



SAVIR-VIVRE®

Creat cu pasiune și savoir-faire. Un volum Baroque Books & Arts.

Rolf Dobelli

ARTA DE A GÂNDI LIMPEDE

Ediția a II-a

traducere din limba engleză de
ADRIANA BĂDESCU



JAVOIR-VIVRE®

Colecție coordonată de Dana MOROIU

Rolf Dobelli

DIE KUNST DES KLAREN DENKENS

Copyright © 2011 Carl Hanser Verlag, Munich/FRG

All rights reserved.

published by Carl Hanser Verlag, Munich/FRG

Rolf Dobelli

DIE KUNST DES KLUGEN HANDELNS

Copyright © 2012 Carl Hanser Verlag, Munich/FRG

All rights reserved.

published by Carl Hanser Verlag, Munich/FRG

Rolf Dobelli

THE ART OF THINKING CLEARLY

First published in Great Britain in 2013 by Sceptre

An imprint of Hodder & Stoughton

An Hachette UK company

Copyright © Rolf Dobelli 2013

© Baroque Books & Arts®, 2014, 2024

Imaginea copertei: © Monster Zstudio, Gold chess outstanding among group.

Leader, Unique, Think different, Individual and standing
out from the crowd concept, 3d illustration, Adobe Stock

Concepție grafică © Baroque Books & Arts®

Redactor: Denise Georgescu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

DOBELLI, ROLF

Arta de a gândi limpede / Rolf Dobelli;

trad. din lb. engleză de Adriana Bădescu. - Ed. a 2-a. - București: Baroque Books & Arts, 2024

ISBN 978-630-6522-31-6

I. Bădescu, Adriana (trad.)

159.9

Tipărit la ARTPRINT S.A.

Niciun fragment din această lucrare și nicio componentă grafică nu pot fi reproduse
fără acordul scris al deținătorului de copyright, conform Legii Dreptului de Autor.

Pentru Sabine

Introducere

În toamna anului 2004, un mogul media din Europa m-a invitat la München să particip la ceea ce el a numit „un informal schimb de idei între intelectuali“. Nu m-am considerat niciodată un „intelectual“ – am făcut studii economice, drept care am devenit, sincer, contrariul, dar am scris două romane și îmi închipui că asta m-a îndreptățit să primesc respectiva invitație.

Nassim Nicholas Taleb prezida discuțiile. Pe vremea aceea era doar un obscur agent de bursă pe Wall Street cu preocupări filozofice. I-am fost prezentat ca un specialist în iluminismul englez și scoțian și îndeosebi în filozofia lui David Hume. Evident, fusesem confundat cu altcineva. Deși siderat, am afișat un zâmbet ezitant și am luat tăcerea care a urmat drept dovadă a desăvârșirii mele filozofice. Imediat, Taleb a tras un scaun liber și a bătut ușor cu palma în el. M-am așezat. După un scurt schimb de replici despre Hume, discuția s-a îndreptat, slavă Cerului, spre Wall Street. Ne-am minunat cu toții de erorile de decizie sistematice ale consiliilor de administrație și ale directorilor de companii, fără a ne exclude nici pe noi înșine. Am vorbit despre faptul că evenimentele imprevizibile par mult mai previzibile când le privești retrospectiv. Și ne-am întrebat, amuzați, de ce investitorii nu pot renunța la acțiunile pe care le dețin când prețul acestora scade sub cel de achiziție.

După reuniune, Taleb mi-a trimis câteva pagini din manuscrisul lui, o bijuterie de carte pe marginea căreia am comentat și pe care, parțial, am recenzat-o. Paginile au fost ulterior incluse în volumul său unanim apreciat, *Lebăda neagră*, care l-a catapultat în elita intelectualității mondiale. Între timp, apetitul meu a devenit nesățios, am început să citesc cărți și articole scrise de autori din domeniul științelor sociale și cognitive pe teme precum „euristica și distorsiunile”, mi-am intensificat corespondența prin e-mail cu numeroși cercetători și le-am vizitat laboratoarele. În 2009 realizasem deja că, pe lângă „meseria” mea de romancier, devenisem un învățăcel în psihologia socială și cognitivă.

Eșecul de a gândi limpede, sau ceea ce experții numesc „eroare cognitivă”, este o deviere sistematică de la logică – de la gândirea și comportamentul optime, raționale, cumpănite. Adjectivul „sistematică” denotă că nu avem de-a face doar cu erori ocazionale de raționament, ci cu greșeli de rutină, bariere în calea logicii de care ne împiedicăm iar și iar, repetând respectivelor tipare din generație în generație, timp de secole. De exemplu, mult mai des se întâmplă să ne supraapreciem gradul de cunoaștere, decât să-l subestimăm. În mod similar, riscul de a pierde ceva ne stimulează considerabil mai mult decât perspectiva de a câștiga. În prezența altor persoane, tindem să ne ajustăm comportamentul în funcție de al lor, și nu invers. Relatările cu caracter anecdotic ne determină să ignorăm distribuția statistică aflată la baza lor, în niciun caz contrariul. Erorile pe care le facem urmează același tipar în mod repetat, acumulându-se într-un ungher previzibil, specific, precum rufele murdare, în vreme ce colțul celălalt rămâne relativ curat (altfel spus, se acumulează în „colțul superîncrederii”, nu în cel al „subîncrederii”).

