osnovu toga izvodili zaključke o unutrašnjim kvalitetima firme a da prethodno te kvalitete nisu proučili.

Halo efekat funkcioniše uvek na isti način: na osnovu lako ustanovljivih činjenica, na primer finansijske situacije nekog preduzeća, mi automatski izvodimo zaključke o teže istraživim svojstvima, kao što su kvalitet rukovodstva ili briljantnost poslovne strategije. Tako pokazujemo sklonost da artikle proizvođača koji je na dobrom glasu opazimo kao vredne, čak i onda kada za to ne postoje objektivni razlozi. Ili od direktora koji je uspešan u jednoj grani očekujemo da bude heroj ne samo i u drugim oblastima već i u privatnom životu.

Psiholog Edvard Li Torndajk otkrio je halo efekat pre gotovo sto godina. Ovaj efekat opisuje pojavu da jedan jedini kvalitet neke osobe (recimo lepota, socijalni status, starost) stvara pozitivan ili negativan utisak koji zasenjuje sve ostale aspekte i na taj način nesrazmerno mnogo utiče na opšti utisak o toj osobi. U tom pogledu, lepota je najdetaljnije istraživan slučaj ove pojave. Desetine studija su nedvosmisleno pokazale da lepe ljude automatski doživljavamo i kao finije, časnije i pametnije od ružnih. Isto tako, privlačne osobe lakše prave karijeru, što ipak nema nikakve veze sa mitom o ženama „koje lako odlaze u krevet“. Halo efekat može se utvrditi već u školi, jer je dokazano da učitelji lepim đacima nesvesno daju bolje ocene.

Reklame dobro poznaju dejstvo halo efekta. U skladu s tim, mnoštvo poznatih lica smeška se sa bilborda i naslovnih strana popularnih časopisa. Da je neki teniski as istovremeno ekspert za aparate za kuvanje kafe, to se ne može racionalno dokazati, ali poster na kome on reklamira taj aparat postiže uspeh. Perfidnost halo efekta sastoji se u tome što on deluje ispod praga svesti.

Najveće zlo halo efekta nastaje onda kada poreklo, pol ili rasa neke osobe izbiju u prvi plan i zasene sve njene druge osobine. Kada se to desi, govorimo o stereotipu. Ne moramo biti ni rasista ni seksista pa da postanemo žrtve takvih stereotipa. Halo efekat nam zamagljuje pogled, isto kao i pogled učitelja, novinara i potrošača.

Ponekad halo efekat ima i dobre, mada kratkoročne posledice. Da li ste se nekada iznenada zaljubili? Ako jeste, onda vam je poznata snaga halo efekta. Predmet vaše ljubavi izgledao vam je kao potpuno savršenstvo; kao natprosečno privlačna, pametna, simpatična i dobra osoba. Čak i kada su vam prijatelji otvoreno ukazivali na očigledne mane te osobe, vi ste te mane doživljavali kao ljupke hirove.

Pouka: halo efekat nas sprečava da sagledamo prave osobine nekog čoveka. Zato ga pažljivije osmotrite. Isključite njegove istaknute i upečatljive osobine. To, na primer, čine orkestri svetske klase kada prilikom audicije između kandidata i žirija postavljaju zastor. Na taj način izbegavaju da na sud žirija utiču pol, rasa ili izgled kandidata. Od privrednih novinara treba tražiti da firmu o kojoj pišu ne procenjuju na osnovu cifara o tromesečnom poslovanju (to se može videti na berzi), već da malo dublje istraže celu stvar. Ono što će se tom prilikom pokazati neće uvek biti lepo, ali će uvek biti poučno.

## ALTERNATIVNI PUTEVI

Čestitke! Odneli ste pobedu u ruskom ruletu

Zakazali ste sastanak sa ruskim oligarhom, u šumi izvan grada u kome živite. Oligarh kod sebe ima kofer i revolver. Kofer je do vrha pun evra ukupno deset miliona. U bubnju pištolja nalazi se samo jedan metak; ostalih pet mesta je prazno. „Volite li ruski rulet“, pita vas oligarh. „Ako volite, samo jednom povucite oroz i, ako ostanete živi, kofer i njegov sadržaj biće vaši.“ Vi razmislite. Deset miliona iz osnova bi promenilo vaš život. Više nema rada! Konačno možete da sa sakupljanja poštanskih maraka pređete na pravljenje kolekcije sportskih automobila.

Pretpostavimo da prihvatite ponudu, prislonite cev na slepoočnicu, i povučete oroz. Čujete samo jedno ,,klik“, i osetite kako vam adrenalin struji kroz čitavo telo. Pištolj nije opalio; ostali ste živi. Uzimate novac i u najlepšem delu Frankfurta napravite sebi vilu čija lepota ljuti vaše komšije.

Jedan od ovih suseda, čija se kuća nalazi u senci vaše vile, poznati je frankfurtski advokat. On radi dvanaest časova dnevno, trista dana godišnje. Njegov honorar je veliki, ali nije neuobičajen: šeststo evra na sat. Ukratko, on može svake godine da ostavi pola miliona evra na stranu. Tu i tamo kada se sretnete, vi mu mahnete iz svoje vile i pritom se zadovoljno nasmešite: on mora dvadeset godina naporno da radi da bi se izjednačio sa vama. Pretpostavimo da je posle dvadeset godina vaš vredni sused zaradio deset miliona evra. Sada se pored vaše šepuri i njegova vila. Jedan novinar pravi reportažu o ,,dobrostojećim“ žiteljima grada, uz koju idu i fotografije velelepnih kuća i mladih žena, koje ste vi i vaš sused stekli pored luksuznih vila. Novinar komentariše unutrašnje uređenje i finese uređenja vrta, ali glavna razlika između vas dvojice njemu ostaje skrivena: to je rizik koji se krije iza vaših miliona. Da bi to otkrio, on mora da poznaje alternativne puteve, što slabo polazi za rukom ne samo novinarima već i svima ostalima.

Šta su to alternativni putevi? To je sve što se moglo dogoditi, ali se nije dogodilo. Kod ruskog ruleta, do istog rezultata (deset miliona evra) mogla su dovesti još četiri alternativna puta, dok je onaj peti vodio u vašu smrt, što je svakako ogromna razlika. U advokatovom slučaju, drugi mogući putevi nisu toliko drastično različiti od onog koji je on izabrao. Da živi u nekom selu, zarađivao bi samo dvesta evra na sat. U srcu Hamburga, kao advokat velikih banaka, zarađivao bi možda i osamsto evra. Ali, za razliku od vas, advokat nije imao alternativni put, on nije morao da kao vi zbog bogatstva stavi život na kocku.

Alternativni putevi su nevidljivi, i zato retko mislimo na njih. Onaj ko trguje sumnjivim obveznicama, ili pravi vratolomne špekulacije na berzi, i tako zaradi milione, nikad ne sme zaboraviti da njegov izbor prati mnoštvo alternativnih puteva koji ga lako mogu odvesti u potpunu i nepovratnu propast. Deset miliona zarađenih uz tako veliki rizik manje su vredni od deset miliona koji su zarađeni dugogodišnjim napornim radom. Ipak, neki knjigovođa može tvrditi kako je deset miliona uvek deset miliona.

Na kraju jedne zajedničke večere, Nasim Taleb mi je predložio da bacanjem novčića odredimo ko će od nas dvojice platiti račun. Novčić je odlučio da to bude on. Meni ta situacija nije bila prijatna, jer on je tada bio u poseti Švajcarskoj, dakle moj gost. Zato sam rekao: „Sledeći put ja plaćam račun, bez obzira na to da li ćemo večerati ovde ili u Njujorku.“ On je malo razmislio i rekao: „Ako uzmemo u obzir alternativni put, ti si u stvari već platio polovinu ove večere.“

Pouka: rizik nikada nije neposredno vidljiv; stoga uvek razmislite o svojim alternativnim putevima. U prvi plan nemojte stavljati uspeh do koga vode rizični alternativni putevi, već se pre odlučite za uspeh koji se nalazi na kraju ,,dosadnih“ alternativnih puteva, koji su praćeni napornim radom (na primer, zanimanje advokata, zubnog lekara, učitelja skijanja ili privrednog savetnika). Kao što reče Montenj: „Moj život je bio pun nevolja od kojih se većina nije dogodila.“

## ILUZIJA PROGNOZE

Kako vam kristalna kugla iskrivljuje pogled na svet

„Promena režima u Severnoj Koreji u naredne dve godine.“ „Argentinska vina uskoro će potisnuti francuska.“ „Fejsbuk će za tri godine postati najvažnije sredstvo komunikacije." „Evro će se obrušiti." „Za deset godina svako će moći da putuje u kosmos.“ „Za petnaest godina neće biti sirove nafte.“

Eksperti nas svakog dana bombarduju svojim prognozama. Koliko su one pouzdane? Do pre nekoliko godina niko se nije potrudio da proceni njihov kvalitet. Onda se pojavio Filip Tetlok.

Ovaj profesor sa Univerziteta Berkli proučio je 82.361 predskazanje. Predskazanja su izrekla ukupno 284 eksperta, tokom poslednjih deset godina. Rezultat: njihove prognoze bile su tek malo tačnije od onih koje bismo izvukli iz bubnja. Kao posebno loši prognostičari pokazali su se upravo oni eksperti koje mediji najviše slave; pre svih proroci propadanja, a među njima najpre oni koji su nagoveštavali razne vrste scenarija dezintegracije. Na ostvarenje njihovih predviđanja raspad Kanade, Nigerije, Kine, Indije, Indonezije, Južne Afrike, Belgije i Evropske unije još čekamo. Ali niko od pomenutih eksperata nije pomenuo Libiju.

„Postoje dve vrste ljudi koji proriču budućnost: oni koji ništa ne znaju, i oni koji ne znaju da ništa ne znaju“, napisao je harvardski ekonomista Džon Kenet Galbrajt, i time na sebe navukao mržnju svog esnafa. U istom smislu, još bolje se izrazio poznati menadžer Piter Linc: „Sjedinjene Države imaju šezdeset hiljada diplomiranih ekonomista. Mnogi od njih imaju zadatak da predviđaju privredne krize i kretanje kamatnih stopa. Kad bi se prognoze ovih ljudi samo dva puta zaredom ostvarile, oni bi postali milioneri. Prema onome što znam, većina od njih su još uvek samo vredni službenici.“ To je rečeno pre deset godina. Danas u Sjedinjenim Državama postoji tri puta više ekonomista, sa istim ništavnim učinkom u oblasti prognoze.

Problem: eksperti ne plaćaju za svoju pogrešnu prognozu ni u novcu ni u gubitku ugleda. Drugim rečima, mi smo kao društvo tim ljudima dali blanko ček. Ako pogreše u svojoj prognozi, ništa im se neće desiti. Ali ako pogode neki događaj, oni dospevaju u centar pažnje, postaju uvaženi savetnici, rado viđeni gosti u svim medijima. Budući da se za pogrešnu prognozu ništa ne plaća, doživeli smo inflaciju proroka. Sa povećanjem broja proroka, povećava se i verovatnoća da će se više predskazanja sasvim slučajno obistiniti. Idealno bi bilo kada bismo ove prognozere mogli da prisilimo da za svako svoje predskazanje u „prognostički fond“ uplate, recimo, hiljadu evra. Pa, ako se prognoza ostvari, ekspert svoj novac dobija natrag, i to sa kamatom; a ako se ne ostvari, onda taj novac ide u dobrotvorne svrhe.

Šta se može, a šta ne može predvideti? Što se mene tiče, nisam uspeo da predvidim ni kolika će biti moja telesna težina kroz godinu dana. Što je neki sistem složeniji i što je vremenski rok duži, to nam je budućnost manje pristupačna. Gotovo je nemoguće predvideti promene klime, cene nafte ili novčanog kursa. Što se tiče naučnih i tehničkih pronalazaka, oni su apsolutno nepredviljivi. Kad bismo znali koje bi tehnologije jednog dana mogle da nas usreće, mi bismo ih ovog trenutka pronašli.

Pouka: budite kritični prema prognozama. Ja sam, što se njih tiče, u sebi izgradio uslovni refleks. Nasmejem se svaki put kada se sretnem sa nekom od njih, ma koliko bila mračna. Time im oduzimam važnost. Najzad, uvek sebi postavim dva pitanja. Prvo se odnosi na sistem podsticaja dotičnog eksperta. Da li je on službenik? Može li izgubiti svoj posao u slučaju da pogreši u prognozi? Ili se radi o nekom samoproglašenom guruu koji platu zarađuje obavljajući knjigovodstvene poslove? Ovakav čovek je upućen na pažnju medija. U skladu s tim, njegove prognoze će biti opšte poznate. Drugo pitanje se odnosi na kvotu ostvarenih prognoza eksperata ili gurua. Koliki je broj prognoza koje su izrekli u poslednjih pet godina? Koliko se njih obistinilo, a koliko nije? Moja želja upućena medijima glasi: „Molim vas, nemojte objavljivati prognoze dok prethodno ne proverite licencu onog koji ih izriče.“

Umesto zaključka, navodim jednu rečenicu Tonija Blera: ,,Ne dajem prognoze. To nikada nisam činio i nikada neću činiti.“

## GREŠKA POVEZIVANJA

Zašto prihvatljive priče mogu da zavedu

Klaus ima trideset pet godina. Studirao je filozofiju i od gimnazijskih dana bavio se problemima Trećeg sveta. Posle završenih studija, radio je pri Crvenom krstu u Zapadnoj Africi a onda tri godine u ženevskoj centrali, gde je dogurao do šefa jednog odeljenja. Konačno je napisao masterski rad pod naslovom Društvena odgovornostpreduzetnika. A sada pitanje: „Šta je verovatnije? A) Klaus radi za jednu veliku banku; B) Klaus radi za veliku banku, i tamo je zadužen za vođenje njene fondacije za Treći svet.“ A ili B? Ako mislite kao većina ljudi, onda ćete se odlučiti za odgovor B. To je, nažalost, lažan odgovor, jer B ne podrazumeva samo da Klaus radi u velikoj banci već i da ispunjava jedan dodatni uslov. Broj ljudi koji su istovremeno i bankari i rade za fondaciju banke za Treći svet čini mali deo onih koji rade u banci. Zato je odgovor A mnogo verovatniji. Činjenicu da vam je mogućnost B delovala verovatnije treba pripisati grešci povezivanja. Ovu grešku u mišljenju ispitivali su dobitnici Nobelove nagrade Danijel Kaneman i Amos Tverski.

Zašto pravimo grešku povezivanja? Verovatno zato što imamo intuitivno razumevanje za ,,prihvatljive“ ili ,,plauzibilne“ priče. Što je ubedljiviji, upečatljiviji i plastičniji opis Klausovog životnog puta, to je veća opasnost od upadanja u grešku povezivanja. Da sam vam postavio pitanje: „Klaus ima trideset pet godina. Šta je verovatnije? A) Klaus radi za jednu banku; B) Klaus radi za jednu banku u Frankfurtu, na 24. spratu, u kancelariji br. 57“, verovatno ne biste upali u ovu grešku.

Evo još jednog primera: „Šta je verovatnije? A) Frankfurtski aerodrom je zatvoren. Svi letovi su otkazani; B) Frankfurtski aerodrom je zatvoren zbog lošeg vremena. Svi letovi su otkazani.“ A ili B? Ovog puta ćete sigurno dati ispravan odgovor: A je verovatnije jer B zahteva ispunjenje dodatnog uslova, naime, loše vreme. Aerodrom bi mogao biti zatvoren zbog podmetnute bombe, zbog neke nesreće ili štrajka. Jedini problem jeste to što nam ove druge mogućnosti ne padaju odmah na pamet, odnosno što nismo dovoljno upozoreni na njih. Napravite test sa svojim prijateljima. Videćete da će se većina odlučiti za mogućnost B.

Čak ni eksperti nisu pošteđeni od greške povezivanja. Na međunarodnom kongresu posvećenom budućnosti istraživanja, koji je održan 1982, stručnjaci su uključujući i akademike podeljeni u dve grupe. Grupi A Danijel Kaneman je izložio sledeći scenario za 1983. godinu: „Potrošnja nafte opašće za 30%.“ Grupi B predložio je sledeći scenario: „Dramatičan rast cena nafte dovešće do smanjenja potrošnje nafte za oko 30%.“ Učesnici su zamoljeni da procene stepen verovatnoće svog scenarija. Rezultat je bio nedvosmislen: grupa B je više verovala u iznetu prognozu nego grupa A.

Kaneman je na osnovu toga zaključio da postoje dve vrste mišljenja. Prvo je intuitivno, automatsko neposredno mišljenje. Drugo je svesno, racionalno, lagano, naporno, logičko. Nažalost, intuitivno mišljenje izvodi zaključke pre nego što se svesno mišljenje aktivira. To se, na primer, dogodilo i meni, posle napada na Svetski trgovinski centar, 11. septembra 2001, kada sam hteo da zaključim ugovor o osiguranju. Jedna firma sa bistrim rukovodstvom poslužila segreškom povezivanja, i svojim klijentima ponudila specijalno „osiguranje od terorizma“. Mada su i ostala osiguranja u svom sadržaju imala sve moguće vrste avionskih nesreća (uključujući i terorizam), ja sam upao u zamku. Vrhunac moje gluposti sastojao se u tome što sam pristao da dodatno platim za ovo specijalno osiguranje, mada je i normalno osiguranje pokrivalo opasnost od terorističkog napada.

