

Naslov originala:
THE ART OF THINKING CLEARLY
Rolf Dobelli

Copyright © 2013 Rolf Dobelli
Copyright © 2019 ovog izdanja KONTRAST izdavaštvo

Za izdavača:
Vladimir Manigoda

Urednica:
Jelena Nidžović

Prevod:
Slobodan Damnjanović

Lektura i korektura:
Kontrast izdavaštvo

Dizajn korica:
Jelena Lugonja

Prelom:
Danilo Lučić

Štampa:
F.U.K. d.o.o.

Tiraž:
1000

Izdavač:
Kontrast izdavaštvo, Beograd
Klaonička 2, Zemun
jakkontrast@gmail.com
kontrastizdavastvo.com
facebook.com/KontrastIzdavastvo
www.glif.rs

Rolf Dobeli

UMETNOST JASNOG RAZMIŠLJANJA

PEDESET DVE GREŠKE U MIŠLJENJU
KOJE JE BOLJE PREPUSTITI DRUGIMA



KONTRAST
Beograd, 2019.

SADRŽAJ:

PREDGOVOR / 11

PREDRASUDA OPSTANKA / 15
ZAŠTO TREBA POSEĆIVATI GROBLJA

ILUZIJA PLIVAČKOG TELA / 18
DA LI JE HARVARD DOBAR ILI LOŠ UNIVERZITET?
– MI TO NE ZNAMO

EFEKAT PRETERANOG POVERENJA U SEBE / 21
ZBOG ČEGA SISTEMATSKI PRECENJUJETE
SVOJE ZNANJE I SPOSOBNOSTI

EFEKAT GOMILE / 24
AKO MILIONI LJUDI TVRDE NEKU GLUPOST,
ONA TIME NE POSTAJE ISTINA

GREŠKA ULOŽENIH SREDSTAVA / 27
ZBOG ČEGA TREBA ZANEMARITI PROŠLOST

UZAJAMNOST / 30
ZAŠTONETREBADOZVOLITEDA VASNEKOČASTIPIĆEM

PREDRASUDA UKLAPANJA (I DEO) / 33
BUDITE OPREZNI KAD ČUJETE IZRAZ „SPECIJALNI SLUČAJ“

PREDRASUDA UKLAPANJA (II DEO) / 36
UBIJAJTE SVOJE NAJDRAŽE

PREDRASUDA AUTORITETA / 39
ZAŠTO AUTORITETE NE TREBA POŠTOVATI

EFEKAT KONTRASTA / 42
ZBOG ČEGA SVOJU PRIJATELJICU, KOJA JE
FOTO-MODEL, TREBA DA OSTAVITE KOD KUĆE

PREDRASUDA RASPOLOŽIVOSTI / 45
ZBOG ČEGA ĆETE RADIJE KORISTITI POGREŠAN
PLAN GRADA, NEGO GA SE ODREĆI

PRVO LOŠE, PA ONDA DOBRO / 48
ČIM ČUJETE PRIČU O „BOLNOM NAČINU“
UKLJUČITE SVOJA ALARMNA ZVONA

PREDRASUDA PRIČE / 51
ZAŠTO SU ČAK I ISTINITE PRIČE – LAŽNE

GREŠKA NAKNADNOG UVIĐANJA / 54
ZAŠTO TREBA VODITI DNEVNIK

ŠOFERSKO ZNANJE / 57
ZAŠTO LJUDE KOJI ČITAJU VESTI NE TREBA UZIMATI ZA OZBILJNO

ILUZIJA KONTROLE / 60
KONTROLIŠETE MNOGO MANJE STVARI NEGO ŠTO MISLITE

PRETERANA REAKCIJA NA PODSTREK / 63
ZAŠTO ADVOKATU NE TREBA DA PLAĆATE
NA OSNOVU NJEGOVIH RASHODA

REGRESIJA KA SREDNJOJ VREDNOSTI / 66
SUMNJIVA DOSTIGNUĆA LEKARA, SAVETNIKA,
TRENERA I PSIHOTERAPEUTA

TRAGIKA OPŠTINSKE LIVADE / 69
ZAŠTO SE RAZUMNI LJUDI NE POZIVAJU NA RAZUM

PREDRASUDA REZULTATA / 72
O NEKOJ ODLUCI NIKAD NEMOJTE SUDITI
NA OSNOVU NJENIH REZULTATA

PARADOKS IZBORA / 75
ZAŠTO JE VIŠE ZAPRAVO MANJE

PREDRASUDA SVIĐANJA / 78
PONAŠATE SE NERAZUMNO SVAKI PUT
KAD HOĆETE DA VAS LJUDI VOLE