Pentru a evita pariurile riscante cu bogăția de informații strânse în decursul carierei mele literare, am început să alcătuiesc o listă cu aceste erori cognitive sistematice, agrementată cu note și istorioare personale, fără intenția de a le publica vreodată. Intenția mea inițială a fost aceea de a le folosi doar eu însumi.

Unele dintre aceste erori de gândire sunt cunoscute de secole; altele au fost descoperite abia în ultimii ani. Unele au câte două sau trei nume; am ales în respectivele cazuri termenii folosiți cel mai frecvent. În scurt timp mi-am dat seama că o astfel de compilație a capcanelor de raționament este utilă nu doar pentru mai bune decizii privind investițiile, ci și în chestiuni personale și de afaceri în general. Odată ce lista a fost gata, m-am simțit mai calm și mai puțin confuz. Am început să-mi recunosc mai repede propriile greșeli, izbutind să schimb cursul acțiunii înainte de a surveni efecte negative de durată. Și pentru prima dată în viața mea, am început să-mi dau seama când alții cădeau victimă aceluiași erori sistematice. Înarmat cu lista pe care o alcătuisem, eu le puteam rezista... și, cine știe, aveam chiar posibilitatea de a obține un avantaj în relațiile cu ceilalți. Aveam acum termeni, categorii și explicații cu ajutorul cărora să alung spectrul iraționalității. Tunelele și fulgerele nu au devenit nici mai rare, nici mai slabe sau mai puțin sonore decât erau pe vremea zmeielor lui Benjamin Franklin, dar ne îngrijorează azi mai puțin. Exact așa mă simt eu acum când vine vorba de propriul meu caracter irațional.

În scurt timp, prietenii au aflat despre micul meu compendiu și s-au arătat interesați. Preocuparea lor s-a concretizat în articole săptămânale publicate în ziare din Germania, Olanda și Elveția, în numeroase expuneri (majoritatea adresate medicilor, investitorilor, consiliilor de administrație, directorilor și oficialilor guvernamentali) și, în cele din urmă, în cartea de față.

Citind aceste pagini, este de dorit să rețineți trei lucruri: în primul rând, că lista erorilor cognitive prezentate aici nu este completă. Fără îndoială, altele vor fi descoperite în viitor. În al doilea rând, cele mai multe dintre aceste erori sunt legate între ele – lucru deloc surprinzător dacă ne gândim că toate regiunile cerebrale formează un tot. Proiecțiile neurale trec de la o regiune a creierului la alta și nicio zonă nu funcționează independent de celelalte. În al treilea rând, eu sunt în primul rând romancier și om de afaceri, nicidecum specialist în științe sociale; nu am un

laborator în care să fac experimente în domeniul erorilor cognitive și nici o echipă de cercetători care să „vâneze” și să analizeze distorsiunile comportamentale. Am scris cartea de față considerându-mă un fel de traducător, al cărui rol este acela de a interpreta și sintetiza ceea ce a citit și a învățat – de a transpune totul într-o formă pe care și ceilalți s-o poată înțelege. Nu pot decât să-mi exprim respectul deosebit pentru specialiștii care, în ultimele decenii, au scos la lumină toate aceste erori cognitive și comportamentale. Succesul cărții mele este, la nivel fundamental, un tribut adus activității lor, fapt pentru care le sunt profund îndatorat.

Cartea aceasta nu este una de tipul „cum să...”. Nu veți găsi aici tehnici de genul „șapte pași către o viață lipsită de greșeli”. Erorile cognitive sunt prea adânc înrădăcinate în noi înșine pentru a le putea elimina complet. Atenuarea lor ar necesita o voință aproape supraomenească, dar nici nu ar merita să încercăm. Nu toate erorile cognitive sunt dăunătoare, iar unele dintre ele sunt chiar necesare pentru a duce o viață mulțumitoare. Deși cartea de față nu deține cheia fericirii, reprezintă cel puțin o măsură de siguranță împotriva unei doze mari de nefericire autoindusă.

Dorința mea, scriind-o, a fost una simplă: dacă putem învăța să recunoaștem și să eludăm cele mai mari erori de raționament – în viața personală, în cea profesională sau în activitatea guvernamentală – avem șansa unei noi prosperități. Nu avem nevoie de abilități suplimentare, nici de idei noi, de gadgeturi inutile sau de o hiperactivitate frenetică; tot ce ne trebuie este mai puțină iraționalitate.

DE CE E BINE SĂ MAI DAI ȘI PE LA CIMITIR

Distorsiunea supraviețuitorului

Oriunde se uită, Rick vede vedete rock. Apar la televizor, pe primele pagini ale revistelor, în programele de concert și pe site-urile web ale fanilor. Melodiile lor sunt atotprezente – la mall, în playlist-ul lui, la sala de antrenament. Vedetele rock sunt pretutindeni. Și sunt multe. Și au succes. Motivată de nenumăratele povești cu eroi chitariști, Rick înființează și el o formație. Oare va da lovitura? Probabilitatea e doar puțin peste zero. La fel ca atâția alții, va ajunge și el, cel mai probabil, în cimitirul muzicienilor ratați. În necropola aceasta se află de zece mii de ori mai mulți artiști decât pe scenă, dar niciun ziarist nu este interesat de eșecul lor – excepție fac doar superstarurile răsuflăte. Astfel, cimitirul rămâne invizibil pentru ochii celor neavizați.