Pouka: zaboravite moderne priče o levoj i desnoj polovini mozga. Mnogo je važnija razlika između intuitivnog i svesnog mišljenja. Intuitivno mišljenje gaji slabost prema prihvatljivim pričama. Kad donosite važne odluke, dobro je da se ne oslanjate na njega.

## NAČIN PREDSTAVLJANJA

C'esf le ton qui fait la musigue

,,Ej ti, zar ne vidiš da je kanta za otpatke puna?!“ Ili: „Bilo bi jako ljubazno od tebe ako bi hteo da isprazniš kantu za otpatke.“ Francuzi kažu: „C’est le ton quifait la musique - ton čini muziku.“ Jedna te ista situacija može biti prikazana na potpuno različite načine. Ovu pojavu psiholozi nazivaju način predstavljanja.

Način predstavljanja (ponekad se koristi i izraz efekat okvira) znači: na potpuno iste situacije reagujemo različito u zavisnosti od načina na koji su nam te situacije predstavljene. Danijel Kaneman, koji je 2002. dobio Nobelovu nagradu za ekonomiju, i njegov kolega Amos Tverski sproveli su osamdesetih godina prošlog veka istraživanje u kome su ispitanike stavili pred dve strategije borbe protiv zaraznih bolesti. U pitanju je život šeststo ljudi. Opcija A spasava život dvesta osoba. Opcija B sa verovatnoćom od jedne trećine nudi spasavanje svih šeststo osoba, uz verovatnoću od dve trećine da niko neće biti spasen. Mada obe opcije nude isto (spas za dvesta ljudi), većina ispitanika odlučila se za opciju A, u skladu sa poznatom devizom: boije vrabac u ruci nego golub na grani. Isto tako, zanimljivo je videti šta se dešava kad se te opcije drukčije formulišu: opcija A ubija četiristo osoba; opcija B sadrži verovatnoću od jedne trećine da niko neće umreti i verovatnoću od dve trećine da će svih šeststo osoba umreti. Sada je izrazita manjina ispitanika izabrala opciju A, dok se većina odlučila za opciju B. Dakle, postupili su sasvim obrnuto od prvog slučaja. Ispitanici su polazeći od načina izražavanja spasti prema umreti u stvari birali između dve identične situacije.

Drugi primer: istraživač je pred ispitanike izložio dve vrste mesa; na prvoj piše „99% bez masti“, a na drugoj „sadrži 1% masnoće“. Ispitanici su po pravilu prvi komad mesa ocenili kao zdraviji, mada su obe vrste istovetne. Čak su se i prilikom izbora između „98% bez masti“ i „sadrži 1% masnoće“ ispitanici u većini odlučivali za prvu varijantu meso koje sadrži dvostruko više masnoće.

Eufemizmi su posebno rašireni oblici načina predstavljanja.

Opadanje vrednosti akcija opisuje se kao „korekcija kursa“. Preterano velike cene akvizicije smatraju se kao „dobra volja“. Na kursu za menadžere uče nas kako problem u stvari nije ,,problem“, već „dobra prilika“. Menadžer koga su otpustili postaje čovek koji je rešio da „iznova započne život“. Vojnikkoji je poginuo, bez obzira na to da li je umro zbog gluposti ili zle sudbine postaje ratni heroj. Genocid je „etničko čišćenje“. Prinudno sletanje aviona koje se srećno završilo slavi se kao „trijumf avijatičarske veštine“ (kao da izostanak prinudnog sletanja, sam po sebi, već nije trijumf!?).

Da li ste imali priliku da bolje pogledate prospekt za ttnansijske proizvode, na primer, za neki bankarski elektronski transfer, ili za stanje nekih fondova na berzi? Tu se često srećemo sa preslikavanjem uspešnog poslovanja iz proteklih godina. Koliko se proteklih godina u ovakvim prilikama uzima u obzir? U obzir dolaze sve godine u kojima je krivulja poslovanja išla uzlaznom linijom. I ovo spada u način predstavljanja.

Pravilima načina predstavljanja pokoravamo se i onda kada pažnju usmeravamo samo na jedan ili na manji broj aspekata neke celine. Prilikom kupovine polovnog automobila, na primer, koncetrišemo se samo na broj pređenih kilometara, a ne obraćamo pažnju na stanje motora, kočnica i unutrašnjosti kola. Odluku da li ćemo kupiti takav auto, dakle, donosimo samo na osnovu broja pređenih kilometara. To je prirodno jer nikada ne možemo da sagledamo sve aspekte neke stvari. Uz neki drugi način predstavljanja, naša odluka bi mogla biti drukčija.

Pisci sasvim svesno određuju način predstavljanja. Kriminalni roman bio bi dosadan ako bi se ubistvo opisivalo detalj po detalj, baš onako kako se u stvarnosti i dogodilo. To onda ne bi bio roman, već policijski zapisnik. Iako se na kraju sklapaju svi delovi, i saznaje čitava priča, ona se razvija postepeno preko načina predstavljanja.

Pouka: budite svesni toga da ništa ne možete prikazati bez određenog načina predstavljanja, kao i toga da svaki događaj bez obzira na to da li ste za njega čuli od verodostojnog svedoka ili ste o njemu čitali u nekim ozbiljnim novinama podleže određenom načinu predstavljanja. To važi za sve, pa i za ovo poglavlje.

## PRETERANA AKTIVNOST

Zašto očekivanje i pasivnost predstavljaju mučenje

Fudbaler koji treba da izvede jedanaesterac u trećini slućajeva puca u sredinu gola, u trećini u njegovu levu a u trećini u njegovu desnu stranu. Šta golmani čine u toj situaciji? Oni se u 50% slučajeva bacaju na levu, a u 50% na desnu stranu gola. Vrlo retko ostaju na sredini gola, mada se trećina svih šuteva završava u tom delu gola. Zašto? Zato što golman ostavlja bolji utisak na druge, a i samom mu lakše pada kad primi gol, ako se baci na pogrešnu stranu, nego ako poput nekog blesavka stoji na sredini gola, i gleda kako lopta, levo ili desno od njega, uleće u mrežu. Ovo je primer preterane aktivnosti. Treba biti aktivan čak i onda kada to ničemu ne koristi. Ovaj primer iz sveta fudbala potiče od izraelskog istraživača Bar-Elija koji je proučio stotine jedanaesteraca. Ali nisu samo golmani žrtve preterane aktivnosti. Grupa mladića koja je izašla iz noćnog kluba galami i divljački gestikulira. Situacija je napeta i samo što nije prerasla u ozbiljnu tuču. Mladi policajci, u pratnji starijih kolega, zaustavljaju se, posmatraju situaciju iz daljine, a u gužvu uleću tek kad vide da je neko povređen. Da nije bilo iskusnih policajaca, nituacija bi izgledala sasvim drukčije. Mladi i preterano revnosni čuvari reda napravili bi grešku preterane aktivnosti i odmah bi se umešali u svađu. Ova studija, koja potiče iz Velike Britanije, pokazuje takođe da tamo gde policajci čekaju ima manje povređenih nego u situacijama u kojima (mladi) policajci prerano krenu u intervenciju.

Preterana aktivnost posebno dolazi do izražaja kada je neka situacija nova ili nejasna. Mnogi investitori se ponašaju kao neiskusni policajci ispred noćnog kluba: pošto nisu u stanju da pravilno procene dešavanja na berzi, oni upadaju u neku vrstu hiperaktivnosti. Naravno, to se ne isplati. Voren Bafet je to izrazio na sledeći način: „Prilikom investiranja, aktivnost i dostignuće treba da budu u korelaciji." Ostala oštroumna zapažanja Vorena Bafeta i Čarlija Mangera naći ćete u dodatku.

Preterana aktivnost sreće se i u krugovima obrazovanih ljudi. Pogledajmo situaciju u kojoj lekar pred sobom ima pacijenta čija mu bolest nije sasvim jasna. On se nalazi pred izborom da odmah deluje ili da ostane pasivan: to jest, da odmah utvrdi dijagnozu, i prepiše lek, ili da ipak malo sačeka. U takvoj situaciji, lekari po pravilu biraju aktivnu varijantu. Razmišljajući o tome, ne bi trebalo odmah da posegnemo za tumačenjem po kome oni to čine iz finansijskih razloga. Pre će biti da takvi lekari deluju pod uticajem greške preterane aktivnosti.

Otkud ova preterana aktivnost? U lovačko-sakupljačkom okruženju, za koje smo prilagođeni, aktivnost se mnogo više ceni od razmišljanja. Munjevito reagovanje je našim praistorijskim precima često spasavalo život.

Razmišljanje je moglo biti smrtonosno. Kada su naši preci na rubu šume opažali siluetu koja je ukazivala na sabljastog tigra, oni nisu, poput Rodenovog Mislioca, sedali na kamen i predavali se dubokoumnom razmišljanju. Oni su bežali u sklonište, i to što je moguće brže. Mi smo potomci ovih aktivnih ljudi, spremnih da reaguju odmah i bez razmišljanja. Ipak, svet u kome živimo danas je drukčiji; on više ceni oštroumno razmišljanje od suvišnog aktivizma. A nama ova promena teško pada.

Nećete steći poštovanje, niti dobiti orden ili spomenik na trgu, ako ste posle dužeg čekanja doneli pravilnu odluku koja će doneti korist vašoj firmi, državi ili čovečanstvu. Ako ste, naprotiv, pokazali odlučnost, ako ste brzo delovali, a situacija se popravila (možda sasvim slučajno), imate dobre izglede da vam, posle smrti, na seoskom trgu postave bistu ili da vas bar (dok ste još živi) proglase za saradnika godine. Društvo više ceni delovanje bez razmišljanja nego razumno čekanje.

Pouka: u nejasnim situacijama, mi osećamo potrebu da nešto učinimo; i to bilo šta, bez obzira da li nam to pomaže ili ne. Bolje se osećamo čak i onda kada se, posle naše aktivnosti, ništa ne promeni nabolje. Često se dešava baš suprotno. Ukratko, mi po pravilu reagujemo suviše brzo i suviše često. Zato, ako situacija nije jasna, nemojte ništa, ama baš ništa, preduzimati sve dok se stanje ne razbistri. Uzdržite se. „Celokupna nesreća ljudi sastoji se u tome što nisu u stanju da mirno sede u svojoj sobi“, davno je napisao Blez Paskal. Da ostanu u kući, za svojim pisaćim stolom.

## GREŠKA PROPUŠTANJA

Zbog čega ste ili rešenje ili problem

Dva planinara. Prvi padne u glečersku raselinu. Mogli ste da ga spasete, da ste organizovali pomoć, ali vi to niste učinili i on je umro. Drugog ste vi lično gurnuli u glečersku raselinu. Posle kraćeg vremena i on je umro. Koje je zlodelo veće? Racionalno gledano, oba prestupa treba podjednako osuditi. I propuštanje pružanja pomoći i aktivno ubistvo doveli su do smrti. Ipak, neki osećaj nam govori da je propuštanje da se pruži pomoć ipak manje zlo. Ovaj se osećaj naziva greška propuštanja.

Objektivno gledano, između aktivnog zlodela i pasivnog propuštanja pružanja pomoći nema neke velike razlike, jer i jedno i drugo nanose štetu. Ipak, propuštanje se blaže ocenjuje jer tako izazvana nesreća, subjektivno gledano, deluje bezazlenije.

Pretpostavimo da od vas zavisi koji će lekovi biti korišćeni u lečenju teških oboljenja. I da morate da odlučite da li treba dozvoliti upotrebu nekog leka u slučajevima ljudi obolelih od smrtonosnih bolesti. Lekkoji je u pitanju izaziva izrazite nuspojave, On odmah ubija 20% pacijenata, ali za kratko vreme spasava život 80% pacijenata. Kakvu ćete odluku doneti?

Ako mislite kao većina drugih ljudi, vi ćete zabraniti korišćenje ovog leka. To što ovaj lek ubija na mestu svakog petog korisnika za vas je gore od činjenice da bi, da ste odobrili njegovu upotrebu, 80% pacijenata bilo spaseno. To je apsurdna odluka, ali je u skladu sa greškom propuštanja. Pretpostavimo da ste svesni štetnosti ove greške i da ste, u ime razuma i morala, odlučili da ipak odobrite upotrebu ovog leka. Šta će se desiti kad prvi pacijent umre zato što ga je koristio? Štampom će protutnjati talas besa i ogorčenja i vi ćete ostati bez posla. Ako ste državni činovnik ili političar, dobro će biti da se ponašate u skladu sa greškom propuštanja koju narod prihvata kao istinu i da na taj način zaštitite sebe.

Koliko je ova „moralna izopačenost“ duboko usađena u ljudsku svest, pokazuje i naše pravosuđe. Aktivno učešće u nečijoj smrti, čak i kad je u skladu sa izričitom željom nasmrt obolele osobe, u Nemačkoj i Švajcarskoj, gde nije dozvoljena eutanazija, kažnjava se po zakonu, a svesno nepreduzimanje mera koje mogu spasti život i dalje ne podleže nikakvoj kazni.

Greška propuštanja objašnjava nam zašto neki roditelji oklevaju da vakcinišu svoju decu, mada je dokazano da vakcine smanjuju rizik od bolesti. Objektivno gledano, takvi roditelji bi, u slučaju da se dete razboli, morali biti optuženi za teži prestup. Ali to se ne čini jer mi svesno propuštanje da se nešto učini smatramo manje lošim od zakonom sankcionisanog aktivnog delovanja.

Greška propuštanja objašnjava zašto ćemo nekog radijc pustiti da srlja u propast nego što ćemo mu naneti direktnu štetu. Investitori i privredni novinari odsustvo pravljenja novih proizvoda doživljavaju kao manje zlo nego pravljenje loše robe, čak i u situaciji kad i jedno i drugo dovodi do bankrota firme. Zadržavanje loših akcija koje smo nasledili smatramo za manje zlo od kupovine pogrešnih akcija. Propuštanje da se izgradi postrojenje za prečišćavanje otpadnih gasova u nekoj termoelektrani smatramo za manje zlo od uklanjanja takvih postrojenja iz razloga štednje. Propuštanje da izolujemo sopstvenu kuću, i tako uštedimo energiju, doživljava se kao manje loše od pravljenja kamina i trošenja energije zbog uživanja u otvorenoj vatri. Neprijavljivanje prihoda manje je zlo od falsifikovanja poreskih dokumenata, mada je rezultat isti.

U prethodnom poglavlju upoznali smo grešku preterane aktivnosti. Da li je ona suprotna grešci propuštanja? Ne sasvim. Greška preterane aktivnosti ulazi u igru kada je situacija mutna, nejasna i protivrečna. Tada smo skloni nepotrebnom aktivizmu mada za tako nešto ne postoji nijedan razlog. U slučaju greške propuštanja situacija je uglavnom pregledna. Buduću štetu mogli bismo da otklonimo sadašnjim postupanjem, ali nas otklanjanje štete ne motiviše dovoljno, koliko to razum zahteva od nas.

Greška propuštanja se teško prepoznaje. Odricanje od delovanja manje je vidljivo od samog delovanja. Studentski pokret iz 1968. prozreo je ovu predrasudu i protiv nje smislio sledeću parolu: „Ako niste deo rešenja, onda ste deo problema.“

## PREDRASUDA SOPSTVENIH ZASLUGA

Zašto vi nikada niste krivi

Da li ste čitali poslovne izveštaje pre svega komentare generalnih direktora? Ne? Šteta, jer oni vrve od primera greške u koju svi mi, na ovaj ili onaj način, često upadamo. Ta greška u mišljenju izgleda ovako: ako firma iza sebe ima uspešnu poslovnu godinu, generalni direktor to sa velikom odlučnošću pripisuje svom neumornom angažovanju i dinamičnoj preduzetničkoj kulturi koja odlikuje njegov rad. Ako firma, naprotiv, iza sebe ima neuspešnu poslovnu godinu, onda za to treba kriviti suviše jak evro, saveznu vladu, nepoštenu kinesku trgovačku praksu, prikriveno oporezivanje koje primenjuju Amerikanci, uzdržanost potrošača. Uspehe pripisujemo sebi, a neuspehe spoljašnjim faktorima. Kad ovako mislimo i postupamo, onda padamo u zamku predrasude sopstvenih zasluga.