EFEKAT POSEDOVANJA / 81
NEMOJTE SE VEZIVATI ZA STVARI

ČUDO / 84
NUŽNOST NEVEROVATNIH DOGAĐAJA

GRUPNO MIŠLJENJE / 87
ZBOG ČEGA KONSENZUS MOŽE DA BUDE OPASAN

ZANEMARIVANJE VEROVATNOĆE / 90
ZBOG ČEGA GLAVNI ZGODITAK STALNO POSTAJE SVE VEĆI

GREŠKA NULTOG RIZIKA / 93
ZAŠTO VAS NULTI RIZIK TOLIKO MNOGO KOŠTA

GREŠKA RETKOSTI / 96
ZAŠTO JE REDAK KEKS UKUSNIJI

ZANEMARIVANJE GLAVNE MOGUĆNOSTI / 99
KADA U VAJOMINGU ČUJETE ZVUK KOPITA
I UGLEDATE CRNO-BELE ŠARE

KOCKARSKA GREŠKA / 102
ZAŠTO SUDBINA NEMA SNAGU IZJEDNAČAVANJA

ORIJENTIR / 105
KAKO NAM TOČAK SREĆE MOŽE ZAVRTETI PAMET

INDUKCIJA / 108
KAKO DA VAM LJUDI POVERE SVOJE MILIONE

AVERZIJA PREMA GUBITKU / 111
ZAŠTO NAM ZLOBNA LICA PRE UPADAJU
U OČI NEGO PRIJATELJSKA

SOCIJALNO LENSTVOVANJE / 114
ZAŠTO SU TIMOVI LENJI

EKSPONENCIJALNI RAST / 117
ZBOG ČEGA LIST PAPIRA PRESAVIJEN
NAPOLA PREVAZILAZI NAŠE MIŠLJENJE

PROKLETSVO POBEDNIKA / 120
KOLIKO STE SPREMNI DA PLATITE ZA JEDAN EVRO?

PREDRASUDA POGREŠNOG PRIPISIVANJA / 123
NIKADA NEMOJTE PISCA PITATI DA LI JE
NJEGOV ROMAN AUTOBIOGRAFSKI

LAŽNA UZROČNOST / 126
ZAŠTO NE TREBA VEROVATI U RODE

HALO EFEKAT / 129
ZBOG ČEGA LEPI LJUDI LAKŠE PRAVE KARIJERU

ALTERNATIVNI PUTEVI / 132
ČESTITKE! ODNELI STE POBEDU U RUSKOM RULETU

ILUZIJA PROGNOZE / 135
KAKOVAMKRISTALNAKUGLAISKRIVLJUJEPOGLEDNASVET

GREŠKA POVEZIVANJA / 138
ZAŠTO PRIHVATLJIVE PRIČE MOGU DA ZAVEDU

NAČIN PREDSTAVLJANJA / 141
C'EST LE TON QUI FAIT LA MUSIQUE

PRETERANA AKTIVNOST / 144
ZAŠTOOČEKIVANJEIPASIVNOSTPREDSTAVLJAJUMUČENJE

GREŠKA PROPUŠTANJA / 147
ZBOG ČEGA STE ILI REŠENJE ILI – PROBLEM

PREDRASUDA SOPSTVENIH ZASLUGA / 150
ZAŠTO VI NIKADA NISTE KRIVI

DUŽINA HEDONISTIČKE NITI / 153
ZBOG ČEGA VAŠ PUT DO POSLA TREBA DA BUDE KRATAK

PREDRASUDA SOPSTVENE VAŽNOSTI / 156
NEMOJTE SE ČUDITI ŠTO SE TO BAŠ VAMA DOGAĐA

PREDRASUDA POVEZANOSTI / 159
ZAŠTO NAS ISKUSTVO PONEKAD ČINI GLUPIM

POČETNIČKA SREĆA / 162
BUDITE NA OPREZU KAD VAM U POČETKU DOBRO KRENE

KOGNITIVNA SUPROTNOST / 165
KAKO ĆETE UZ POMOĆ MALIH LAŽI PONOVO STEĆI DUŠEVNI MIR

PRETERANO POPUŠTANJE / 168
CARPE DIEM – ALI SAMO NEDELJOM

POGOVOR / 171

IZJAVA ZAHVALNOSTI / 178

LITERATURA / 179

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 opažao 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 Vol strita, 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 Vol strit, 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 one padnu ispod nabavne cene.