În viața de zi cu zi, fiindcă triumful este mult mai vizibil decât eșecul, ne supraestimăm în mod sistematic șansele de reușită. Ca outsidersi, ne lăsăm vrăjiți de o iluzie, așa cum a făcut și Rick, și nu ne dăm seama cât de minusculă este

de fapt probabilitatea de a „da lovitură“. La fel ca atâția alții, Rick este o victimă a *distorsiunii supraviețuitorului*.

În spatele fiecărui scriitor de renume se află o sută ale căror cărți nu se vor vinde niciodată. În urma lor se înșiră alți o sută care n-au găsit un editor dispus să le publice opera. În spatele acestora sunt încă o sută ale căror manuscrise neterminate stau și adună praful prin sertare. Iar în spatele fiecăruia dintre aceștia așteaptă o sută de oameni care visează să scrie o carte... într-o zi. Noi auzim însă numai de autorii de succes (mulți dintre ei autopublicați) și, în consecință, nu realizăm cât de improbabil este succesul în domeniul literar. Ideea este însă la fel de valabilă pentru fotografi, întreprinzători, artiști, sportivi, arhitecți, laureați Nobel, prezentatori TV și câștigătoare ale concursurilor de Miss. Presa nu este interesată să sape prin cimitirele celor lipsiți de succes. Și nici nu ar fi cazul s-o facă. Pentru a nu deveni victime ale distorsiunii supraviețuitorului, trebuie să săpăm noi înșine.

Vom întâlni această distorsiune și când vom aborda chestiuni de bani și risc financiar. Imaginați-vă că un prieten înființează o nouă companie. Vă aflați printre potențiali investitori și identificați o oportunitate reală: poate că acesta va fi următorul Google. Poate că dumneavoastră veți avea noroc. Dar care este realitatea? Conform celui mai probabil scenariu, tânăra companie nici măcar nu va pleca de pe linia de start. Cel de-al doilea în ordinea probabilității este că va da faliment în decurs de trei ani. Dintre firmele care trec de acești primi trei ani, majoritatea nu se vor dezvolta niciodată atât încât să aibă mai mult de zece angajați. Și atunci, ar trebui să nu vă riscați niciodată banii greu câștigați? Nu neapărat. Dar ar trebui să recunoașteți că distorsiunea supraviețuitorului acționează, denaturând probabilitatea reușitei la fel ca oglinzile de la bălci.

Să luăm, de pildă, indicele bursier Dow Jones. În componența sa intră numai supraviețuitori unul și unul. Afacerile

mici și rateurile nu ajung pe piața bursieră, cu toate că ele formează marea masă a companiilor. Un indice bursier nu are caracter ilustrativ pentru economia unei țări. În mod similar, presa nu scrie în mod echilibrat despre toți muzicienii. Numărul uriaș de cărți și de cursuri despre cum să ai succes ar trebui de asemenea să ne inducă un anumit scepticism: cei care au dat greș nu scriu cărți și nu susțin conferințe despre eșecul lor.

Distorsiunea supraviețuitorului poate deveni și mai periculoasă dacă ajungem să facem parte din echipa „învingătoare”. Chiar dacă succesul se datorează unei pure coincidențe, vom descoperi asemănări cu alți învingători și vom fi tentați să le considerăm „factori ai succesului”. Dacă veți trece însă vreodată prin cimitirul persoanelor și al firmelor care au eșuat, vă veți da seama că rezidenții aveau în foarte mare parte aceleași trăsături care caracterizează și succesul dumneavoastră.

Dacă un număr suficient de mare de cercetători studiază un anumit fenomen, unele dintre studiile lor vor oferi rezultate semnificative din punct de vedere statistic dintr-o simplă coincidență – ca în cazul relației dintre consumul de vin roșu și speranța de viață îndelungată. Astfel de studii (false) atrag imediat un nivel ridicat de atenție și de popularitate. Și în consecință, nu veți mai citi despre studiile cu rezultate „enervante”, dar corecte.

Distorsiunea supraviețuitorului poate fi rezumată astfel: oamenii își supraestimează în mod sistematic șansele de succes. Feriți-vă de ea vizitând des cimitirul în care zac proiecte, investiții și cariere odinioară promițătoare. Va fi o plimbare tristă, dar una care ar trebui să vă limpezească mintea.

Vezi și: Distorsiunea autocomplezenței; Eroarea intenției de tratare; Iluzia abilităților; Inducția; Neglijarea probabilității; Neglijarea probabilității statistice; Norocul începătorului

DEVII MAI DEȘTEPT DACĂ STUDIEZI LA HARVARD?

Iluzia trupului de înotător

Când a decis că trebuie să facă ceva în privința încăpățânatelor sale kilograme în plus, eseistul și agentul de bursă Nassim Taleb s-a gândit la diverse sporturi. Din păcate, cei care făceau jogging păreau sfrijiți și cam amărâți, cei de la sala de forță arătau mari și proști, iar jucătorii de tenis... ah, atât de elitiști! Înotătorii însă îi plăceau, cu siluetele lor zvelte și totuși bine clădite, așa că a hotărât să-și facă un abonament la piscina din apropierea casei și să se antreneze din greu de două ori pe săptămână.

Câteva zile mai târziu și-a dat seama că se lăsase purtat de o iluzie. Înotătorii profesioniști nu au acel trup perfect fiindcă se antrenează asiduu, ci dimpotrivă, sunt înotători buni grație fizicului care îi ajută. Osatura și musculatura lor sunt factori de selecție, nu rezultatul natației. În mod similar, firmele de cosmetice apelează la modele și manechine pentru a-și face publicitate și, drept urmare, multe femei cred că produsele lor le vor face și pe ele frumoase. Dar nu

cosmeticele sunt cele datorită cărora modelele arată superb; pur și simplu fetele așa se nasc și numai din acest motiv sunt alese pentru a face publicitate respectivelor produse. La fel ca în cazul trupului de înotător, frumusețea este un factor de selecție, nu un rezultat.