Mada niste znali da se tako zove, još u osnovnoj školi ste poznavali predrasudu sopstvenih zasluga. Kad dobijete peticu, onda je to vaša zasluga; odlična ocena verno odslikava vaše pravo znanje i sposobnosti. Međutim, kad dobijete jedinicu, to nije vaša krivica. To je uglavnom zato što vas nastavnik mrzi. Danas, kad ste školsko doba davno ostavili iza sebe, ne žalite se na nastavnike, ali se možda žalite na berzanski kurs. Ako ste postigli uspeh na berzi, glorifikujete svoj uspeh. Ako ste pretrpeli gubitak, to pripisujete hirovima berze (što se gotovo uvek svodi na krivicu vaših saradnika). I sam pokazujem sklonost ka predrasudi sopstvenih zasluga. Kad moj roman dospe na listu bolje prodavanih knjiga, ja sam sebi čestitam. Stvar je jasna, to je moja do sada najbolje napisana knjiga! Ako poplava novotarija udavi moj roman, ja opet imam logično objašnjenje: kritičari su zavidljivi i pišu koještarije, a čitaoci ne shvataju šta je dobra književnost.

Na jednom testu ličnosti, ispitanicima su sasvim proizvoljno davane dobre ili loše ocene. Za one koji su dobili dobre ocene, test je bio ispravan i korektan. Oni koji su - sasvim slučajno dobili rđavu ocenu, istom tom testu odricali su svaku vrednost. Odakle dolazi ovo iskrivljeno gledanje na stvari? Zašto uspehe tumačimo kao svoja dostignuća, a neuspehe pripisujemo drugima? Postoji više teorija; najjednostavnije objašnjenje glasi: zato što to godi našoj sujeti. I zato što se na taj način šteta koju smo učinili drži u podnošljivim granicama. Kad ovo ne bi bio slučaj, evolucija bi tokom sto hiljada godina sigurno iz naše svesti izbrisala sklonost prema ovoj predrasudi. Ali, ipak, moramo biti oprezni. U modernom svetu, punom nepredvidljivih opasnosti, predrasuda sopstvenih zasluga čoveka lako može odvesti u propast. Dobar primer je Ričard Fald, koji je sebe voleo da naziva „gospodarom sveta“. To je činio sve do 2008, dok njegova firma Leman Braders nije doživela krah.

U Sjedinjenim Državama postoji standardizovan tekst, takozvani SAT (test školske sposobnosti), koji su polagali svi učenici zainteresovani za dalje studiranje. Rezultat je uvek između dvesta i osamsto poena. Kada bivše učenike, sada već studente, godinu dana posle ovog ispita upitate za postignute rezultate, oni broj osvojenih poena u proseku povećavaju za pedeset. Ovde je zanimljivo to što se ne radi o drskim lažovima, sklonim da preteraju u svojim lažima. Ne, oni samo malo ,,friziraju“ rezultat, tako da i sami počinju da veruju u njega.

U kući u kojoj sam stanovao dok sam studirao, postojala je zajednička kuhinja koju sam delio sa pet studenata. Povremeno sam ih sretao u liftu. Svakog od njih odvojeno sam pitao koliko često iznosi smeće iz kuhinje. Jedan je rekao: „Svaki drugi put.“ Drugi: „Svaki treći put.“ Treći, koga sam sreo upravo dok je iznosio smeće, opsovao je i odgovorio: „Tako reći uvek; u 90% slučajeva ja sam đubretar.“ Mada bi svi odgovori kada se saberu trebalo da daju 100%, njihov zbir je posle mog ispitivanja iznosio čitavih 320%! Studenti o kojima je reč sistematski su precenjivali svoju ulogu, i po tome se nimalo ne razlikuju od nas. Isti mehanizam deluje i u braku. Naučno je dokazano da i muškarci i žene svoj doprinos dobrom funkcionisanju bračne veze ocenjuju sa preko 50%.

Kako se možemo izboriti sa predrasudom sopstvenih zasluga? Imate li prijatelje koji su u stanju da vam u lice kažu pravu istinu? Ako imate, vi ste srećan čovek. Ako ne, onda sigurno imate bar jednog neprijatelja, i to je dobro. Pobedite sebe i tu osobu pozovite na kafu. Zamolite je da vam otvoreno kaže šta misli o vama. Bićete joj zahvalni do kraja života.

## DUŽINA HEDONISTIČKE NITI

Zbog čega vaš put do posla treba da bude kratak

Zamislimo da vam jednog dana zazvoni telefon i da vam saopšte kako ste na lotou dobili deset miliona. Kako ćete se osećati i koliko će to osećanje da traje? Evo još jednog scenarija: telefon zazvoni, i glas sa one strane saopšti vam da je umro vaš najbolji prijatelj. Kako ćete se osećati i koliko će to osećanje da potraje?

U jednom od prethodnih poglavlja, ispitivali smo nizak kvalitet prognoza u oblasti politike, privrede i društvenog života i ustanovili da su ekspertska predviđanja potpuno nepouzdana. Možemo li da predviđamo sopstvena osećanja? Da li će sreća izazvana dobitkom deset miliona trajati čitav niz godina? Harvardski psiholog Dan Gilbert ispitivao je dobitnike na lotou i utvrdio da efekat sreće u proseku nestaje posle tri meseca. Tri meseca posle bankovne doznake, bićete srećni, odnosno nesrećni isto onoliko koliko i pre nje.

Moj prijatelj, menadžer jedne banke, kome ova funkcija donosi ogromne prihode, odlučio je da napusti grad i sebi izvan Ciriha podigne veliku kuću. Izgradio je vilu iz snova, sa deset soba, bazenom, i izuzetnim pogledom na jezero i okolna brda. Prvih nedelja, blistao je od sreće. Ipak, uskoro je to osećanje počelo da bledi i moj prijatelj je posle šest meseci bio isto onoliko nesrećan koliko i ranije. Šta se dogodilo? Efekat sreće je posle ovog perioda ispario i vila više nije mogla da ga usreći. „Vraćam se sa posla, otvaram vrata, ali nova kuća u meni više ništa ne izaziva. Osećanje koje imam kad uđem u nju ne razlikuje se od osećanja koja sam imao kada sam kao student ulazio u svoju garsonjeru.“ Istovremeno, on je morao svaki dan da podnosi put do posla, koji je u proseku trajao gotovo sat vremena. Studije pokazuju da je duga vožnja do posla i natrag jedan od značajnih izvora nezadovoljstva, i da se ljudi teško navikavaju na nju. Ko nema urođenu sklonost ka truckanju po putevima, svakog dana će biti nezadovoljan. Potvrdilo se staro pravilo: dejstvo vile na sreću moga prijatelja postalo je negativno.

Ni u drugim oblastima nije bolje. Ljudi koji postignu uspeh u karijeri posle otprilike tri meseca opet se osećaju isto kao i pre tog uspeha. Isto važi i za one koji luduju za novim poršeom i sličnim stvarima. Ovaj efekat nauka je nazvala dužina hedonističke niti. Mi radimo, uspinjemo se, i stičemo sve veći broj poželjnih stvari, ali ipak ne postajemo srećniji zbog toga.

Postavlja se pitanje kako stvari stoje kod negativnih obrta sudbine, recimo kod obolevanja od paraplegije ili gubitka prijatelja. I ovde sistematski precenjujemo trajanje i snagu budućih emocija. Kada dođe do sloma ljubavi, ruši se ceo svet. Odbačeni Ijubavnik duboko je ubeđen da na njega više nikada neće pasti ni senka sreće. Pa ipak, posle tri meseca, istog tog čoveka vidimo kao se ponovo veselo smeje.

Zar ne bi bilo dobro da tačno znamo koliko nas mogu usrečiti auto, nova karijera, nova ljubavna veza? U tom slučaju bili bismo u stanju da donosimo jasne odluke i da više ne tapkamo po mraku. To nije samo dobro već je i moguće. Pred vama je nekoliko naučno proverenih saveta: 1) izbegavajte negativne efekte na koje ni posle dužeg vremena niste uspeli da se naviknete, kao što su saobraćajna gužva, buka, hronični stres; 2) od materijalnih stvari kuća, automobil, dobitak na lotou, zlatna medalja očekujte samo kratkoročne efekte; 3) trajni efekti zavise od načina na koji koristite svoje vreme. Potrudite se da imate što više slobodnog vremena i autonomije. Činite ono što vam je srcu najdraže, čak i kad zbog toga morate potrošiti deo svojih prihoda. Ulažite u prijateljstva. Ženama trajnu sreću donosi korekcija grudi; muškarcima profesionalni status, ali samo onda kada se ne menja referentna grupa sa kojom se oni upoređuju i u okviru koje se kreću. Ako ste postali generalni direktor i ako se družite samo sa drugim generalnim direktorima, ovaj efekat se gubi.

## PREDRASUDA SOPSTVENE VAŽNOSTI

Nemojte se čuditi što se to baš vama događa

Dok sam putovao iz Bazela u Frankfurt, došlo je do zastoja na putu: „Zašto, dovraga, uvek ja?“ Opsovao sam, i pogledao suprotnu traku kojom su automobili zavidljivom brzinom išli ka jugu. Dok sam se čitav sat kretao brzinom puža, čas stojeći u mestu čas vozeći prvom brzinom, postavio sam sebi pitanje da li sam stvarno toliko jadan. Da li stvarno svoje vreme provodim u redovima najrazličitijih vrsta (u banci, pošti, ispred kase, u velikim samoposlugama), u kojima se ljudi pomeraju brzinom puža? Ili sam žrtva varke? Pretpostavimo da se na putu od Frankfurta 10% vremena gubi na zastoje. Verovatnoća da ću prilikom putovanja jednom biti ceo dan zaglavljen nije veća od verovatnoće pojave ovih zastoja; dakle, iznosi 10%. Ali verovatnoća da ću, u određenom trenutku tokom vožnje, upasti u zastoj saobraćaja veća je od 10%. Razlog: pošto se, dok zastoj traje, krećem minimalnom brzinom, ja natprosečno mnogo vremena provodim u zastoju. Uz to, dok se krećem normalnom brzinom ja uopšte i ne mislim na zastoj. Na zastoj počinjem da mislim tek kada kc nađem u njemu.

Isto važi i za duge redove ispred šaltera u banci ili Ncmafora na raskršću: ako na putu između mesta A i mesta II ima deset semafora, od kojih je u proseku na jednom crveno (10%), a na devet ostalih zeleno svetlo, onda ćemo vlše od 10% ukupnog vremena vožnje provesti stojeći ispred crvenog svetla. Ovo vam nije jasno? Onda zamislite da se krećete brzinom svetlosti. U tom slučaju, vi ćete 99,99% ukupnog vremena vožnje provesti psujući ispred crvenog svetla na semaforu.

Svaki put kad postanemo učesnici nekog slučajnog događaja, moramo paziti da ne postanemo žrtva greške u mišljenju poznate pod imenom predrasuda sopstvene važnosti. Moji poznanici često se žale kako u firmama u kojima rade ima suviše malo žena, dok moje poznanice opet tvrde kako su u njihovim preduzećima muškarci vrlo retke biljke. To nema nikakve veze sa zlom srećom; takve stvari su plod čiste slučajnosti. Verovatnoća da će neki dopadljiv muškarac raditi u firmi u kojoj su muškarci u većini prilično je velika. Isto važi i za žene. Ista stvar se javlja i na višem nivou: ako živite u zemlji u kojoj ima više muškaraca, odnosno više žena (na primer u Kini, odnosno u Rusiji), onda je veća verovatnoća da ćete pripadati većinskom polu, i da ćete se onda više ljutiti. Ako su izbori u pitanju, onda ćete najverovatnije, u svojstvu prosečnog građanina, glasati za najveću stranku. Na izborima vaš glas će verovatno biti u skladu sa glasanjem pobedničke većine.

Predrasuda sopstvene važnosti je opšteprisutna pojava. Stručnjaci za marketing često se sapliću o nju. Evo jednog primera: izdavač biltena svojim pretplatnicima pošalje upitnik sa ciljem da istakne koliko ih uredništvo ceni. Nažalost, ovaj upitnik dobijaju samo mušterije koje su već pretplaćene na taj bilten, pa se može pretpostaviti da se radi o zadovoljnim ljudima (oni drugi su isključeni iz ovog ispitivanja). Rezultat: istraživanje je bezvredno.

Ili: pre izvesnog vremena, jedan moj prijatelj se duboko začudio nad činjenicom sopstvenog bića, iliti nad tim da baš on ovde i sada postoji. Ovo je klasičan primer predrasude sopstvene važnosti. Takvo zapažanje može da ima samo onaj koji postoji. Onaj koga nema ne može se čuditi nad činjenicom sopstvenog postojanja. Pa ipak, upravo ovaj pogrešan zaključak svake godine izvedu desetine filozofa, koji se u svojim knjigama do neba dive činjenici da je tako nešto kao što je jezik uopšte i moglo da se pojavi među ljudima. Gajim duboku simpatiju za njihovo čuđenje, ali ono ništa ne dokazuje. Kad ne bi bilo jezika, filozofi ne bi imali čemu da se čude. Onda ne bi postojali ni oni sami. Čuđenje što postoji jezik može da se pojavi samo u onoj vrsti živih bića koja umeju da govore.

Odnedavno, jedna televizijska anketa izaziva posebnu veselost. Jedno preduzeće htelo je da ustanovi koliko telefona (fiksnih i mobilnih) ima prosečno domaćinstvo. Kada je anketa završena, njeni autori, koji su je sprovodili telefonskim putem, začudili su se nad činjenicom da nijedno domaćinstvo nije navelo kako nema telefon. Kakva majstorija!

## PREDRASUDA POVEZANOSTI

Zašto nas iskustvo ponekad čini glupim

Kevin je već tri puta nadzornom odboru podnosio poslovni izveštaj. Svaki put sve je bilo u najboljem redu, i svaki put je on na sebi imao gaće sa zelenim tufnama. Kevin je zaključio da nema nikakve sumnje da su to njegove srećne gaće.

Prodavačica u juvelirskoj radnji bila je toliko ljupka da Kevin nije mogao da odoli i ne kupi verenički prsten od deset hiljada evra koji mu je ona sasvim neobavezno pokazala. Deset hiljada evra je uveliko prevazilazilo njegov budžet, i cena prstena je bila previsoka, posebno kad se ima u vidu da je to bio njegov drugi brak. Ipak, Kevin je prsten nesvesno povezao sa lepotom prodavačice. On je nesvesno pretpostavio da će i njegova buduća žena, ako joj kupi taj prsten, biti isto toliko lepa.

Jednom godišnje Kevin odlazi kod lekara na kompletan godišnji pregled organizma. U većini slučajeva, dobijao je potvrdu da je za svoje starosno doba (četrdeset četiri godine) ,,još uvek u dobroj formi“. Samo je dva puta ordinaciju napustio prestrašen dobijenom dijagnozom. Prvi put je to bilo slepo crevo, koje je hitno morao da operiše, a drugi put je bila uvećana prostata, za šta se tokom dodatnih pregleda na sreću pokazalo da nije znak raka, već obično zapaljenje. Naravno da je Kevin oba puta, dok je napuštao ordinaciju, bio izvan sebe od straha. Sticajem okolnosti, oba puta bio je izuzetno topao dan. Od tada, Kevin se oseća vrlo neprijatno svaki put kad je napolju visoka temperatura i sunčan dan. Ako poseta lekaru slučajno padne u neki od takvih vrelih dana, on je odmah otkazuje.

Naš mozak je mašina za povezivanje. U osnovi to je dobra stvar. Pojeli smo, na primer, neko nepoznato voće, i posle toga bilo nam je zlo. Stoga tu biljku ubuduće izbegavamo, a njene plodove smatramo otrovnim, ili u najmanju ruku neukusnim. Tako nastaje znanje.

Ali tako nastaje i neistinito znanje. Ovu pojavu prvi je istraživao Ivan Pavlov. Ruski istraživač u početku je hteo samo da izmeri lučenje želudačnog soka kod pasa. Istraživanje je tako organizovano da se prvo čuje zvuk zvona, a onda pas dobije hranu. Posle izvesnog vremena, pas je lučio želudačni sok čim čuje zvuk zvona. Životinja je dakle povezala dve stvari koje funkcionalno nisu povezane jedna sa drugom zvuk zvona i dobijanje hrane. Otuda je dolazilo do lučenja želudačnog soka i na sam zvuk zvona.

Pavlovljeva metoda i kod ljudi funkcioniše isto tako dobro. Reklame povezuju proizvode sa pozitivnim emocijama. Vi stoga nikada nećete koka-kolu dovesti u vezu sa nezadovoljnim licem, ili ostarelim telom. Osobe koje reklamiraju koka-kolu mlade su, lepe i izuzetno zabavne.

Predrasuda povezanosti utiče na kvalitet naših odluku. Primer: skloni smo da omrznemo donosioce loših vcsti. Ova pojava u engleskom jeziku zove se Shoot the Mt'ssenger Syndrome. Vesnik se povezuje sa sadržajem vrsti. Takođe, i generalni direktori i investitori pokazuju ncsvesnu sklonost da izbegnu takve zloguke ptice. Rezultat: u luksuznim prostorijama direkcije mogu se čuti samo dobre vesti. Tako nastaje iskrivljena slika situacije. Voren Hafet, koji je ovoga veoma svestan, naložio je direktorima svojih firmi da mu ne saopštavaju dobre, već samo rđave vesti i to bez ikakvog uvijanja.