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

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

Da ne bih izgubio sve što sam tokom svoje spisateljske i poslovne delatnosti prikupio, počeo sam da pravim spisak sistematskih grešaka u mišljenju, uključujući tu i beleške i anegdote iz sopstvenog života. Pritom nisam imao nameru da ih ikada objavim. To sam radio samo za sebe. Uskoro sam zapazio da mi ovaj spisak ne koristi samo prilikom ulaganja novca, već i u poslovnom i privatnom životu. Poznavanje grešaka u mišljenju činilo me je spokojnijim i razumnijim. Blagovremeno sam uviđao

sopstvene greške i mogao da ih otklonim pre nego što dovedu do neke veće štete. Po 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 algemajnene cajtungu*, i u švajcarskom listu *Zontags cajtungu*, do bezbrojnih rasprava (pre svega lekara, investitora, savetnika i direktora), i konačno do ove knjige. Eto! Sada je u vašim rukama – ako ne baš sreća, ono svakako obezbeđenje od velikih nevolja, koje možete da izbegnete.

Rolf Dobeli, 2011.

PREDRASUDA OPSTANKA ZAŠTO TREBA POSEĆIVATI GROBLJA

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

Predrasuda opstanka znači: pošto se uspeh vidi mnogo češće nego neuspeh, mi sistematski precenjujemo šanse za postizanje uspeha. Kao spoljašnji posmatrači, poput Reta, i mi postajemo robovi iluzije. Previđamo koliko su minimalni izgledi za uspeh. Iza svakog uspešnog pisca skriva se bar stotinu onih čije se knjige ne prodaju. A iza svakog od njih krije se stotinu onih koji nisu našli izdavača. A iza svakog od ovih još stotinu onih koji u fioci

čuvaju svoje nedovršene rukopise. Ali mi slušamo samo o onima najuspešnijima i previđamo koliko je spisateljski uspeh malo verovatan. Isto važi i za fotografe, preduzetnike, umetnike, sportiste, arhitekta, nosioce Nobelove nagrade, televizijske voditelje i kraljice lepote. Mediji nemaju interesa da prekopavaju po grobljima neuspešnih ljudi. Oni nisu nadležni za njih. A to znači sledeće: ako hoćete da pobedite *predrasudu opstanka*, moraćete da imate u vidu ovo što smo rekli.

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

Uzmimo na primer Dau Džons. On se sastoji samo od onih koji su opstali. Na berzi ne nastupaju neuspešne i male firme; dakle, najveći broj firmi ne nalazi se na njoj. Ono što se vidi na berzi nije reprezentativno za privredu neke zemlje. Isto kao što ni ono što piše u novinama ne prikazuje verno stanje u celokupnom, i uspešnom i neuspešnom, muzičkom svetu. Nemojte da vas zavedu brojne knjige koje uspešni pojedinci pišu o sebi. Gubitnici kojih

je mnogo više ne pišu knjige i ne obaveštavaju nas o svom neuspehu.

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

Ipak, dosta filozofije. *Predrasuda opstanka* znači da sistematski precenjujete verovatnoću uspeha. Kao 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

DALIJE HARVARD DOBAR I LILOŠ 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 bleđi utisak. Bodibilderi 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 Nasim Taleb 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, postaje-

mo 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 pravljene 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 čemu 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 samoza-varavanja. 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 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 otprilike broj caričinih ljubavnika, tako da vaša procena bude 98% tačna a samo 2% pogrešna.“ Ako bi taj broj bio između dvadeset i sedamdeset, to bi značilo da smatrate kako Katarina nije imala manje od 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 Rajfej, 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 ubedjeni 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 Gotthardskog 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 stižu i nove glasove. Ovu pojavu osvetličemo u jednoj drugoj glavi. Važno je da shvatimo razliku: samoprecenjivanje nije nešto što se stiže, 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

AKO MILIONI LJUDI 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. I 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. *Efekat gomile* nalazimo u modi, u tehnikama upravljanja preduzećima, u korišćenju slobodnog vremena, u religiji, u primeni dijeta. *Efektu gomile* 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 lažan odgovor koji su dali ljudi pre njih – i to pod dejstvom grupe.

Zbog čega se ovo dešava? Ovo se 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 skupljačima, 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 *efekat gomile* 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 *efekat gomile* koriste tako što na strateškim mestima ubacuju snimlje-