Ori de câte ori confundăm factorii de selecție cu rezultatele, devenim victime ale ceea ce Taleb numește *iluzia trupului de înotător*. În lipsa ei, jumătate dintre campaniile publicitare nu ar da roade. Însă această distorsiune nu implică doar dorința de a avea pectorali și pomeți frumos sculpați. Universitatea Harvard, de pildă, are reputația de a fi una de top. Mulți oameni de succes au învățat acolo. Dar înseamnă asta oare că este o școală bună? Nu știm. Poate că are o calitate a învățământului execrabilă, dar pur și simplu îi recrutează pe cei mai buni studenți din lume. Am remarcat și eu acest fenomen la Universitatea din St Gallen, în Elveția. Se spune despre ea că este una dintre cele mai bune zece instituții de învățământ economic la nivel european, dar cunoștințele pe care le-am primit acolo (deși e bine să reținem că asta se întâmpla cu douăzeci și cinci de ani în urmă) au fost mediocre. Și totuși, mulți dintre absolvenții cursurilor ei au devenit oameni de succes. Motivul este necunoscut – poate că la mijloc este clima din acea vale îngustă sau mâncarea de la cantină. Cel mai probabil însă, explicația rezidă în selecția riguroasă a studenților.

Pretutindeni în lume, școlile care oferă cursuri MBA își ademenesc candidații cu statistici referitoare la veniturile ce vor putea fi obținute în viitor. Acest calcul simplu este menit să sugereze că taxele de școlarizare exorbitante se vor amortiza în scurt timp. Mulți doritori cad în respectiva capcană. Nu vreau să dau de înțeles că școlile măsluiesc statisticile, însă declarațiile lor nu trebuie luate drept bune pe de-a-ntregul. De ce? Fiindcă studenții care urmează un program MBA nu sunt la fel ca aceia care nu-l urmează. Diferența de venit

dintre cele două categorii are la bază o largă diversitate de motive care nu au nicio legătură cu diploma în sine. Și de această dată vedem deci la lucru *iluzia trupului de înotător*: factorul de selecție confundat cu rezultatul. Prin urmare, dacă vă tentează ideea unor studii postuniversitare, urmați-le dintr-un alt motiv decât cel al viitoarelor câștiguri.

Când îi întreb pe diverși oameni fericiți care este secretul mulțumirii lor, deseori primesc răspunsuri de tipul: „Trebuie să vezi jumătatea plină a paharului, nu pe cea goală.” Ai impresia că acești oameni nu realizează că s-au născut fericiți, iar acum tind să vadă partea bună în orice situație; nu-și dau seama că – în conformitate cu numeroase studii, precum cele conduse de absolventul de Harvard Dan Gilbert – voioșia este în mare o trăsătură de personalitate care rămâne constantă pe toată durata vieții. Sau, așa cum sugerează specialiștii în științe sociale Lykken și Tellegen, „încercarea de a fi mai fericit este tot atât de zadarnică pe cât aceea de a fi mai înalt”. Prin urmare, *iluzia trupului de înotător* este totodată o autoiluzie. Iar când acești optimiști scriu cărți de dezvoltare personală, *iluzia* riscă să devină înșelătoare. Iată de ce e bine să priviți cu circumspecție sfaturile și recomandările acestor autori. Pentru milioane de oameni, ele sunt inutile. Dar cum persoanele nefericite nu scriu cărți de dezvoltare personală despre eșecurile lor, acest lucru rămâne neștiut.

În concluzie: dați dovadă de precauție când sunteți îndemnat să năzuiți la anumite lucruri – un abdomen cu mușchi de oțel, un ten imaculat, un venit mai mare, o viață mai îndelungată, un comportament aparte sau... fericire. Altfel, riscați să cădeți pradă *iluziei trupului de înotător*. Înainte de a decide să faceți pasul, uitați-vă bine în oglindă și fiți onest cu privire la ceea ce vedeți.

Vezi și: Distorsiunea autoselecției; Distorsiunea rezultatului;
Efectul de halou; Eroarea fundamentală de atribuire;
Ignorarea alternativelor.

direcție. Asta face ca greșelile noastre să fie previzibile și, astfel, reparabile într-o oarecare măsură – dar niciodată în totalitate. Pentru câteva decenii, originile acestor erori au rămas în obscuritate. Toate celelalte sisteme și organe din corpul nostru sunt relativ demne de încredere – inima, mușchii, plămâni, sistemul imunitar. De ce trebuie ca tocmai creierul să meargă din eroare în eroare?

Cândirea este un fenomen biologic. Evoluția a cizelat-o, la fel cum a modelat trupurile animalelor și culorile florilor. Să presupunem că ne-am putea întoarce în timp cu 50 000 de ani, ne-am găsi un strămoș și l-am aduce cu noi în prezent. L-am trimite la frizer și l-am îmbrăca într-un costum Hugo Boss. Ar ieși în evidență pe stradă? Nu. Firește, va trebui să învețe engleza, să conducă mașina și să folosească un telefon mobil, dar și noi am învățat toate aceste lucruri. Biologia a alungat toate îndoielile în acest sens: din punct de vedere fizic, inclusiv cognitiv, suntem vânători-culegători în costume Hugo Boss (sau H & M, după cum e cazul).