U doba televizijskih reklama i imejlova, zanat trgovačkog putnika još nije izumro, pa ovi ljudi i dalje idu od vrata do vrata i nude svoju robu. Jednog dana trgovački putnik Džordž Foster stao je pred vrata kuće u kojoj već izvesno vreme niko nije živeo. On to, naravno, nije znao, kao ni činjenicu da je iz male rupe na gasovodu gas već danima slobodno izlazio, zbog čega je čitava kuća bila ispunjena zapaljivim gasom. Da nevolja bude veća, ni zvonce nije bilo ispravno. Kada je Foster pritisnuo dugme od zvona, skočila je varnica i kuća je tog momenta eksplodirala. Foster je završio u bolnici. Na sreću, uskoro se potpuno oporavio, ali je to neprijatno iskustvo ostavilo negativne posledice na njegov posao. Strah od dugmeta za zvonce bio je toliko jak da se Foster godinama nije usuđivao da nastavi svoj posao i pozvoni na vrata nepoznate kuće. Bio je potpuno svestan da je gotovo sasvim neverovatno da se događaj sa eksplozijom čitave kuće još jednom ponovi. Ipak, razum mu i pored najbolje volje nije pomogao da prevlada (pogrešnu) emocionalnu vezu.

Ono što se može naučiti iz ovoga niko nije bolje izrazio od Marka Tvena: „Moramo paziti da iz iskustva izvučemo samo onoliko mudrosti koliko ono stvarno u sebi krije; ni manje ni više od toga. Tako nečemo ličiti na mačku koja je jednom prilikom pogrešila pa sela na vrelu plotnu šporeta. Ta mačka više nikada neće sesti na vrelu plotnu i to je dobro; ali ona više nikada neće sesti ni na hladnu plotnu.“

## POČETNIČKA SREĆA

Budite na oprezu kad vam u početku dobro krene

U prethodnom poglavlju upoznali smo predrasudupovezanosti sklonost da povezujemo događaje koji jedni sa drugima nemaju nikakve veze. To što je Kevin tri puta zaredom imao sjajno izlaganje pred nadzornim odborom i što je sva tri puta nosio gaće sa zelenim tufnama, ne pruža osnovu za verovanje da postoje gaće koje donose sreću. U ovom poglavlju obradićemo posebno škakljiv slučaj pojave greške povezivanja: to je (lažno) povezivanje sa početnim uspesima. Kockari dobro poznaju ovu pojavu i nazivaju je početnicka sreća. Onaj ko u prvim rundama neke igre počne da gubi, obično izlazi iz nje. Onaj ko dobija, obično nastavlja da igra. Ubeđen da poseduje natprosečne sposobnosti, srećković, kome u početku sve ide od ruke, povećava ulog ali se ubrzo, kada se verovatnoće ,,normalizuju“, pretvara u baksuza koji ni u čemu ne uspeva. Početnička sreća igra značajnu ulogu i u privredi: firma A kupuje manje firme B, C i D. Sve tri kupovine pokažu se kao uspešne. To u rukovodstvu koncerna pojačava izvesnost da ono ima sreće sa kupovinom firmi. Poneta početnim uspehom, firma A sad odluči da kupi i mnogo veću firmu E. Međutim, ova integracija se pokaže kao potpuna katastrofa. Trezveno gledano, to se moglo i naslutiti, ali je rukovodstvo bilo zaslepljeno početničkom srećom.

Isto važi i za berzu. Poneti početničkim uspesima, mnogi investitori su krajem devedesetih godina celokupnu ušteđevinu uložili u akcije interneta. Neki su čak podizali i kredite da bi kupili te akcije. Svi oni prevideli su jedan mali detalj, a to je da zapanjujući dobici nemaju nikakve veze sa njihovim berzanskim sposobnostima. Radilo se samo o ćudi tržišta. Mnogi su ispali vrlo glupi, pa su se odricali zarada da bi i dalje mogli da ulažu u ove akcije. Ali, kada je kurs opao, svi do jednog su zapali u dugove.

Ista dinamika mogla se videti tokom eksplozije trgovine nekrtetninama, do koje je u Sjedinjenim Državama došlo u periodu između 2001. i 2007. godine. Stomatolozi, advokati, učitelji i taksisti napuštali su svoj posao da bi se ,,bacili“ na kuće, to jest da bi ih kupovali, a onda preprodavali po višoj ceni. Prvi, masni dobici uverili su ih da ispravno postupaju. Međutim, to nije imalo nikakve veze sa nekim njihovim posebnim sposobnostima. Polet na tom tržištu uzdigao je nevešte berzanske amatere do neslućenih visina. Mnogi su se prekomerno zaduživali da bi i dalje mogli da kupuju i prodaju sve veće i veće vile. Kad se tržište konačno obrušilo, oni su se ugušili pod njegovim ruševinama.

Početničku sreću nalazimo i u svetskoj istoriji. Sumnjam da bi se Napoleon ili Hitler usudili da napadnu Rusiju da iza sebe već nisu imali nekoliko lako izvojevanih pobeda.

U kom momentu možemo reći da se ne radi o početnh'koj sreći, već o istinskom talentu? Ne postoji jasna granlca, ali postoje dva dobra pokazatelja na osnovu kojih možemo odgovoriti na postavljeno pitanje. Prvo, ako ste lokom dužeg razdoblja nesumnjivo bili bolji od svojih rivala, onda možete na osnovu toga da zaključite kako raspolažete većim talentom od njih. Jer bez njega ne biste mogli da postignete takve uspehe. Drugo, što više ljudi učestvuje, to je veća verovatnoća da će neko od njih, iz čiste sreće, tokom dužeg perioda postizati uspeh. Možda ste baš vi taj neko. Ali ako na nekom tržištu na kome ima samo deset učesnika izbijete u prvi plan, to je onda siguran pokazatelj da imate talenta. Eventualni uspeh treba da vas manje ispuni poletom ako delujete na tržištu sa deset miliona učesnika (na primer na finansijskom tržištu). U tom slučaju, postignute uspehe možete pripisati pukoj sreći.

U svakom slučaju ne žurite sa procenom. Početnička sreća može biti destruktivna. Ako hoćete da se osigurate od samoobmanjivanja, onda postupajte onako kako postupaju naučnici. Preispitujte svoje pretpostavke; pokušajte da ih osporite. Kad sam završio svoj prvi roman 35 - poslao sam ga samo na jednu adresu, to jest izdavačkoj kući Diogenes. On je odmah bio prihvaćen. U jednom momentu osetio sam se kao genije, kao književna senzacija (šanse da se rukopis nepoznatog pisca objavi kod Diogenesa iznose 1:15.000). Kada sam potpisao ugovor sa ovim izdavačem, poslao sam radi testiranja svoj rukopis u još deset izdavačkih kuća. Sve do jedne su me odbile. Moja „teorija genija“ bila je opovrgnuta što me je vratilo u realnost.

## KOGNITIVNA SUPROTNOST

Kako ćete uz pomoć malih laži ponovo steći duševni mir

Lukava lisica jednom prilikom se uvukla u vinograd. Grožđe je bilo tako lepo, sočno, plavo i zrelo da ona nije mogla da odvoji pogled od njega. Da bi se dokopala grožđa, ona se prvo prednjim šapama oslonila na čokot, izdužila vrat što je više mogla i pokušala da ga dohvati. Međutim, ono je bilo suviše visoko. Lisica se naljutila, pa je rešila da još jednom isproba sreču. Ovog puta je uhvatila zalet, zatrčala se i skočila uvis, ali su njeni pohlepni zubi škljocnuli u prazno. Ipak nije odustala. Treći put je u skok uložila svu svoju snagu, skočila je još više, ali je jedini rezultat bio to što je praznih usta iz sve snage tresnula na leđa. Onda se lisica nadurila i rekla: „Ono još nije dovoljno zrelo; dobro je što ne mogu da ga dohvatim, jer ionako ne volim kiselo grožđe.“ Ova basna grčkog spisatelja Ezopa predstavlja dobru ilustraciju jedne od najčešćih grešaka u mišljenju. Ono što je lisica naumila da učini i ono što se stvarno desilo, nije se poklopilo. Ovu neprijatnu suprotnost (disonancu) lisica može da prevaziđe na tri načina: A) tako što tt nc nekako ipak dokopati grožđa; B) tako što će priznati dn njene sposobnosti nisu dovoljne za postizanje postaVljenog cilja; C) tako što će tu suprotnost i svoj neuspeh miknadno protumačiti. U ovom poslednjem slučaju reč je n kognitivnoj suprotnosti, to jest o njenom rešenju.

Jednostavan primer: kupili ste nov auto, ali ste se ubrzo pnkajali zbog toga jer je motor preglasan, a sedišta neudobna. Šta ćete učiniti? Nećete vratiti kola jer bi, na prvom mestu, to značilo priznanje da ste napravili grešku, a na drugom i novčani gubitak, pošto prodavac najverovatnije ne bi pristao da vam vrati sav novac. Zato počinjete da ubeđujete sebe kako su preglasan motor i neudobna sedišta dobra stvar jer vas sprečavaju da zaspite za volanom. Iz toga izvodite zaključak da ste kupili izuzetno bezbedan uuto. To dalje znači da vaš izbor uopšte nije bio loš i da možete njime biti zadovoljni.

Leon Festinger i Meril Karlsmit sa Univerziteta Stanford napravili su eksperiment u kome su svojim studentima naložili da se sat vremena bave jednim smrtno dosadnim poslom. Zatim su ove ispitanike podelili u dve proizvoljno određene grupe. Studentima iz grupe A tutnuli su po jedan dolar (to se dešavalo 1959) u šaku i naložili im da kolegama koji stoje napolju kažu kako se ne radi o teškom i dosadnom poslu. Drugim rečima, tražili su od njih da lažu. Isto su zahtevali od studenata iz grupe B, s tom razlikom što su oni za ovu malu laž dobili po dvadeset dolara. Kasnije su studenti morali da kažu koliko im je posao koji su obavljali stvarno bio prijatan. Zanimljivo je da su oni koji su dobili samo jedan dolar taj posao procenili kao značajno prijatniji i zanimljiviji nego oni koji su dobili po dvadeset dolara. Pošto nema nikakvog smisla lagati za jedan tričavi dolar, oni koji su dobili tu sumu zaključili su da posao u osnovi i nije bio tako loš. Oni koji su dobili po dvadeset dolara nisu bili u obavezi da bilo šta naknadno iznova tumače. Oni su lagali, za to su dobili po dvadeset dolara njima nije bila potrebna kognitivna suprotnost kojoj su pribegli studenti prve grupe.

Pretpostavimo da ste konkurisali za neko radno mesto, ali da je to mesto pripalo nekom drugom kandidatu. Umesto da se pomirite sa činjenicom da niste dovoljno kvalifikovani, vi kažete kako vas to mesto zapravo nije ni zanimalo. Kažete kako ste hteli samo da proverite svoju „tržišnu vrednost“, i da vidite da li će vas pozvati na razgovor.

Sasvim slično sam nedavno i ja reagovao, kada sam morao da biram između dve vrste akcija. One koje sam kupio vrlo brzo su izgubile vrednost, dok je vrednost onih koje sam propustio da kupim značajno porasla. Mada sam bio svestan da je to glupo, nisam bio u stanju da priznam svoju grešku. Naprotiv, jednog prijatelja sam sasvim ozbiljno pokušao da nasamarim, i da ga nagovorim da kupi ove akcije koje su doduše slabe, ali koje u sebi imaju „više potencijala“ od drugih. To je nerazumna samoobmana visokog stepena koja se može objasniti jedino kognitivnom suprotnošću. Naime, „potencijalnost“ bi postala još veća da sam sačekao sa kupovinom tih akcija i u međuvremenu trgovao drugim pouzdanijim vrednosnim papirima. Ezopovu basnu čuo sam od prijatelja koji mi je još kazao: „Možeš koliko hoćeš da izigravaš lukavu lisicu do grožđa ipak nećeš doći.“

## PRETERANO POPUŠTANJE

Carpe diem ali samo nedeljom

Ouli ste za načelo: „Uživajte u svakom danu kao da vam je poslednji.“ U svakom časopisu posvečenom načinu života bar tri puta ćete naići na ovo načelo. Ono spada u standardni repertoar svakog savetodavca. Ali ono nije u stanju da nam mnogo pomogne. Zamislite da ste, u skladu sa njim, od danas odlučili da ne perete zube i kosu, da više ne čistite stan, da napustite posao i da prestanete da plaćate račune. U kratkom roku, vi biste oboleli, osiromašili, a možda i dospeli u zatvor. Pa ipak, ovo načelo izražava jednu duboku čežnju, čežnju za neposrednošću i spontanošću. Od svih latinskih izreka koje su do danas opstale, carpe diem je najomiljenija: uživaj u danu, u svim njegovim dobrima, i nemoj se brinuti sa sutra. Neposrednost i spontanost nam mnogo znače. Koliko mnogo? Više nego što se može racionalno opravdati.

Šta biste više voleli: da posle godinu dana dobijete hiljadu evra ili da dobijete hiljadu sto evra posle trinaest meseci? Ako razmišljate kao većina ljudi, onda ćete se odlučiti za hiljadu sto evra i trinaest meseci. To ima smisla jer mesečnu kamatu od 10% (ili 120% na godišnjem nivou) nećete dobiti nigde. Ova kamata će vas obeštetiti za rizik koji ste podneli kada ste odlučili da čekate još jedan mesec.

Drugo pitanje: šta više volite, da danas dobijete hiljadu evra ili hiljadu sto evra za mesec dana? Ako mislite kao većina drugih ljudi, odlučićete se za prvu opciju. To je čudno, jer u oba slučaja morate da sačekate mesec dana i da za to čekanje dobijete sto evra više. U prvom slučaju kažete sebi: „Kad sam već čekao godinu dana, mogu da sačekam još jedan mesec.“ Ali u drugom slučaju taj princip ne važi. Mi, dakle, donosimo odluke koje su u zavisnosti od vremenske distance međusobno nespojive. Ovu pojavu naučnici nazivaju preterano popuštanje. To znači: naša „emotivna kamatna stopa“ povećava se srazmerno blizini onoga o čemu odlučujemo.

Nijedan ekonomista ne polazi od toga da mi u subjektivnom pogledu imamo različite kamatne stope. Njihovi modeli zasnivaju se na konstantnim kamatnim stopama, pa su zbog toga neupotrebljivi.

Preterano popuštanje, to jest činjenica da stojim pod prisilom neposrednosti, predstavlja ostatak naše animalne prošlosti. Životinje nisu spremne da se odreknu današnje nagrade da bi u budućnosti dobile više. Možete koliko vam volja obučavati pacove; oni se nikada neće danas odreći jednog komada sira, da bi sutra dobili dva. („Ali zar veverice ne sakupljaju orahe za zimu?“, pitaćete. Odgovor glasi: instinktivno ponašanje nije isto što i kontrola impulsa).

Kako stvari stoje sa decom? Volter Mišel je šezdesetih godina napravio čuveni test sa temom odložene nagrade.

O ovome na Jutjubu možete videti sjajan snimak pod naslovom Marshmalow-test. U tom testu, ovaj istraživač jc prcd četvorogodišnje klince stavljao po jednu penastu hotnbonu od sleza, a onda tražio da izaberu hoće li je Odmah pojesti ili će sačekati još nekoliko minuta pa kao n.igradu za svoje strpljenje dobiti još jedan slatkiš. Rezullat je bio iznenađujući: samo je vrlo mali broj dece bio u tlanju da čeka. Ali postoji još veće iznenađenje: Mišel je kasnije ustanovio da je sposobnost za odlaganje nagrade pouzdan pokazatelj za kasniju uspešnu karijeru.

Što smo stariji, to je naša samokontrola veća i to nam je lukše da odložimo nagradu. Umesto dvanaest, rado ćemo Načekati trinaest meseci da bismo dobili sto evra više. Ipak, ako se nagrada nalazi pred nama, da bismo bili spremni da je se privremeno odreknemo, razlog mora biti vrlo jak. Najbolji dokaz za ovo su zelenaške kamate na kratkoročne potrošačke kredite.

Pouka: neposredna nagrada je izuzetno zavodljiva a preterano popuštanje je, uprkos toj zavodljivosti, greška u mišljenju. Što više vladamo svojim impulsima, to nam je lakše da izbegnemo ovu grešku. Što manje vladamo svojim impulsima recimo pod dejstvom alkohola to lakše postajemo žrtva ove greške. Carpe diem jeste dobra ideja ali je treba primenjivati samo jednom sedmično. Pokušaj da u svakom danu uživamo kao da nam je poslednji bio bi prilično malouman gest.

## POGOVOR

U zajednicije lako živeti rukovodeći se tuđim predstavama. U usamljenosti je lako živeti prema sopstvenim predstavama. Ali pomena je vredan samo onaj koji u zajednici zadrži svoju nezavisnost.