Ceea ce s-a schimbat considerabil din epoca preistorică este mediul în care trăim. Pe atunci lucrurile erau simple și stabile. Trăiam în grupuri mici, de aproximativ cincizeci de persoane. Nu existau progrese tehnologice sau sociale semnificative. Abia în ultimii 10 000 de ani a început lumea să se transforme substanțial, odată cu dezvoltarea agriculturii, a creșterii animalelor, a satelor și orașelor, a comerțului global și a piețelor financiare. Odată cu industrializarea, în mediul nostru au mai rămas prea puține dintre elementele pentru care creierul nostru a fost optimizat. Dacă petreceți cincisprezece minute într-un mall, treceți pe lângă mai mulți semeni decât vedeau strămoșii noștri în toată viața lor. Toți cei care pretind că știu cum va arăta lumea peste un deceniu vor fi de râsul curcilor după numai un an. În ultimele zece milenii am creat o lume pe care nici noi n-o mai putem înțelege. Totul e mai sofisticat, mai complex și într-o mai mare

interdependență. Rezultatele sunt o prosperitate materială extraordinară, dar și boli ale stilului de viață (diabet de tip II, cancer pulmonar și depresie) și erori de raționament. Dacă această complexitate va spori în continuare – și o va face, fără nicio îndoială – erorile vor deveni și ele mai mari.

În trecutul nostru de vânători-culegători, activitatea era mai utilă decât reflecția. Reacțiile fulgerătoare erau vitale, pe când cugetarea îndelungată risca să fie letală. Dacă semenii vânători-culegători o luau deodată la goană, era logic să faci la fel, indiferent dacă ceea ce-i pusese pe fugă fusese un tigru cu colți sau un biet porc. Dacă n-o luai la sănătoasa și surpriza se dovedea a fi un tigru, prețul acestei erori de gradul întâi era moartea. Pe de altă parte, dacă fugeai doar de un porc, greșeala mult mai puțin gravă te-ar fi costat doar câteva calorii consumate. Era de preferat să greșești în privința aceluiași lucruri. Toți cei altfel decât grupul părăseau bazinul genetic după primul sau cel mult al doilea incident. Noi suntem descendenții acelor *homines sapientes* care o zbugheau când o zbugheau și ceilalți. Dar în lumea de astăzi, acest comportament intuitiv este dezavantajos. Lumea modernă răsplătește contemplația adâncă și acțiunea individuală. Toți cei care au căzut în plasa jocului la bursă au constatat acest lucru.

Psihologia evolutivă este încă în mare parte doar o teorie, însă una foarte convingătoare; explică majoritatea erorilor, dar nu pe toate. Să ne gândim la următoarea afirmație: „Fiecare ciocolată Hershey e comercializată într-un ambalaj maro. Prin urmare, orice ciocolată în ambalaj maro trebuie să fie o ciocolată Hershey.” Chiar și persoanele inteligente pot trage această concluzie eronată – la fel ca triburile de indigeni care, în mare parte, sunt încă neatinsse de civilizație. Strămoșii noștri vânători-culegători nu erau nici ei imuni, fără îndoială, la o asemenea logică distorsionată. Unele deficiențe în gândirea noastră sunt

înnăscute și nu au nimic de-a face cu transformarea mediului în care trăim.

Cum se explică asta? Evoluția nu ne „optimizează” complet. Atât timp cât le-o luăm înaintea competitorilor (de pildă, neanderthalienilor), putem merge mai departe cu comportamentul nostru grevat de erori. Să ne gândim la cuc. De sute de mii de ani, cucii își depun ouăle în cuiburile altor păsări, care le clocesc și chiar îi hrănesc pe puii de cuc. Aceasta este o eroare comportamentală pe care evoluția nu a șters-o din mintea celorlalte păsări – considerată fiind, probabil, nu suficient de gravă.

O a doua explicație privind persistența erorilor umane a prins contur la sfârșitul anilor 1990. Creierul nostru este proiectat mai degrabă pentru a reproduce decât pentru a căuta adevărul. Altfel spus, ne folosim creierul în principal pentru a convinge. Cel care izbutește să-i convingă pe alții dobândește putere și, astfel, acces la resurse – atuuri care constituie un substanțial avantaj în vederea împerecherii și reproducerii. Faptul că adevărul este, în cel mai bun caz, o opțiune din planul secund e reflectat în piața literară: romanele se vând mult mai bine decât titlurile de nonficțiune, în ciuda seriozității superioare a acestora din urmă.

Dar mai există și o a treia explicație. Chiar dacă le lipsește logica, deciziile intuitive sunt de preferat în unele circumstanțe. Euristică abordează acest subiect. În cazul multor hotărâri, ne lipsesc informațiile necesare, astfel încât suntem nevoiți să folosim scurtături mentale și reguli de bază (euristice). Dacă sunteți atras de diferiți parteneri romantici, trebuie să evaluați și să decideți cu cine vă veți căsători. Decizia nu este una rațională; dacă v-ați baza exclusiv pe logică, ați rămâne singur pentru totdeauna. Pe scurt, de multe ori decidem în mod intuitiv și găsim ulterior justificări pentru alegerile făcute. Multe decizii (privind cariera profesională, partenerul de viață, investițiile

făcute) sunt adoptate la nivel subconștient. O fracțiune de secundă mai târziu, ne formulăm un motiv, pentru a avea impresia că am făcut o alegere conștientă. Din păcate, nu ne comportăm ca oamenii de știință, care sunt interesați doar de datele obiective; gândim ca avocații, creând cea mai bună justificare posibilă pentru o concluzie predeterminată.

Deci, uitați de dihotomia „emisferă cerebrală stângă–emisferă dreaptă” pe care o menționează cărțile de dezvoltare personală semiinteligente. Mult mai importantă este deosebirea dintre gândirea intuitivă și cea rațională. Ambele au aplicații utile. Mentalul intuitiv este rapid, spontan, fără să consume prea multă energie. Gândirea rațională este lentă, solicitantă și energofagă (sub forma zaharurilor din sânge). Nimeni nu a descris mai bine această situație decât Daniel Kahneman în cartea sa, *Thinking, Fast and Slow*.

De când am început să „colecționez” erori cognitive, oamenii mă întrebă adesea cum reușesc să duc o viață lipsită de greșeli. Răspunsul e simplu: nu reușesc. De fapt, nici măcar nu încerc. La fel ca toți ceilalți, iau decizii pe moment consultându-mi nu gândurile, ci sentimentele și emoțiile. De cele mai multe ori înlocuiesc întrebarea „Ce gândesc eu despre asta?” cu o alta: „Cum mi se pare asta?” Și, sincer să fiu, anticiparea și evitarea erorilor de raționament sunt o misiune dificilă.

Pentru a simplifica puțin lucrurile, mi-am stabilit următoarele reguli: în situațiile în care posibilele consecințe sunt considerabile (de pildă, în cazul deciziilor importante de ordin personal sau profesional), încerc să fiu cât se poate de rațional și de rezonabil. Îmi scot lista de erori și le verific una câte una, ca un pilot la manșa avionului. Mi-am creat un fel de test-grilă și îl folosesc pentru a analiza deciziile importante în detaliu. În cazurile în care consecințele sunt relativ neînsemnate (de exemplu, dacă să iau Pepsi obișnuit sau fără zahăr, apă plată sau acidulată), las la o

parte optimizarea rațională și permit intuiției să preia frâiele. E obositor să gândești. Prin urmare, dacă răul potențial este mic, nu vă munciți creierii; posibilele erori nu se vor solda cu efecte negative de durată. Și veți avea o viață mai plăcută așa. Naturii nu pare să-i pese dacă deciziile noastre sunt perfecte sau nu, atât timp cât ne descurcăm – și cu condiția să fim dispuși să raționăm atunci când e nevoie. Și mai există un domeniu în care eu îmi las intuiția să treacă la conducere: când mă aflu în cercul meu de competență. Dacă învățați să cântați la un instrument, întâi descifrați notele și apoi le spuneți degetelor cum să le redea. Cu timpul, vă deprindeți perfect cu clapele sau coardele respective. Vedeți o partitură muzicală și mâinile dumneavoastră reproduc notele aproape în mod automat. Warren Buffett citește filele de bilanț așa cum citesc muzicienii profesioniști partiturile. Acesta este cercul lui de competență, domeniul pe care îl înțelege și-l stăpânește în mod intuitiv. Prin urmare, găsiți-vă și dumneavoastră cercul de competență. Familiarizați-vă bine cu el. Iată un pont: e mai mic decât credeți. Dacă aveți de luat o hotărâre majoră în afara acestui cerc, apălați la gândirea rațională lentă și solidă. Pentru orice altceva, încredeți-vă în intuiție.

Mulțumiri

Îi mulțumesc prietenului meu, Nicholas Taleb, pentru inspirația pe care mi-a oferit-o în scrierea acestei cărți, cu toate că sfatul lui a fost să n-o public. Dimpotrivă, m-a îndemnat să scriu romane, motivând că nonficțiunea nu e „sexy”. Orele în care am discutat amândoi despre cum putem trăi într-o lume pe care n-o înțelegem au constituit perioada mea preferată din săptămână. Le mulțumesc de asemenea lui Koni Gebistorf, care a redactat textul original în limba germană, și lui Nicky Griffin, care a tradus cartea în engleză (după ce pleca de la biroul ei de la Google). Nu aș fi putut alege editori mai buni decât Hollis Heimbouch de la HarperCollins și Drummond Moir de la Sceptre, care au cizelat materialul acestui volum. Le sunt recunoscător specialiștilor din comunitatea ZURICH.MINDS, pentru nenumăratele debateri cu privire la situația cercetării. Pentru conversațiile interesante, le adresez mulțumiri speciale următorilor: Gerd Gigerenzer, Roy Baumeister, Leda Cosmides, John Tooby, Robert Cialdini, Jonathan Haidt, Ernst Fehr, Bruno Frey, Iris Bohnet, Dan Golstein, Tomáš Sedláček și filozofului John Gray. Gratiudinea mea se îndreaptă totodată spre agentul meu literar, John Brockman, și spre superba sa echipă, fiindcă m-au ajutat atât în ceea ce privește ediția americană, cât și cea britanică a acestei cărți. Le mulțumesc lui Frank Schirrmacher pentru că a găsit spațiu pentru articolele mele în *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, lui Giovanni di Lorenzo și lui Moritz Mueller-Wirth pentru publicarea lor în *Die Zeit* (Germania) și de asemenea lui Martin Spieler, pentru că le-a găzduit în săptămânalul elvețian *Sonntagszeitung*. Fără presiunea săptămânală de a-mi condensa gândurile într-un format lizibil, notele mele nu ar fi fost niciodată publicate sub formă de carte.