Ralf Valdo Emerson

Postoji vrela i hladna teorija iracionalnosti. Vrela teorija je stara. Kod Platona nalazimo i sledeću sliku: kočijaš upravlja konjima koji su u divljem galopu. U ovoj slici, kočijaš predstavlja razum, konji u galopu predstavljaju emocije. Razum obuzdava osećanja. Ako mu to ne pođe za rukom, dolazi do provale bezumlja. Druga slika: osećanja su kao ključala lava. Većini polazi za rukom da je drži pod kontrolom. Ipak, tu i tamo lava probije branu, i onda dolazi do eksplozije iracionalnosti. Otuda potiče i izraz vrela iracionalnost. Sa razumom je sve u najboljem redu. On ne može da pogreši; samo su emocije ponekad jače od njega.

Ova teorija iracionalnosti vladala je vekovima ljudskom svešću. Za Kalvina, osećanja su zlo koje samo usred sređenost na Boga može sa uspehom da potisne. Ljudi iz kojih emocije kuljaju kao lava u stvari su đavoli. Zato se moraju podvrgavati mukama i na kraju ubijati. Kod Frojda, ,,ego“ i „super ego“ treba da vladaju osećanjima (,,id“). Ipak, to im retko polazi za rukom. I pored sveg moranja i discipline, potpuno je iluzorno verovati kako smo u stanju da emocije stalno držimo pod kontrolom razuma. Verovati u tako nešto isto je što i verovati da možemo da upravljamo rastom svoje kose.

Hladna teorija iracionalnosti, sa svoje strane, još je mlada. Mnogi su posle rata pokušavali da objasne iracionalnost nacista. Jer u vodećim krugovima nacističke Nemačke teško da je bilo izliva emocija. Čak ni Hitlerovi zapaljivi govori nisu bili ništa drugo do majstorski izvedene predstave. Tu nije bilo nikakve provale usijane lave, već se nacističko bezumlje zasnivalo na ledeno hladnim odlukama. Sličnu stvar možemo reći i za Staljina i za Crvene Kmere. Da li je to neka vrsta nepogrešive racionalnosti? Očigledno da nije; u tome mora biti nešto pogrešno. Šezdesetih godina prošlog veka psiholozi su počeli da se obračunavaju sa besmislenim Frojdovim tvrđenjima i da naše mišljenje, odluke i postupke, podvrgavaju naučnom istraživanju. Rezultat ovog poduhvata jeste hladna teorija iracionalnosti, koja kaže: mišljenje po sebi nije čisto, već je podložno greškama. To važi za sve ljude, čak i za one najinteligentnije. Jer svi prave uvek iste greške u mišljenju. Te greške nisu slučajno raspodeljene. Zavisno od Vrnte greške u koju redovno upadamo, mi se sistematski krečemo u sasvim pogrešnom pravcu. To naše greške čini prcilvidljivim, pa u izvesnom smislu podložnim popravl)«nju. U izvesnom stepenu, ali nikada potpuno.

Nekoliko decenija poreklo ovih grešaka je ležalo u tatni. Sve ostalo na našem telu, dok je zdravo, funkcioniše bez greške srce, mišići, disanje, imunski sistem. Zbog Cega mozak čini grešku za greškom?

Mišljenje je biološka pojava. Njega je oblikovala evolut'lja, isto kao što je oblikovala telesne forme životinja i boje i veća. Pretpostavimo da možemo da se vratimo pedeset Itlljada godina u prošlost, da ščepamo nekog našeg pretka, tln ga dovedemo u današnje doba, pošaljemo kod frizera, i konačno obučemo u Bosovo odelo. Na ulici on nikom ne bi upadao u oči. Naravno, morao bi da nauči naš jezik, da upravlja automobilom i da se služi mikrotalasnom pećnicom; ali i mi to moramo. Biologija je otklonila svaku sumnju. U telesnom pogledu, a i naš mozak je deo te telesnosti, mi smo i dalje lovci i sakupljači, samo u Bosovim odelima.

Ono što se od tada značjno promenilo jeste okruženje u kome živimo. U praistoriji, ono je bilo jednostavno i stabilno. Tada smo živeli u malim grupama od oko pedeset ljudi. Nije bilo nikakvog važnijeg tehničkog ili društvenog napretka. Svet je tek u poslednjih deset hiljada godina počeo da se značajno menja; pojavili su se zemljoradnja, stočarstvo, gradovi i trgovina. Posle pojave industrijalizacije, više ništa nije podsećalo na ono okruženje kome je naš mozak prilagođen. Onaj ko danas samo sat vremena provede u nekoj velikoj robnoj kući, videće više ljudi nego što su naši praistorijski preci mogli da vide za čitav svoj život. Onaj ko danas misli da zna kako će svet izgledati kroz deset godina, može samo da ispadne smešan. U poslednjih deset hiljada godina, stvarali smo svet koji danas više nismo u stanju da razumemo. Sve smo usavršili, ali smo sve učinili složenijim i zavisnim jedno od drugog. Rezultat je zapanjujuće materijalno blagostanje, ali nažalost, i bolesti civilizacije u koje, između ostalog, spadaju i greške u mišljenju. Ako tome dodamo i složenost a one su složene onda će ove greške u mišljenju biti češće i pretežnije. Primer: u okruženju lovaca i sakupljača, aktivnost se više cenila od razmišljanja. Munjevito reagovanje bilo je od presudne važnosti za opstanak. Dugo mozganje je bilo štetno. Ako se članovi neke sakupljačko-lovačke horde odjednom daju u beg, onda je pametno potrčati za njima bez razmišljanja, ne vodeći računa o tome da li su oni ugledali sabljastog tigra ili možda samo divlju svinju. Ako se radi o opasnoj zveri, a čovek pogreši pa ne pobegne sa tog mesta, svoju grešku će platiti životom. Ako je u pitanju bila neka bezopasna životinja, a čovek je ipak bezglavo pobegao od nje, tu svoju grešku platiće samo gubitkom kalorija. Bilo je dobro da čovek pobegne u određenom pravcu. Ko je drukčije postupao, taj je nestajao iz evolucione struje. Današnji homo sapiens potomak je onih ljudi koji su umeli da pobegnu. Samo, ovo intuitivno ponašanje u modernom svetu ne donosi korist. Moderno doba nagrađuje oštroumnost u mišljenju i nezavisnost u ponašanju. Onaj ko se našao u berzanskom vrtlogu dobro zna šta ovo znači.

Evoluciona psihologija još uvek je samo jedna od teorija, ali vrlo ubedljiva. Ona je u stanju da objasni većinu grešaka u mišljenju, mada ne sve. Razmotrimo sledeći zaključak: ,,Na svakoj čokoladi milka naslikana je krava, dttkle svaka čokolada koja na omotu ima naslikanu kravu jcste čokolada milka.“ Ovakvu vrstu pogrešnih zaključaka ponekad prave i vrlo pametni ljudi. Ali i urođenici koji fcive daleko od svake civilizacije takođe postaju žrtve ove Hreške. Nema nikakvog razloga da pomislimo kako u istu grešku nisu upadali i naši praistorijski preci. Neke greške očigledno su duboko usađene u nas, i nemaju nikakve veze sa „mutacijom“ našeg okruženja.

Kako se to objašnjava? Sasvim jednostavno: evolucija nas ne „optimizuje“ u apsolutnom smislu. Sve dok smo bolji od svojih konkurenata, ona nam oprašta greške. Kukavica već milionima godina polaže svoja jaja u gnezda manjih ptica pevačica, koje ih prihvataju kao sopstvena, pa čak i hrane ptiće koji se izlegu iz njih. To je primer greške u ponašanju koju evolucija još nije ispravila, jer očigledno ta greška nije dovoljno ozbiljna.

Drugo, paralelno objašnjenje zbog čega su naše greške u mišljenju tako žilave iskristalisalo se krajem devedesetih godina. Prema njemu, naš mozak je usmeren na reprodukciju, a ne na traganje za istinom. Drugim rečima, mišljenje nam služi, pre svega, za ubeđivanje drugih. Onaj ko druge ubedi u svoju stvar, stiče moć a time i pristup resursima. Ovaj pristup resursima, sa svoje strane, predstavlja odlučujuću prednost prilikom parenja i gajenja potomstva. Tržište knjiga dodatan je dokaz da nam saznanje istine nije na prvom mestu. Romani se mnogo bolje prodaju od udžbenika, mada se u udžbenicima nalazi neuporedivo više istine nego u romanima.

Treće objašnjenje glasi: intuitivne odluke čak i kad nisu potpuno racionalne pod određenim okolnostima'su bolje. Time se bavi heuristika koja ispituje veštine pronalaženja. Za mnoge odluke nedostaju nam neophodne informacije, pa smo stoga prinuđeni da se oslanjamo na intuiciju i nasumične odlučivanje. Ako vas, na primer, istovremeno privlači više žena, kojom od njih treba da se oženite? Ova odluka nije racionalna; ako se oslonite samo na razum, ostaćete večiti neženja. Jednom rečju, mi često odlučujemo intuitivno, a svoj izbor naknadno opravdavamo. Mnoge odluke (posao, životni partner, investiranje), donose se nesvesno. Nekoliko sekundi posle donete odluke, mi konstruišemo opravdanje za nju, što onda stvara utisak da smo je svesno doneli. Naše mišljenje pre se može uporediti sa delovanjem advokata nego sa delovanjem naučnika. Ovaj drugi posvećen je traganju za čistom istinom. A advokatima je glavni cilj da konstruišu opravdanja za unapred donete zaključke.

Stoga zaboravite na „levu i desnu“ polovinu mozga, o kojima danas piše svaki poluinteligentni udžbenik menadžmenta. Od pomenute, mnogo je važnija razlika između intuitivnog i racionalnog mišljenja. Obe vrste mišljenja imaju svoju legitimnu oblast primene. Intuitivno mišljenje je brzo, spontano i štedi energiju. Racionalno mišljenje je lagano, naporno i traži mnogo kalorija.

Naravno, racionalno može da pređe u intuitivno. Kad učite da svirate neki instrument, učite notu po notu, i naređujete svakom prstu šta treba da radi. S vremenom, intuitivno ovladate klavijaturom ili žicama na gitari. Dovoljno je da pogledate u partituru koja stoji ispred vas, pa da ruke krenu same od sebe. Voren Bafet čita poslovne izveštaje onako kao što profesionalni muzičar čita partituru. To je ono što se naziva „krug kompetencije“. Naime, intuitivno razumevanje ili majstorstvo. Nažalost, intuitivno mišljenje liluzi u igru i tamo gde se ne radi o majstorstvu; i to prc licgo što oprezni razum može da se umeša i ispravi njegove Kttblude. Tako nastaju greške u mišljenju.

Za zaključak ostavljam tri primedbe: prvo, spisak grešaka navedenih i opisanih u ovoj knjizi nikako ne treba smat rati konačnim.

Drugo, ovde se ne radi o patološkim poremećajima. Uprkos ovim greškama u mišljenju, vi se bez problema možete nositi sa svakodnevnim problemima. Generalni direktor koji zbog neke greške u mišljenju upropasti milijardu evra ne treba da se boji da će ga poslati na psihijatrijsku kliniku. Ne postoji zdravstvena prevencija niti lek koji vas može osloboditi od ovih grešaka.

Treće, najveći broj grešaka idu jedna sa drugom. To ne treba da nas iznenadi jer sve je u mozgu međusobno povezano. Neuronske projekcije vode iz jednog u druge regione mozga. Nijedan region mozga ne stoji sam za sebe.

Otkako sam počeo da prikupljam greške u mišljenju i da pišem o njima, često sam čuo jedno isto pitanje: „Gospodine Dobeli, kako uspevate da živite a da ne pravite greške u mišljenju?“ Moj odgovor glasi: ,,Ja to uopšte ne uspevam.“ Tačnije rečeno, to nikada nisam ni pokušao. Prevladavanje grešaka u mišljenju povezano je sa određenim žrtvama. Ja sam sebi postavio sledeće pravilo: u situacijama čije su moguće posledice ozbiljne (u važnim privatnim ili poslovnim odlukama), nastojao sam da u odlučivanju budem što je moguće racionalniji. Tada obično izvučem svoj spisak grešaka u mišljenju i pregledam ga detaljno, onako kako pilot pregleda listu provere. Za sebe sam napravio priručnu listu provere, koju koristim i detaljno proučavam prilikom donošenja važnih odluka. U situacijama u kojima posledice nisu toliko važne (recimo prilikom odlučivanja između kupovine auta marke BMW ili folksvagen), ja se odričem racionalnog pristupa i prepuštam svojoj intuiciji. Jasno i racionalno mišljenje ovde nije toliko neophodno. Zato, kada je moguća šteta mala nemojte mnogo lupati glavu, i dozvolite sebi i da pogrešite. Lakše ćete živeti sa tim. Priroda se, kako izgleda, ne brine mnogo da li su naše odluke savršene ili nisu, sve dok se koliko-toliko uspešno nosimo sa životom i sve dok se ne radi o biti ili ne biti.

## IZJAVA ZAHVALNOSTI

Nasimu Talebu zahvaljujem za podsticaj da napišem ovu knjigu mada mi je savetovao da je ni pod kakvim okolnostima ne objavljujem („piši radije romane, priručnici nisu seksi“). Zahvaljujem se Koni Gebistorf, koja je majstorski redigovala ovaj tekst. Đulijanu Muziju zahvaljujem za pravopisno glačanje knjige, a Arnhildi Valc-Razilije za odlične veze u svetu izdavaštva. Bez obaveze da svake nedelje izrazim svoje misli u prihvatljivom obliku, ove knjige ne bi bilo. Stoga zahvaljujem dr Franku Širmaheru, koji je odobrio moju kolumnu u Frankfurter algemajne cajtungu, i Martinu Špileru, koji mi je preko lista Zontags cajtung na raspolaganje stavio utočište u Švajcarskoj. Grafičarki Birgit Lang zahvaljujem za ilustracije mojih tekstova. Argusovske oči urednika Sebastijana Ramšpeka i Balca Šperija (obojice iz Zontags cajtunga), i dr Huberta Špigela (Frankfurter algemajne cajtung) nepogrešivo su zapažale i izbacivale sve greške i nejasnoće pre nego što je moja nedeljna kolumna odlazila u štampu; i na tome im srdačno zahvaljujem. Za sve ono što je ostalo posleuredničke intervencije odgovornost je isključivo moja.

## LITERATURA

(gotovo za svaku grešku u mišljenju postoje stotine studija. Ja sam se u ovoj bibliografiji ograničio na najvažnije citate, tehničke reference, komentare i preporuke za dalje čitanje.

### PREDRASUDA OPSTANKA

Dubben, Hans-Hermann; Beck-Bornholdt, Hans-Peter: Der Hund, der Eier legt Erkennen von Fehlinformation durch Querdenken, rororo, 2006, S. 238.

Za predrasudu opstanka u fondovima i pokazateljima finansijskog tržišta videti: Eltom, Edwin J; Gruber, Martin J.; J. Blake Christopher R: „Survivorship Bias and Mutual Fund Performance“, The Review ofFinancial Studies 9 (4), 1966.

Za statistički relevantne rezultate videti: Loannidis, John P. A.: ,,Why Most Published Research Findings Are False“, Plos Med 2 (8) e 124, 2005.

### ILUZIJA PLIVAČKOG TELA

Taleb, Nassim Nicholas: The Black Swan, Random House, 2007, S. 109 f. Razmišljanje o Harvardu u: Sowell, Thomas: Economic Facts and Fallacies, Basic Books, 2008, S. 105.

### EFEKAT PRETERANOG POVERENJA U SEBE

Pallier, Gerry et al.: „The role of individual differences in the accuracy of confidence judgments“, The Journal of General Psychology 129 (3), 2002, S. 257 f.

Alpert, Marc; Raiffa, Howard: ,,A progress report on the training of probability assessors“, in Kahneman, Daniel, Slovic, Paul, Tversky, Amos: Judgment under uncertainty: Heuristics and biases, Cambridge University Press, 1982, S. 294-305.

Hoffrage, Ulrich: ,,Overconfidence“ u: Pohl, Rudiger: Cognitive Illusions a handbook onfallacies and biases in thinking, judgement and memory, Psichology Press, 2004.

Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahneman, Daniel (Hrsg): Heuristics and biases: The psychology ofintuitive judgement, Cambridge University Press, 2002.

Valoone, R. P. et al.: „Overconfident predictions of future actions and outcomes by šelf and others“, Journal of Personality and Social Psychology 58,1990, S. 582-592.

Videti takođe: Baumeister, Roy F.: The Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life, Oxford University Press, S. 242.

O razlozima nastanka preteranog poverenja u sebe kod muškaraca tokom evolucije, videti zanimljivu hipo tczu u: Baumeister, Roy F.: Is there Anything Good A bout Men? How Cultures Flourish by Exploiting Men, Oxford University Press, 2001, S. 211.

7AI raspravu o preteranom poverenju u sebe, posebno o hipotezi po kojoj je samouvažavanje korisno za zdravlje, videti: Plous, Scott: The Psychology of Judgment and Decision Making, McGraw-Hill, 1933, S. 217 i 253.

### EFEKAT GOMILE

Cialdini, Robert B.: Influence: The Psychology ofPersuasion, HarperCollins, 1988, S. 114.

Asch, S. E.: „Effects of group perssure upon the modification and distortion of judgment“, u: Guetzkow, H. (Hrsg): Groups, leadership and men, Carnegie Press, 1951.

Za izveštačeni smeh videti; Platow, Michael J. et al. (2005): „It’s not funny if they’re laughing: Self-categorizatin, social unfluence, and responses to canned laughter“, Journal ofExperimental Social Psychology 41 (5), 2005, S. 542-550.

### GREŠKA ULOŽENIH SREDSTAVA

Za konkord videti: Weatherhead, P. J.: ,,Do Savanahh Sparrows Commit the Concorde Fallacy?“, Behavioral Ecology and Sociobiology 5,1979, S. 373-381.

Arkees, H. R.: Ayton. P.: „The Sunk Cost and Concorde effects: are humans less rational than lower animals?“, Psychological Bulletin 125,1999, S. 591-600.

### UZAJAMNOST

Cialdini, Robert B.: Influence: The Psychology ofPeruasion, Harper Collins, 1998, S. 17.

Za uzajamnost kao biološku saradnju videti bilo koji udžbenik iz biologije napisan posle 1990.

Za teoriju Roberta Triversa, videti: Trivers, R. L. (1971): „The Evolution of Reciprocial Altruism“, The Quarterly Review ofBiology 46 (1), 35-57.

Za evolutivno-psihološko utemeljenje uzajamnosti videti: Buss, David M: Evolutionary Psychology. The New Science ofthe Mind, Pearson, 1999. Videti: Baumester, Roy F.: The Cultural Animal: Human Nature Meaning, and Social life, Oxford University Press, 2005.

### PREDRASUDA UKLAPANJA (I DEO)

,,Po Kejnsovom mišljenju, ljudska svest se u velikoj meri ponaša kao jajna ćelija. Kad spermatozoid uđe u ovu ćeliju, u njoj se automatski aktivira mehanizam zatvaranja koji ne dozvoljava drugim spermatozoidima da prodru u nju. Ljudska svest teži toj vrsti rezultata. Stoga Ijudi pokazuju sklonost ka akumuliranju velike količine fiksiranih zaključaka i stavova, koji se ne preispituju i ne menjaju, mada postoji obilje pokazatelja da su pogrešni.“ (Munger, Charles T.: Poor Charlie’s Almanack, Thrid Edition, Donning, 2008, S. 461.)

Taleb, Nassim Nicholas: The Black Swan, Random Hause, 2007, S. 58.

„Nove informacije remete sliku. Kad jednom donesemo odluku, srećni smo što smo se otarasili neodređenosti i kolebanja koji prate fazu pre donošenja odluke.“ (Dorner, Dietrich: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in kommplexen Situationen, Rowholt, 2003, S. 147).

Za eksperiment sa brojnim nizom videti: Wason, Peter C.: ,,On the failure to eliminate hipoteses in a conceptual task“, Quarterly Journal ofExperimental Psychology 12 (3) 1960. S. 129-140.

„Suočeni sa izborom između promene stava i dokazivanja da nema potrebe za tim, gotovo svi se bace na traženje ovih dokaza.“ (John Kenneth Galbraith)

### PREDRASUDA UKLAPANJA (II DEO)

Za stereotipiziranje, kao poseban slučaj predrasude uklapanja, videti: Baumeister, Roy F.: The Cultural Animal: Human Nature, Meaningand Social Life, Oxford University Press, 2005, S. 198 f.

### PREDRASUDA AUTORITETA

Izrazom ,,hijatrogen“ označavaju se kliničke slike i štete prouzrokovane lekarskom terapijom, na primer puštanje krvi.

Cialdini, Robert B.: Influence: The Psychology ofPersuasion, HarperCollins, 1998, S. 208.

Posle finansijske.krize iz 2008, došlo je do još dva neočekivana događaja globalnih razmera (crnih labudova): do ustanka u arapskim zemljama (2011) i do cunamija i kvara na atomskom reaktoru u Japanu (2011). Ni jedan jedini od otprilike sto hiljada stručnjaka i autoriteta iz oblasti bezbednosti nije predvideo ove događaje. To je sasvim dovoljno da izgubimo poverenje u autoritete naročito kad se radi o „ekspertima" za socijalnu oblast (tokovi mode, politika, ekonomija).

Ovi ljudi nisu glupi. Njihova nevolja je u tome što su izabrali karijeru u kojoj ne mogu da postignu uspeh. Pred njima stoje dve mogućnosti: a) da kažu: „0 tome ne znam ništa (što nije najbolje rešenje ako moraju da prehrane svoju porodicu) ili b) šarlatanstvo.

Milgram, Stanley: Obedience to Authority An Experimental View, HarperCollins, 1974.

### EFEKAT KONTRASTA

Cialdini, Robert, B.: Influence: The Psychology ofPersuasion, HarperCollins, 1998, S. 11-16.

Čarli Manger efekat kontrasta naziva takođe „tendencija ka pogrešnom korišćenju kontrasta“, videti: Munger, Charles T.: Poor Charlie’s Almanack, Third Edition, Donning, 2008, S. 448 i S. 483.

Den Arijeli ovaj efekat naziva „problem relativnosti“. Videti: Ariely, Dan, Predictably Irrational, Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decision, Harper Perennial 2010, Kapitel 1.

Primeri koji pokazuju kako je čovek zbog kontrasta spreman da potroši više novca nego što bi inače potrošio potiču od Kanemana i Tverskog. Videti: Kahnemann, Daniel; Tversky, Amos: „Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk“, Econometrica 47 (2) Mart 1979.

### PERDRASUDA RASPOLOŽIVOSTI

„Stalno se suočavamo sa činjenicom da ljudi imaju neke informacije na koje se mogu osloniti i informacije sa kojima je teže računati. Stoga oni donose odluke samo na osnovu onog na šta se mogu osloniti. Osim toga, oni zanemaruju važne informacije zato što su malobrojne, mada su po sadržaju vrlo bitne.

Što se nas tiče, više volimo da budemo donekle u pravu nego da potpuno grešimo. Drugim rečima, ako je nešto strašno važno, mi ćemo pre pretpostaviti da je to tačno nego što ćemo svoj sud zasnovati na onom što se lako opravdava.“ (Munger, Charles T.: Poor Almanack, Ihird Edition, Donning 2008, S. 486)

Predrasuda raspoloživosti je takođe razlog zbog koga se firme u važnim poslovima uglavnom ograničavaju na rizik finansijskog tržišta: tamo se raspolaže sa dosta podataka. Kod operativnih rizika, naprotiv, gotovo da uopšte nema podataka. Oni nisu očigledni. U toj oblasti moramo se sučeljavati sa mnogim firmama, što je skupo. Stoga se teorije zasnivaju na materijalu do koga je lakše doći.

„Medicinska literatura pokazuje da su lekari često zarobljenici svojih prvih iskustava: opšte je poznato njihovo odbijanje da prihvate čak i utemeljene studije." (Dawes, Robyn M.: Everyday Irrationality: How Pseudo-Scientist, Lunatics, and the Reset ifUs Sysetmatically Fail to Think Rationally, Westview Press, 2001, S. 102.)

Poverenje u kvalitet sopstvenih odluka zavisi samo od broja donetih odluka (predviđanja) nezavisno od toga koliko su pomenute odluke (predviđanja) bile tačne odnosno netačne. Može se govoriti i o centralnom „konsultantskom problemu“. Videti: Einhorn, Hillel J.; Hogarth Robin M.: „Convidence in judgment: Persistence of the illusion of validity“, Psychological Review 85 (5) september 1978, S. 395-416.

Tversky, Amos; Kahnemann, Daniel: ,,Availability: A heuristic for judging frequency and probability“, Cognitive Psychology 5, 1973, S. 207-232.

### PRVO LOŠE, PA ONDA DOBRO

Nema literature. Ova greška u mišljenju jasna je sama po sebi.

### PREDRASUDA PRIČE

Dawes, Robyn M.: Everyday Irrationality: How PseudoScientists Lunatics, and the Rest of Us systematically Fail to Think Rationally, Westview Press 2011, S. 111.

Turner, Mark: The Literary Mind: The Origins ofThought and Language, Oxford University Press, 1998.

### GREŠKA NAKNADNOG UVIĐANJA

Za Reganovu izbornu pobedu videti: Stacks, John F.: ,,Where the Polls Went Wrong“, Time Magazine 1/12/1980.

Fischoff, B.: ,,An early History of hindsight research“, Social Cognition 25, 2007, S. 10-13.

Blank, H.; Musch, J.; Pohl, R. F.: „Hindsight Bias: On Being Wise After the Event“, Social Cognition 25 (1) 2007, S. 1-9.

### ŠOFERSKO ZNANJE

Anegdota o Maksu Planku nalazi se u: Munger, Charlie: Poor Charlie’s Almanack, Donning, 2008, S. 436.

,,Da ponovimo, ovo je istinski velika ideja. Svaki čovek treba da ima sopstveni krug kompetencije. Biće veoma teško da se taj krug proširi. Da sam morao da živim kao muzičar... ne bih bio u stanju da zamislim dovoljno nizak rang na koji bih bio postavljen kad bih bio ocenjivan na osnovu postojećih standarda. Stoga morate da otkrijete u čemu se sastoje vaše sposobnosti. Ako učestvujete u igri za koju su drugi sposobniji od vas, sigurno ćete izgubiti. To je potpuno izvesno. Zato morate da utvrdite granice sopstvenih mogućnosti. Morate se naučiti da igrate unutar sopstvenog kruga kompetencije.“ (Munger, Charlie: ,,A Lession on Elementary Worldly Wisdom as it Relates to Investment Management and Business", University of Southern California 1994, u Poor Charlie’s Almanack, Donning 2008, S. 192)

### ILUZIJA KONTROLE

Primer sa žirafama potiče iz: Mayeer, Christopher: „Illusion of Control No One Can Control the Complexity and Mass of the U. S. Economy“, Freeman Ideas on Liberty 51 (9) 2001.

Za kocke u kazinu videti: Henslin, J. M.: „Craps and magic“, American Journal of Sociology 73, 1976, S. 316-330.

Plous, Scott: The Psychology of Judgment and Decision Making, McGraw-Hill, 1993, S. 171.

Psiholog Roj Baumajster je dokazao da ljudi lakše podnose bol kad imaju osećaj da shvataju prirodu svoje bolesti. Hronični bolesnici mnogo se lakše nose sa svojim bolestima kada im lekari kažu kako se njihova bolest zove i kada ih upute u njenu prirodu. To se mnogo puta potvrdilo. Ovaj efekat funkcioniše čak i tamo gde se pouzdano zna da za bolest nema leka. Videti: Baumeister, Roy F.: The Cultural Animal: Human Nature Meaning and Social Life, Oxford University Press, 2005. S. 97.

Klasičan članak o ovome jeste: Rothbaum, Fred; Weisz, John R.; Snyder, Samuel S.: „Chaging the world and chaning the self: A two-process model of perceived control“, Journal of Personality and Social Psychology 42 (1) 1982, S. 5-37.

Jenkins, H. H.: Ward, W. C.: „Judgement of contingency between responses and outcomes“, Psychological Monographs 79 (1) 1965.

Za placebo dugmad postoje sledeće četiri studije: Lockton, Dan: „Placebo buttons, false affordances and habitforming“, Design with Intent, 2008, http//architectures danlockton.co.uc/2008/10/01/placebo-buttons-falseaffordances-and-habit-forming/

Luo, Michael.: „For Exercise in New York Futility, Push Button“, New York Times, 27, 02. 2004.

Paumgarten, Nick: ,,Up and Ihen Down Ihe lives of elevators“, The New Yorker, 21. 04. 2008.

Sandberg, Jared: ,,Employees Only Ihink They Control Thermostat“, The Wall Street Journal, 15. 01. 2003.

### PRETERANA REAKCIJA NA PODSTREK

Munger, Charles, T.: Poor Charlie’s Almanack, Ihird Edidion, Donning, 2008, S. 450.

Priča o ribama nalazi se na strani 199.

„Jedno od najvažnijih pravila u menadžmentu glasi: prema podstreku treba imati ispravan odnos.“ (S. 451)

„Čuvaj se profesionalnog saveta koji savetodavcu donosi korist.“ („The Psychology of Human Misjudgment“ u: ibid. S. 452)

### REGRESIJA KA SREDNJOJ VREDNOSTI

Treba imati u vidu da regresija ka osrednjosti ne predstavlja kauzalnu, več čisto statističku vezu.

Kaneman: „Jedno od najplodonosnijih iskustava u karijeri doživeo sam kada sam nastojao da instruktore letenja ubedim kako je u njihovom poslu pohvala mnogo delotvornija od kazne. Kad sam završio svoje nadahnuto izlaganje, jedan od najiskusnijih instruktora podigao je ruku i održao kratak govor, koji je počeo konstatacijom da je pouzdani podsticaj možda dobar za ptice, ali da ne donosi rezultate kada se radi o pitomcima. On je rekao: „Više puta se desilo da pitomce pohvalim zato što su izveli neki dobar manevar i da sledeći put kad ga ponove, to urade lošije. Sa druge strane, često sam polaznike letačke škole žestoko grdio zbog lošeg izvođenja manevra. Sledeći put oni bi se znatno popravili. Zato mi, molim vas, nemojte govoriti kako pohvala donosi a kazna ne donosi plodove jer to nije tačno.“ Bio je to vedar trenutak u kome sam naučio jednu važnu istinu o svetu.“ (za citat vidi: Wikipedia entry, Regression Toward The Mean)

Videti takođe: Frey, Ulrich; Frey, Johannes: Fallstricke Beck, 2009, S. 169.

### TRAGIKA OPŠTINSKE LIVADE

Herdin, Garrett: „The Tragedy of the Commons", Science 162, 1968, S. 1243-1248.

Videti takođe i njegovu knjigu o ovoj temi: Hardin, Garrett; Barden, John: Managing the Commons, San Francisco 1977.

Dobitnica Nobelove nagrade za ekonomiju Elinor Ostrom u svojoj knjizi Governing the Commons: The Evolution oflnstitutionfor Collective Action (Upravljanje opštinskom svojinom) na tragiku opštinske livade ne gleda onako uproščeno kao što to čini Hardin. Korisnici se mogu i sami organizovati. Za tako nešto ne treba im dobronamerni diktator, a ni privatizacija. Dovoljno je da se sami organizuju. Svakako, samoorganizovanje je takođe neka vrsta ,,menadžmenta“, u smislu u kome Hloden koristi ovaj izraz. Stoga stanovište Ostroumove nije u suprotnosti sa Hardenovim stavom.

### PREDRASUDA REZULTATA

Za priču o majmunima videti: Malkiel, Burton Gordon: A Random Walk Down Wall Street: The Time-tested strategy for Successful Investing, W. W. Norton, 1973.

Baron, J. Hershey, J. C.: „Outcome bias in decision evaluation“, Journal of Personality and Social Psychology 54 (4) 1988, S. 596-579.

Ako želite da proverite primer sa hirurzima, potvrdu možete naći u svakom udžbeniku statistike.

Videti takođe: Taleb, Nassim Nicholas: Fooled by Randomness, Second Edition, Random House, 2008, S. 154.

Za istoričarsku grešku videti takođe: Fischer, David Hackett: Historians’ Fallacies: Toward a Logic ofHistorical Thoght, Harper Torchbooks, 1970, S. 209-213.

### PARADOKS IZBORA

Schwarz, Barry: The paradox of Choice, Why More ls Less, Harper, 2004.

Problemi paradoksa izbora još su ozbiljniji nego što su prikazani u tekstu. Studije pokazuju da odlučivanje zahteva energiju, koja nam kasnije nedostaje kad hoćemo da obuzdamo svoje emotivne impulse. (Baumeister, Roy F.: The Cultural Animal: Human Nature, Meaning and Social Life, Oxford University Press, 2005, S. 316.)

Botti, S.; Orfali, K.; Lyengar, S. S.: „Tragic Choices: Autonomy and Emotional Response to Medical Decision“, Journal ofConsumer Research 36 (3), 2009, S. 337-352.

Iyengar, S. S.; Wells, R. E.; Schwartz, B.: „Doing Better but Feeling Worse: Looking for the ’Best’ Job Undermines Satisfaction“, Psychological Science 17 82) 2006, S. 143-150.

„Ljudi se najbolje pridobijaju onda kad im se dozvoli određena sloboda izbora.“ (Baumeister, Roy F.: The Cultural Animal: Human Nature Meaning and Social Life, Oxford University Press, 2005, S. 323.)

### PREDRASUDA SVIĐANJA

Girard, Joe: How To Sell Anything To Anybody, Fireside, 1977.