Pentru tot ce apare în cartea de față după nenumărate etape de redactare, eu singur port întreaga responsabilitate. Îi mulțumesc în mod deosebit soției mele, Sabine Ried, care îmi demonstrează în fiecare zi că o „viață bună” – așa cum a definit-o Aristotel – presupune mult mai mult decât gânduri limpezi și acțiuni inteligente.

Notă privind bibliografia

Sute de studii au fost efectuate pentru a elucida majoritatea erorilor cognitive și comportamentale. Cunoașterea înmagazinată în această carte are la bază cercetările efectuate în ultimii treizeci de ani în domeniul psihologiei sociale și cognitive. Pentru lista completă a publicațiilor și pentru recomandări de lectură suplimentară, vizitați www.sceptrebooks.co.uk/AOTC.

Cuprins

Introducere.....	7
1. De ce e bine să mai dai și pe la cimitir <i>Distorsiunea supraviețuitorului</i>	11
2. Devii mai deștept dacă studiezi la Harvard? <i>Iluzia trupului de înotător</i>	14
3. De ce vezi diverse forme în nori <i>Iluzia grupării</i>	17
4. Dacă 50 de milioane de oameni susțin o prostie, tot prostie rămâne <i>Argumentul social</i>	20
5. De ce e bine să uiți trecutul <i>Aberația costului investit</i>	24
6. Nu accepta băuturi oferite gratis <i>Reciprocitatea</i>	27
7. Ferește-te de „cazul special“ <i>Distorsiunea confirmării (partea I)</i>	30
8. Asasinează-ți favoriții <i>Distorsiunea confirmării (partea a II-a)</i>	33
9. Nu te pleca în fața autorității <i>Distorsiunea autorității</i>	36
10. Lasă-ți acasă prietenele supermodel <i>Efectul de contrast</i>	39
11. De ce preferăm să avem o hartă, chiar și una greșită <i>Distorsiunea disponibilității</i>	42

12. De ce ar trebui să-ți sune clopoțelul de alarmă când auzi „nu suferi, nu câștigi“ <i>Aberația „O să fie mai rău înainte să fie mai bine“</i>	45
13. Chiar și poveștile adevărate sunt simple basme <i>Distorsiunea poveștii</i>	48
14. De ce e bine să ții un jurnal <i>Distorsiunea retrospectivă</i>	52
15. De ce ne supraestimăm în mod sistematic cunoștințele și abilitățile <i>Efectul de hiperrâncredere</i>	55
16. Nu-i lua în serios pe crainicii de la știri <i>Cunoștințe de șofer</i>	59
17. Controlezi mult mai puțin decât îți închipui <i>Iluzia controlului</i>	62
18. Să nu-ți plătești niciodată avocatul cu ora <i>Tendința superrăspunsului la stimulent</i>	66
19. Dubioasa eficacitate a medicilor, consultanților și psihoterapeuților <i>Regresul la medie</i>	69
20. Nu judeca niciodată o decizie după rezultatul ei <i>Distorsiunea rezultatului</i>	72
21. Mai puțin înseamnă mai mult <i>Paradoxul alegerii</i>	75
22. Mă placi, tu chiar mă placi <i>Distorsiunea plăcutului</i>	78
23. Nu te agăța de lucruri <i>Efectul de dotă</i>	81
24. Caracterul inevitabil al evenimentelor improbabile <i>Coincidența</i>	84
25. Calamitatea conformismului <i>Gândirea de grup</i>	87
26. De ce vei juca în curând pentru megatrilioane <i>Neglijarea probabilității</i>	90
27. De ce îți lasă gura apă după ultimul biscuit <i>Eroarea deficitului</i>	94
28. Dacă auzi în spate ropot de copite, nu te aștepta să apară o zebra <i>Neglijarea probabilității statistice</i>	97
29. De ce „forța universală de echilibrare“ este doar o aiureală <i>Aberația jucătorului</i>	101

30. De ce roata norocului ne dă amețeli <i>Ancora</i>	104
31. Cum să-i ușurezi pe oameni de milioanele lor <i>Inducția</i>	107
32. De ce răul lovește mai tare decât binele <i>Aversiunea față de pierderi</i>	110
33. De ce sunt leneșe echipele <i>Trândăveala socială</i>	113
34. Pus în încurcătură de o coală de hârtie <i>Creșterea exponențială</i>	116
35. Domolește-ți entuziasmul <i>Blestemul învingătorului</i>	119
36. Să nu întrebi niciodată un scriitor dacă romanul lui este autobiografic <i>Eroarea fundamentală de atribuire</i>	122
37. De ce nu e cazul să crezi în barză <i>Falsa cauzalitate</i>	126
38. În vârf, toți arată minunat <i>Efectul de halou</i>	129
39. Felicitări! Ai câștigat la ruleta rusească! <i>Căile alternative</i>	133
40. Falșii profeți <i>Iluzia prognozei</i>	136
41. Iluzia cazurilor particulare <i>Aberația conjuncturii</i>	139
42. Nu contează ce spui, ci cum spui <i>Framing</i>	142
43. De ce e chinuitor să aștepti și să tot aștepti <i>Distorsiunea acțiunii</i>	146
44. De ce ești fie soluția, fie problema <i>Distorsiunea omisiunii</i>	149
45. Nu da vina pe mine <i>Distorsiunea autocomplezenței</i>	152
46. Ai grijă ce-ți dorești <i>Rutina hedonistă</i>	155
47. Nu te minuna de propria-ți existență <i>Distorsiunea autoselecției</i>	158

48. De ce experiența îți poate afecta judecata	
<i>Distorsiunea asocierii</i>	161
49. Ai grijă când lucrurile încep prea bine	
<i>Norocul începătorului</i>	164
50. Dulci minciuni inofensive	
<i>Disonanța cognitivă</i>	167
51. Trăiește fiecare zi ca și când ar fi ultima – dar numai duminica	
<i>Rabatul hiperbolic</i>	170
52. Orice scuză jalnică	
<i>Justificarea „fiindcă”</i>	173
53. Decizii mai bune, decizii mai puține	
<i>Oboseala decizională</i>	176
54. Ai accepta să porți puloverul lui Hitler?	
<i>Distorsiunea contagiunii</i>	179
55. De ce nu există un război mediu	
<i>Problema mediilor</i>	182
56. De ce bonusurile distrug motivația	
<i>Surclasarea motivațională</i>	185
57. Dacă nu ai nimic de spus, taci	
<i>Tendința logoreică</i>	188
58. Cum să mărești coeficientul de inteligență al locuitorilor din două state	
<i>Fenomenul Will Rogers</i>	191
59. Dacă ai un dușman, pune-i la dispoziție informații	
<i>Distorsiunea informării</i>	194
60. O durere dulce	
<i>Justificarea efortului</i>	197
61. De ce lucrurile mici par mari	
<i>Legea numerelor mici</i>	200
62. A se manevra cu grijă	
<i>Așteptările</i>	203
63. Radar în față!	
<i>Logica simplă</i>	206
64. Cum să demaști un șarlatan	
<i>Efectul Forer</i>	209
65. Munca voluntară este pentru păsărele	
<i>Sminteala voluntariatului</i>	212

66. De ce ești sclavul propriilor emoții	
<i>Euristica afectului</i>	215
67. Fii propriul tău eretic	
<i>Iluzia introspecției</i>	219
68. De ce ar trebui să dai foc propriilor corăbii	
<i>Incapacitatea de a închide ușa</i>	222
69. Ignoră tot ce-i nou-nouț	
<i>Neomania</i>	225
70. De ce funcționează propaganda	
<i>Efectul de somnolență</i>	228
71. De ce nu există curse cu numai doi cai	
<i>Ignorarea alternativelor</i>	231
72. De ce privim spre leii tineri	
<i>Distorsiunea comparațiilor sociale</i>	234
73. De ce prima impresie e înșelătoare	
<i>Efectele de întâietate și noutate</i>	237
74. De ce nimic nu-i mai bun decât ce-i făcut acasă	
<i>Sindromul „aici nu s-a inventat“</i>	240
75. Cum să profiți de neverosimil	
<i>Lebăda neagră</i>	243
76. Cunoașterea nu e transmisibilă	
<i>Dependența de domeniu</i>	246
77. Mitul minților care gândesc la fel	
<i>Efectul falsului consens</i>	249
78. Ai avut mereu dreptate	
<i>Falsificarea istoriei</i>	252
79. De ce te identifiți cu echipa de fotbal preferată	
<i>Distorsiunea in-group-out-group</i>	255
80. Deosebirea dintre risc și incertitudine	
<i>Aversiunea pentru ambiguitate</i>	258
81. De ce optezi pentru statu-quo	
<i>Efectul de implicit</i>	261
82. De ce „ultima șansă“ ne panichează	
<i>Teama de regrete</i>	264
83. Cum ne orbesc detaliile atrăgătoare	
<i>Efectul de reliefare</i>	267

84. De ce banii nu sunt goi	
<i>Efectul banilor de casă</i>	270
85. De ce n-are rost să-ți iei angajamente de început de an	
<i>Procrastinarea</i>	273
86. Construiește-ți propriul castel	
<i>Invidia</i>	276
87. De ce preferi să citești romane, nu statistici	
<i>Personificarea</i>	279
88. Habar nu ai ce treci cu vederea	
<i>Iluzia atenției</i>	282
89. Gogoasă umflată	
<i>Denaturarea strategică</i>	285
90. Unde-i întrerupătorul?	
<i>Excesul de raționament</i>	288
91. De ce te visezi prea departe	
<i>Aberația planificării</i>	291
92. Cei care dau cu ciocanul văd numai cuie	
<i>Deformația profesională</i>	294
93. Misiune îndeplinită	
<i>Efectul Zeigarnik</i>	297
94. Barca e mai importantă decât vâslitul	
<i>Iluzia abilităților</i>	300
95. De ce te înșală listele	
<i>Efectul elementului pozitiv</i>	304
96. Desenează tu ținta în jurul săgeții	
<i>Selecția cireșelor</i>	307
97. La vânătoare de țapi ispășitori	310
<i>Aberația cauzei unice</i>	310
98. Nebunii vitezei sunt șoferi nepericuloși	
<i>Eroarea intenției de tratare</i>	313
99. De ce n-ar trebui să citești știrile	
<i>Iluzia știrilor</i>	316
Epilog	319
Mulțumiri	327
Notă privind bibliografia	328

WITH LOVE,
BAROQUE



SAVOIR-VIVRE®

O colecție de formare și rafinare a personalității, *à la légère*, fără nicio declarație de intenție programatică.

Enciclopedii și alte lucrări capabile să corecteze micile imperfecțiuni și să răspundă la marile întrebări cu grație, umor și inteligență, pentru cititorii care își caută bucurii oneste într-o lume a speranțelor amânate.