„Ljudima priznajemo da imaju zdrav razum onda kada se slažu sa nama.“ (La Rošfuko)

Čaldini je čitavo poglavlje posvetio predrasudi sviđanja: Cialdini, Robert B.: Influence: The Psychology ofPersuasion, HarperCollins, 1998 Kapitel, 5.

### EFEKAT POSEDOVANJA

Za primer Čarlija Mangera videti: Munger, Charles T.: Poor Charlie’s Almanack, Thrid Edition Donning, 2008, S. 479.

Ariely, Dan: Predictably Irrational. The Hidden Forces that Shape Our Decision, HarperCollins, 2008, Chapter: „The High Price of Ownership“.

Kahnemann, D.; „Knetsch, Jack L.; Thaler, R.: ,,Experimental Test of the endowment effect and the Coase Theorem“, Journal ofPolitical Economy 98, (6), 1991, 1325-1348.

Carmon, Z.; Ariely D.: „Focusing on the Forgone: How Value Can Appear So Different to Buyers and Sellers“, Journal of Consumer Research, Vol. 27, 2000.

„Napuštanje neuspešnih planova dobra je ideja, ali investitori ovo ne vole da rade jer je to priznanje učinjene greške. Averzija prema gubitku, kombinovana sa sopstvenom sujetom, navodi investitore da istrajavaju u svojim greškama, nadajući se da će tržište jednog dana opravdati njihovu procenu.“ (Bernstein, Peter L.: Against the Gods The Remarkable Story of Risk, Wiley, 1996, S. 276 i S. 294)

„Dejstvo gubitka dva puta je veće od dobitka iste veličine" (Ferguson, Niall: The Ascent of Money A Financial History ofthe World, Penguin Press, 2008, S. 345).

„Gubitak deset dolara opaža se kao ozbiljniji događaj od dobitka deset dolara. Na neki način bićete nesrećniji ako izgubite deset dolara, nego što ćete biti srećni ako dobijete istu sumu.“ (Baumeister, Roy F.: The Cultural Animal: Human Nature, Meaning and Social Life, Oxford University Press, 2005 S. 319.)

Što više rada uložite u nešto vaš osećaj posedovanja će biti jače izražen. To se zove takođe IKEA efekat.

Za IKEA efekat videti: Dan Arielys Website: http://danariely.com/tag/ikea-efekct/

### ČUDO

Priča o eksploziji u crkvi nalazi se u: Nichols, Luke: „Church explosion 60 yaers ago not forgoten“, Beatrice Daily San, 1. mart 2010.

Videti takođe: Plous, Scott: The Psichology of Judgment and Decision Making, MacGrow-Hill, 1993, S. 164.

Za dobru raspravu o čudu videti: Bevelin, Peter: Seeking Wisdom From Darwin to Munger, Post Scriptum, 2003, S. 145.

### GRUPNO MIŠLJENJE

Janis, Irving L.: „Groupthing: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes, Cengage Learning, 1982.

Wilcox, Clifton“, Groupthink, Xlibris Corporation 2010.

Suprotnost grupnom mišljenju predstavlja šarlatanska inteligencija (Surowiecki, James: 7he Wisdom of the Crowds, Doubleday, 2004). Stvari stoje ovako: „Velika masa prosečnih ljudi (dakle ne neki trust stručnjaka) u stanju je da dođe do iznenađujuće tačnih rešenja. To je dokazao Frensis Galon, 1907, uz pomoć jednog prikladnog eksperimenta. On je posetio izložbu stoke na kojoj se održavalo takmičenje u procenjivanju težine jednog vola. Galon je smatrao da prosečan posetilac sajma neće biti u stanju da dobro proceni i odlučio je da statistički ispita gotovo osam stotina procena. Međutim, srednja vrednost svih ispitanih procena (586 kg) bila je iznenađujuće blizu tačne težine vola, koja je iznosila 603 kg. Tako je Galtonova predrasuda opovrgnuta." (Jurgen, Beetz: Denken, Nach-Denken, Handeln: Triviale Einsichten, die niemand hefolgt, Alibri, 2010, S. 122)

Grupno mišljenje prilikom interakcije učesnika. Šarlatanstvo nastaje onda kada akteri deluju nezavisno jedni od drugih (na primer, prilikom izricanja neke procene) što je ređi slučaj. Šarlatanima se teško može odgovoriti na naučni način.

### ZANEMARIVANJE VEROVATNOĆE

Monat, Alan; Averill, James R.; Lazarus, Richard S.: „Anticipatory stess and coping reactions under various conditions of uncertainty“, Journal of Personality and. Social Psychology 24 (2) novembar 1972, S. 237-253.

„Verovatnoća konstituiše veliku slepu mrlju, pa samim tim i povod za simplicističko mišljenje. Stvarnost (pre svega društvena stvarnost) u suštini je probabilističke prirode, ali joj ljudi pristupaju u crno-belim kategorijama“ (Baumeister, Roy F.: The Cultural Animal: Human, Nature, Meaning, and Social Life. Oxford University Press, 2005, S. 206).

Budući da nemamo intuitivno razumevanje verovatnoće, mi ne posedujemo ni intuitivno razumevanje rizika. Zbog toga uvek prvo treba da dođe do kraha na berzi, da bi se pokazali nevidljivi rizici. Ekonomistima je trebalo začuđujuće mnogo vremena da shvate ovu jednostavnu istinu. Videti: Bernstein, Peter L.: „Against the Gods, The Remarkable Story ofRisk, Wiley, 1996, S. 247.

Međutim, mnogi ekonomisti i ulagači još nisu shvatili da je volatilitet rđavo merilo za rizik. Pa ipak, oni ga primenjuju u svojim modelima procene. „Kako profesori mogu da šire tu glupost kako je volatilnost akcija merilo rizika? Već decenijama čekam da neko stavi tačku na tu ludost.“ (Munger, Charles T.: Poor Charlie’s Almanack, Third Edition, Donning, 2008, S. 101)

Za potpunu raspravu o pogrešnom opažanju rizika videti: Slovic, Paul: The Perception ofRisk, Earthscan, 2000.

### GREŠKA NULTOG RIZIKA

Rottenstreich, Y.; Hsee, C. K.: ,,Money, kisses and electric shocks: on the affective psichology of risk“, Psychological science 12, 2001, S. 185-190. Videti takođe: Slovic, Paul, et al.: „The AfFect Heuristic“, in Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahleman, Daniel: Heuristics and Biases, Cambridge University Press, 2002, S. 409.

Primer je Delanijeva klauzula na Zakon o hrani i lekovima iz 1958. godine, kojom je zahtevao potpunu zabranu karcinogenih aditiva.

### GREŠKA RETKOSTI

Cialdini, Robert B.: Influence: The Psichology ofPersuasion, Collins, paperback edition, 2007, S. 237.

Za keks videti: Worchel, Stephen; Lee, Jerry; Adewole, Akanbi: „Effects of supply and demand on ratings of object value“, Journal ofPersonality and Social Psychology 32 (5) novembar 1975, S. 906-991.

Za postere videti: Baumeister, Roy F.: The Cultural Animal: Human Nature Meaning and Social Life, Oxford University Press, 2005, S. 102.

### ZANEMARIVANJE GLAVNE MOGUĆNOSTI

Za primer Mocartove obožavateljke videti: Baumeister, Roy F.: The Cultural Animal, Human Nature, Meaning and Social Life, Oxford University Press, 2005, S. 206 f.

Kahneman, Daniel; Tversky, Amos: „On the psychology of prediction“, Psychological Review 80,1973, S. 273-251.

Videti takođe: Gigerenzer, Gerd: Das Enmaleins der Skepsis. Uberden richtigen Umgangmit Zahlen undRisiken, 2002.

Videti takođe: Plous, Scott: The Psychology of Judgment and Decision Making, McGraw-Hill, 1993, S. 115.

### KOCKARSKA GREŠKA

Kockarski pogrešan zaključak takođe se naziva montekarlovska greška. Primer, koji se dogodio 1913, nalazi se u: Lehrer, Jonah: How We Decide, Houghton Mifflin Harcourt, 2009, S. 66.

Za primer IQ videti: Plous, Scott: The Psychology of Judgment and Decision Making, McGrow-Hill, 1993, S. 113.

Videti takođe: Gilovich, Thomas; Vallone, Robert; Tversky, Amos: „TheHot Hand in Basketball: On the Misperception of Random Sequences“, in: Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahnemann, Daniel: Heuristics and Biases, Cambridge University Press, 2002, S. 601.

### ORIJENTIR

Za brojeve socijalnog osiguranja i točak sreće videti: Ariely, Dan: Pedictibly Irrational, HarperCollins, 2008, Chapter 2. Videti takođe: Tversky, Amos; Kahnemann, Daniel: „Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases“, Science 185,1974, S. 1124-1131.

Za primer sa Luterom u modifikovanom obliku videti u: Epley, Nicholas; Gilovich, Thomas: „Putting Adjustment Back in the Anchoring and Adjustment Heuristic“, in Gilovich Thomas, Griffin Dale, Kahnemann Daniel: Heuristics and Biases, Cambridge University Press, 2002, S. 139.

Još jednom, blago promenjen, nalazi se u: Frey, Johannes: Fallstricke Beck, 2009, S. 40.

Za Atilu videti: Russo, J. R; Shoemaker P. J. H: Decision Traps, Simon & Schuster, 1989, S. 6.

Za procenu cena kuća videti: Northcraft, Gregory B.; Neale, Margaret A.: ,,Experts Amateurs, and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Properity Pricing Decisions“, Organizational Behavior and. Human Decision Processes 39, 1987m S. 84-97.

Za orjentisanje u trgovačkim i situacijama prodaje videti: Rotov, Ilana: „Anchoring in a simulated competitive market negotionation“, Organizational Behavior and Human Decision Processes 67, 1996, 16-25. Preštampano u: Bazerman, M. H. (Hrsg), Negotiation, Decision Making and Conflict Resolution vol, 2 Edward Elgr Publishers, 2005.

### INDUKCIJA

Primer sa guskama kod Nasima Taleba prikazan je u obliku priče o zahvalnom ćuranu: Taleb je taj primer preuzeo od Bertranda Rasela, a on opet od Dejvida Hjuma. Taleb, Nassim Nicholas: The Black Swan, Random House, 2007, S. 40.

Indukcija predstavlja jedan od velikih problema teorije saznanja: kako možemo riešto reći o budućnosti kada nemamo ništa osim prošlosti? Odgovor na ovo pitanje glasi: to ne možemo učiniti. Svaka indukcija uvek je povezana sa neizvesnošću. Isto važi i za uzročnost: nikad ne možemo znati da li su dva događaja koja dolaze jedan posle drugog uzročno povezana; pa makar milion puta utvrdili njihovu sukcesiju. Dejvid Hjum je ove teme briljantno obradio još u XVIII veku.

### AVERZIJA PREMA GUBITKU

Za tezu da je gubitak dvostruko teži od dobitka istog obima videti: Kahnemann, Daniel; Tversky, Amos: „Prospect Iheory: An Analysis of Decision under Risk“, Econometrica 47 (2), mart 1979, S. 273.

Za primer kampanje za rano otkrivanje raka dojke videti: Meyerowitz, Beth E.; Chaiken, Shelly: „The effect of message framing on breast self-examination attitudes, intentions, and behavior", Journal of Personality and Social Psychology 52 (3), march, 1987, S. 500-510.

Jače reagujemo na negativne nego na pozitivne nadražaje. Videti: Baumeister, Roy F.: The Cultural Animal, Human Nature, Meaning and Social Life, Oxford University Press, 2005, S. 201 i 319.

Da nismo jedina vrsta koja ima averziju prema gubitku, i da majmuni ispoljavaju sličnu sklonost, možemo videti u sledećem članku: Sildberg, A. et al.: ,,On loss aversion in capuchin monkeys“, Journal ofthe Experimental Analysis ofBehavior 89, 2008, S. 145-155.

### SOCIJALNO LENSTVOVANJE

Kravitz, David; Martin, Barbara: „Ringelmann rediscovered: Ihe original article", Journal of Personality and Social Psichology 50 (5), 1986 S. 936-941.

Latane, B.; Williams, K. D; Harkins, S.: ,,Many hands make light the work: Ihe causes and consequences of social loafing“, Journal of Personality and Social Psichology 37 (6) 1979, S. 822-823.

Videti takođe: Plous, Scott: The Psichology of Judgment and Decision Making, McGraw-Hill, 1993, S. 193.

Za rizičan obrt videti: Pruitt, D.: „Choice shifts in group discussion: An introductory review“, Journal ofPersonality and Social Psichology 20 (3), 1971, S. 339-360 i Moscovici, S.; Zavalloni, M.: „Ihe group as a polarizer of attitudes“, Journal of Personality and Social Psychology 12,1969, S. 125-135.

### EKSPONENCIJALNI RAST

Primer sa trideset dana nalazi se u: Munger, Charles T.: Poor Charlie’s Almanack, Ihird Edition, Donning 2008, S. 366.

Za dobre primere eksponencijalnog rasta videti: Dorner, Dietrich: Die Lokig des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen, Rowohlt, 2003, S. 161.

Videti: Dubben, Hans-Hermann; Beck-Bornholdt, HansPeter, DerHund, derEier legt. Erkennen von Fehlinformation durch Querdenken, rororo, 2006, S. 120.

Eksponencijalni rast stanovništva bio je tema sedamdesetih godina prošlog veka, kada je oskudica resursa prvi put dospela u vidno polje javnosti. Videti: Meadows, Donella H. et al.: The Limits to Growth, University Books, 1972. Nova ekonomija, sa svojom verom u privredni rast bez inflacije i oskudice sirovina, ovu temu stavila je pod tepih. Od 2007. znamo da se pred ovim problemom više ne mogu zatvarati oči jer se i dalje nastavlja eksponencijalni rast svetskog stanovništva.

### PROKLETSTVO POBEDNIKA

Klasičan prikaz ove teme: Ihaler, Richard: „The Winner’s Curse“, Journal ofEconomic Pespectives 1,1988.

Kada se radi o nastojanju da druge potisnemo videti: Malhotra, Deepak: „The desire to win:The efFects of competitive arousal on motivation and behavior“, Organizational behavior and Human Decision Processes 111 (2), mart, 2010, S. 139-146.

Koliko biste platili za sto evra? Primer se nalazi u: Plous, Scott: The Psychology of Judgment and Decision Making, McGraw-Hill, 1993, S. 248.

,,Waren Buffett’s rule for open-outcry auctions: don’t go“, Charlie Munger on the Psychology of Human Misjudgment. Govor održan na Harvardu u junu 1995.

### PREDRASUDA POGREŠNOG PRIPISIVANJA

Stanfordski psiholog Li Ros prvi je opisao predrasudu pogrešnog pripisivanja. Videti: Ross, L.: „The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process“, in Berkowitz, L. (Hrsg): Advances in experimental social psychology (vol 10), Academic Press, 1977.

Za eksperiment sa govorom videti: Johnes, E. E.; Harris, V. A.: „Ihe attribution of attitudes“, Journal ofExperimental Social Psychology 3,1967, S. 1-24.

Videti takođe: Plous, Scott, The Psychology of Judgment and Decision Making, McGraw-Hill, 1933, S. 180 f.

### LAŽNA UZROČNOST

Dubben, Hans-Hermann; Beck-Bornholdt, Hans-Peter: Der Hund der Eier legt. Erkennen von Fehlinformation durch Querdenken rororo, 2006, S. 175.

Lep primer sa rodama nalazi se na strani 181.

Za knjige u kući videti: National Endowment for the Arts: To Read or Not To Read: A Question ofNational Consequence, november 2007.

### HALO EFEKAT

Glavna knjiga za dejstvo halo efekta u privredi, iz koje potiče primer sa Cisko-sistemom: Rosenzweig, P.: The Halo Effect and the Eight Other Business Delusion That Deceive Managers, Free Press, 2007.

Thorndike, E. L: ,,A constant error on psychological rating“, Journal of Applied Psychology IV, 1920, S. 25-29.

Nisbett, Richard E.; Wilson, Thimoty D.: „The halo efect: Evidence for uncoscious alteration of judgments“, Journal of Personality and Social Psychology 35 (4) 1977, S. 250-256.

### ALTERNATIVNI PUTEVI

Za primer sa ruskim ruletom videti: Taleb, Nassim Nicholas: Fooled By Randomnes, Random House, 1001, S. 23.

„Teško je misliti da su Aleksandar Veliki i Julije Cezar bili ljudi koji su pobeđivali samo u vidljivoj istoriji, a trpeli poraze u onoj koja se ne vidi.

To što smo uopšte čuli za njih treba pripisati činjenici da su, zajedno sa hiljadama drugih, preduzimali značajne rizike, i da su pobedili. Oni su bili inteligentni, hrabri, plemeniti (povremeno) i imali vrhunsko obrazovanje svog doba ali sve te osobine krase i hiljade drugih koji žive u ustajaloj žabokrečini istorije." (Taleb, Nassim Nicholas: Fooled by Randomness, Random House, 200, S. 34)

„My argument is thet I can find you a security somevvhere among the 40.000 available thet vent up twice amount every year withaut fail. Should we put the social security money into it.“ (ibid. S. 146)

### ILUZIJA PROGNOZE

Tetlock, Philip E.: How accurate Are You Pet Pundits?, Project Syndicate/ Institute for Human Sciences, 2006.

Koehler, Derek J.; Brenner, Lyle; Griffin, Dale: „The Calibration of Expert Jedgment. Heuristics and baises beyond the laboratory“, in Gilovich, Thomas; Griffin, Dale; Kahnemann, Daniel (Hrsg): Heuristics and Biases. The Psychology oflntuitive Judgment, Cambridge Univesity Press, 2002, S. 686.

„Osim što pored njega astrologija ostavlja utisak respektabilne nauke, ekonomsko predviđanje nema drugu funkciju. (Džon Kenet Galbrajt, http//news.bbc. co.uk/2/hi/business/4960280.stm)

Blerova izreka o prognozi nalazi se u: Buehler, Rodger; Griffin, Dale; Ross, Michael: „Inside the planning fallacy: The cause and consequences of optimistic time predication", in. Gilovich, Thomas; Griffin Dale; Kahnemann, Daniel (Hrsg); Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment, Cambridge University Press 2002, S. 270.

,,U istoriji se kuga i ratovi često dešavaju, ali nas kada se dogode, uvek iznenade“ (Alber Kami, Kuga)

,,Ne čitam ekonomske prognoze jer ne volim humorističke novine i članke.“ (Voren Bafet)

Harvardski profesor Teodor Levit kaže: „Lako je biti prorok. Izreknete dvadeset pet proroštava od kojih se jedno obistini, i vi stalno pričate o njemu.“ (Bevelin, Peter: Seeking Wesdom, From Darwin to Munger, Post Scriptum, 2003, S. 145)

,,U Sjedinjenim Državama postoji 60.000 ekonomista. Mnogima od njih jedini pravi zadatak jeste da predviđaju recesije i kamatne stope. Da su do sada uspeli da bar dva puta zaredom predvide te stvari, oni bi danas bili milioneri. Koliko znam, većina njih još radi za platu što bi trebalo da nam nešto kaže.“ (Lynch, Peter: One up Wall Street, Simon Schuster, 2000)

Pošto ovaj stav deluje impresivno, navodimo još jedan citat iz iste knjige: „Hiljade eksperata ispituje pokazatelje preteranog plaćanja za akcije, pokazatelje prodavanja ispod cene, federalnu monetarnu politiku, inostrana ulaganja, kretanje i konstelaciju zvezda na nebeskom svodu, mahovinu na hrastovim stablima, ali nisu u stanju da predvide kretanja na tržištu sa više sigurnosti od rimskih augura koji su, gledajući u utrobu zaklanih ptica, predviđali kada će Huni da napadnu Rimsko carstvo.“

Brazilski analitičari su posebno dobri u ispoljavanju naknadne pameti: „Analitičari i brokeri ne znaju ništa. Zbog čega uvek umanjuju vrednost akcija tek pošto one svojim vlasnicima donesu gubitke? Zašto to ne čine pre nego što one izgube vrednost? To bi bila prava stvar. Ali ja ne znam nijednog koji je sposoban za tako nešto. Pre ćete na skupu Kju kluks klana sresti borce protiv segregacije nego takve stručnjake na berzi.“ (Pekrins, Mark: 2000 The Street.com)

### GREŠKA POVEZIVANJA

Priča o Klausu predstavlja modifikovanu varijantu takozvane „priče o Lindi“, koja se nalazi kod Tverskog i Kanemana: Tversky, Amos; Kahnemann, Daniel: ,,Extension versus intuitive reasoning: Ihe conjunction fallacy in probability judgment“, Psychological Review 90 (4), oktobar 1983. S. 293-331. Greška povezivanja se stoga ponekad naziva „Lindin problem“.

Primer sa potrošnjom nafte donekle je modifikovan i pojednostavljen. Originalan primer nalazimo u: Tversky, Amos; Kahnemann, Daniel: ,,Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probabilityjudgment“, Psychological Review 90 (4). Oktobar 1983, S. 293-315.

Za obe vrste mišljenja intuitivno i racionalno videti članak D. Kahnemana: Kahnemann, Daniel: ,,A perspektive on judgment and choice“, American Psychologist 58, 2003, S. 679-720.

### NAČIN PREDSTAVLJANJA

Tversky, Amos; Kahnemann, Daniel: „The Framing of Decisions and the Psychology of Choice“, Science New Series, tom, 211,1981, S. 453-458.

Za način predstavljanja u medicini videti: Dawes, Robyn M.: Everyday Irrationality: How Pseudo-Scientists, Lunatics, and the Rest ofUs Systematically Fail to Think Rationally, Westview Press 2001, S. 3.

Shepherd, R. et al.: „The effects of information on sensory ratings and preferences: Ihe importance of attitudes“, Food Quality and Preference 3 (3). 1991-1992, S. 147-155.

### PRETERANA AKTIVNOST

Bar-Eli, Michael et al.: „Action Bias among Elite Soccer Goalkeepers: Ihe Case of Penalty Kicks“, Journal of Economic Psychology 28 (5), 2007, S. 606-621.

Voren Bafet se uspešno oslobodio predrasude preterane aktivnosti: ,,Mi nismo plaćeni za aktivnost, već za dobro urađen posao.“ (BufFet, Warren: Berkshire Hataway Annual Meeting 1998) „Tržište akcija nije igra u kojoj se lako postiže gol. Ne možete da se zalećete; morate čekati svoj trenutak. Problem sa berzanskim igračima jeste u tome što ih obožavaoci stalno podstiču da daju gol.“ (BufFett, Warren: Berkshire Hathaway Annual Meeting 1999)

„Treba biti jakkarakter pa sedeti sa svom tom gotovinom i ništa ne činiti. Nisam dovde stigao jureći za osrednjim prilikama.“ (Munger, Charlie: Poor Charlie's Alnutnack, Ihird Edition, Donning 2008, S. 61)

„Čarli shvata da je teško naći nešto što je stvarno dobro. Stoga, ako 90% vremena budete pasivni, nećete mnogo izgubiti. (ibid., S. 99)

„Velika je prednost za čoveka ako dođe u poziciju da napravi nekoliko velikih poslova i onda pusti da se stvari razvijaju same od sebe. Manje će plaćati brokerima i čuti manje besmislica.“ (ibid., S. 209)

### GREŠKA PROPUŠTANJA

Baron, Jonathan: Thinkingand Deciding, Cambridge University Press, 1988, 1994, 2000.

Asch, D. A. et al.: „Omission bias and pertussis vaccination“, Medical Decision Making, 14,1994, S. 118-124.

Baron, Johnatan; Ritov, Ilana: „Omission bias, individual difFerences and normality“, Organizational Behavior and Human Decision Processes 94, 2004, S. 74-85.

Videti takođe: „Der Unterlassungseffekt“; poglavlje iz disertacije: Schweizer, Mark: Kognitive Tauschungen vor Gericht, Zurich, 2005.

### PREDRASUDA SOPSTVENIH ZASLUGA

Schlenker, B. R: Miller, R. S.: „Egocentrism in groups: Selfserving biases or logical information processing?“, Journal ofPersonality and Social Psychology 35,1977, S. 755-764.

Miller, D. T.; Ross, M.: „Selfserving biases in the attribution of causality: Fact of fiction?“, Psychological Bulletin. 82, 1975, S. 213-225.

Arkin, R. M.; Maruyma, G. M.: „Attribution affect and college exam performance", Journal of Educational Psychology 71, 1979, S. 85-93.

Baumeister, Roy F.: The Cultural Animal Human Nature, Meaning and Social Life, Oxford University Press, 2005,S. 215.

„Naravno da želite da se u svakodnevnom razmišljanju oslobodite predrasude sopstvenih zasluga. Misliti da je ono što vama koristi dobro za ljudsku civilizaciju i racionalizacija sopstvenih ludosti i nepodopština radi nesvesnog služenja samome sebi, predstavlja grozan način razmišljanja.“ (Munger, Charles T.: Poor Charlie’s Almanack, Third Edition Donning 2008, S. 432)

Za eksperiment sa školskim ocenama videti: Johnson, Joel T. et al.: „The Burnum effect revisited: Cognitive and motivational factors in the acceptance of personality descriptions“, Journal ofPersonality and Social Psychology 49 (5) november 1985, S. 1378-1391.

Za školske ocene takođe videti: Ariely, Dan.: Why we think it’s OK to cheat and steal (sometimes), na TED.com.

Ross, M.: Sicoly F.: „Egocentric biases in availability and attribution“, Journal of Personality and Social Psychology, 37, 1979, S. 322-336.

### DUŽINA HEDONISTIČKE NITI

Taleb, Nassim Nicholas: The Black Swan, Random House, 2007, S. 91.

Gilbert, Daniel T. et al.: „Immune neglect: A source of durability bias in affective forecasting“, Journal ofPersonalityand Social Psychology 75 (3), 1998, S. 617-638.

Gilbert, Daniel T.; Ebert, Jane E. J.: „Decisions and Revisions: The Affective Forecasting of Changeable Outcomes“, Journal of Personality and Social Psychology 82 (4) 2002, S. 503-514.

Gilbert, Daniel T.: Stumbling on happiness, Alfred A. Knopf, 2006.

Gilbert, Daniel T.: Who are we happy? (video) na TED. com.

Frey, Bruno S.; Stutzer, Alois: Happiness and Economics How the Economy and Institutions Affect Human WellBeing, Princeton, 2001.

Izveštaj o studiji posvećenoj implantima za grudi nalazi se u mnogim ženskim časopisima. Eksperiment napravljen sa 112 žena pokazuje da se one pravilno opredeljuju. Videti: Young, V. L.; Nemacek, J. R.; Nemecek, D. A.: „The efficacy ofbreast augmentation: breast size increase patient satisfaction and psychological efFect“, Plastic and Reconstructive Surgery 94 (7) decembar 1994, S. 958-969.

### PREDRASUDA SOPSTVENE VAŽNOSTI

„Promišljeniji oblik predrasude sopstvene važnosti pojavljuje se u oceni dostignuća investitora. Po pravilu, određen broj ulaganja se drži u tajnosti. Ona se ne pokazuju javnosti sve dok se ne pojave pisani izveštaji. Onda se ona koja donose prihod pokazuju u javnosti, a onda druga i dalje ostaju sakrivena. Osim toga, ulaganja koja trajno ne donose prihod napuštaju se u skladu sa opstankom. Ovo je delotvornije, jer među investitorima postoji tendencija da se opredeljuju za ona ulaganja koja su najtraženija, bez obzira na to da li su ti investitori bili uspešniji u drugim oblastima.“ (navedeno iz Moneyterms.co.uk)

„Postao je običaj da se za vreme teniskog meča na televiziji pojavljuju reklame za ulaganja koja se do tog trenutka nisu pokazala kao isplativa. Ali zašto bi ih bilo ko reklamirao ako nemaju nikakvog izgleda na tržištu? Postoji velika verovatnoća da će neka od njih, po principu čiste slučajnosti, postići određeni uspeh. Ovu pojavu ekonomisti i zaposleni u zavodima za osiguranje nazivaju negativna selekcija.“ (Taleb, Nassim Nicholas: Foled by Randomness, Second Edition Random House, 2008, S. 158)

„Postoje li u prirodi stvari i događaji o kojima mi ništa ne znamo, zato što naš mozak nije njima ovladao?“ (Vollmer, Gerhard: Evolutionare Erkenntnistheorie, Hirzel, 2002, S. 135)

„Naš saznajni aparat ne mora biti savršen. Da on ne mora biti savršen, pokazuje nam i poređenje sa životinjama koje, i pored nedovoljno razvijenog saznajnog aparata, uspevaju da prežive.“ (ibid., S. 137)

### PREDRASUDA POVEZANOSTI

Za priču o curenju gasa videti: Baumeister, Roy F.: The Cultural Animal, Human Nature, Meaning and Social Life, Oxford Univerity Press, 2005, S. 280.

Bafet hoće da loše vesti čuje odmah i bez ikakvog ulepšavanja. Dobre vesti mogu da sačekaju: Munger, Charles, T.: Poor Charlies’s Almanack, Third Edition Donning, 2008, S. 472.

Izraz „Dont shoot the messenger“ pojavljuje se prvi put u Šekspirovoj tragediji Henri VIII, 2,1598.

U mnogim državama, između ostalog u Novoj Engleskoj XVIII veka, postojao je posao „gradskog vikača“. Njegov zadatak sastojao se u obnarodovanju i širenju loših vesti na primer zakona o povećanju poreza. Da bi se sprečilo ispoljavanje sindroma „ubij donosioca vesti“, doneseni su zakoni (koje je verovatno čitao „gradski vikač“) po kojima su se psovanje ovih ljudi i napad na njih vrlo strogo kažnjavali. Danas nismo na tom stepenu civilizacije. Najglasnije ,,vikače“ nastojimo da strpamo u zatvor, što dokazuje slučaj Džulijana Asanža, osnivača Vikiliksa.

### POČETNIČKA SREĆA

Taleb, Nassim Nicholas: The Black Swan, Random House, 2007, S. 109.

### KOGNITIVNA SUPROTNOST

Plous, Scott: The Psychology of Judgment and Decision Making, McGraw-Hill, 1993, S. 22.

Klasičan članak o kognitivnoj suprotnosti: Festinger, Leon; Carlsmith, James M.: „Cognitive Consequence of Forced Comliance“, Journal ofAbnormal and Social Psychlogy 58. 1959.

Elster, Jon: Sour Grapes: Studies in the Subversion ofRationality, Cambridge University Press, 1983, S. 123.

Jedna od jačih strana investitora Džordža Soroša, prema T alebu, jeste potpuno odsustvo kognitivne suprotnosti.

Soroš je u stanju da bez ikakvog problema u sekundi potpuno promeni mišljenje. Videti: Taleb, Nassim Nicholas: Fooled by Randomness, Second Edition, Random House, 2008, S. 239.

### PRETERANO POPUŠTANJE

Postoji čitav niz studija o preteranom popuštanju. Prvi članak tog tipa jeste: Thaler, R. H.: „Some empirical evidence on Dynamic Inconsistenncy“, Economic Letters, 8,1981, S. 201-207.

Za test sa penastim bombonama videti: Shoda, Yuichi; Mischel, Walter; Peake, Philip K.: „Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification. Identifying Diagnostic Conditions“, Developmental Psychology 26 (6), 1990 S. 978-986.

Videti uz to i poznati članak objavljen u Njujorkeru: Lehrer, Jonah: „Don’t! The secret of self-control“, 18. maj 2009.

„Sposobnost da se odloži uživanje vrlo je adaptivna i racionalna, ali ponekad zakaže, pa se ljudi predaju neposrednom uživanju. Predavanje neposrednim željama pokazuje da se ispod prefinjenog procesa mišljenja bića kulture i dalje kriju prostije potrebe i sklonosti našeg prirodnog bića. Ponekad one izbiju na površinu.“ (Baumeister, Roy, F.: The Cultural Animal, Human Nature Meaning and Social Life, Oxford University Press, 2005, S. 320 f)

Kako stoje stvari sa dužim vremenskim periodima? Zamislimo da ste vlasnik restorana i da vam gost predloži da vam umesto računa od sto evra, koji je tog dana napravio, kroz trideset godina plati hiljadu sedamsto evra, što uključuje lepu kamatu od 10%. Da li biste pristali na takav predlog? Teško, jer ko zna šta će se desiti za trideset godina. Da li ste napravili neku grešku u mišljenju? Ne. Naprotiv, preterano popuštanje, uprkos velikim kamatama, ne isplati se na duži rok. U Švajcarskoj je (pre Fukušime) postojao plan za izgradnju atomske centrale koja će tek za trideset godina početi da donosi prihod. To je idiotski plan. Ko zna kakve će se nove tehnologije pojaviti na tržištu za trideset godina. Donošenje prihoda posle deset godina moglo bi se prihvatiti, ali ne i posle trideset. Da pritom ne govorimo o opasnostima koje ove elektrane nose sa soboni.

## O AUTORU

ROLF DOBELI, rođen 1966, diplomirao je na Univerzitetu Sent Galen, radio na poslovima direktora raznih podružnica preduzeća Swissair; sa prijateljima je osnovao firmu GetAbstract, koja je danas najveći izdavač na svetu popularne literature iz oblasti privrede. Živeo je u Hongkongu, Australiji, Engleskoj, a više godina je proveo u Sjedinjenim Državama. Rolf Dobeli je osnivač i predvodnik udruženja ZURICH.MINDS, sastavljenog od vodećih i svetski poznatih ličnosti iz oblasti nauke, kulture i privrede. Sa trideset pet godina počeo je da piše. Do sada se u preduzeću Diogenes pojavilo šest njegovih knjiga. Rolf Dobeli živi u Lucernu.