

# Aiškaus mąstymo menas

Rolf Dobelli





Rolf Dobelli

# Aiškaus mąstymo menas

*52 mąstymo klaidos,  
kurias mieliau perleiskite kitiems*

Iliustravo Birgit Lang

Iš vokiečių kalbos vertė  
*Zita Baranauskaitė-Danielienė*



VILNIUS, 2023

Versta iš:  
Rolf Dobelli  
*Die Kunst des Klaren denkens*  
Carl Hanser Verlag, München

Bibliografinė informacija  
pateikiama Lietuvos integralios bibliotekų  
informacinės sistemos (LIBIS) portale *ibiblioteka.lt*

© 2019 Piper Verlag GmbH, München/Berlin  
© Vertimas į lietuvių kalbą, Zita Baranauskaitė-Danielienė, 2013  
© Iliustracijos, Birgit Lang  
© Viršelis, Algimanta Sirvydaitė, 2023  
© Leidykla VAGA, 2023  
ISBN 978-5-415-02682-1

# Turinys

Pratarmė \_ 9

## Tikėjimas, kad esi pranašesnis

KODĖL REIKĖTŲ LANKYTIS KAPINYNUOSE \_ 13

## Iliuzija, kad gali išstobulinti kūną lyg plaukiko

GERAS AR BLOGAS UNIVERSITETAS YRA HARVARDAS? NEŽINIA \_ 17

## Pervertinimas

KODĖL VIS PERVERTINAME SAVO ŽINIAS IR GEBĖJIMUS \_ 21

## Socialiniai stereotipai

NET JEI MILIJONAI ŽMONIŲ TEIGIA TĄ PAČIĄ KVAILYSTĘ,  
ŠI VIS TIEK NETAMPA TIESA \_ 25

## Jokiu būdu negalima pamiršti

KODĖL DERĖTŲ IGNORUOTI PRAEITĮ \_ 29

## Noras atsilyginti

KODĖL NETURĖTUMĖTE LEISTIS PAVAIŠINAMAS GĖRIMU \_ 33

## Sutvirtinimas (1 dalis)

IŠGIRDOTE MININT „IŠSKIRTINĮ ATVEJĮ“ – PASISAUGOKITE! \_ 37

## Sutvirtinimas (2 dalis)

ŽUDYKITE MYLIMUOSIUS \_ 41

## Paklusimas autoritetui

KODĖL NEDERĖTŲ LENKTIS AUTORITETAMS \_ 45

## Kontrasto efektas

KODĖL NEDERĖTŲ VESTIS KARTU FOTOMODELIO \_ 49

## Neatitikimas

KODĖL MIELIAU NAUDOJATĖS KITO MIESTO PLANU,  
NEI IŠSIVERČIATE VISAI BE JO \_ 53

## Iš pradžių – pablogėjimas, paskui pagerės

IŠGIRDOTE KALBANT APIE KANČIŲ KELIUS –  
NEDELSDAMI SKAMBINKITE PAVOJAUS VARPAIS \_ 57

## Istorijų paklaidos

KODĖL NET IR TIKROS ISTORIJOS MELUOJA \_ 61

## Grėžiojimasis atgal

KODĖL DERĖTŲ RAŠYTI DIENORAŠTĮ \_ 65

## Vairuotojo žinojimas

KODĖL PRANEŠĖJAI NEVERTINTINI RIMTAI \_ 69

## Iliuzija, kad suvaldai

IŠTENGIAME SUVALDYTI GEROKAI MAŽIAU, NEI NORĖTUME \_ 73

## Paskata visuomet paveiki

KODĖL ADVOKATUI REIKĖTŲ MOKĖTI NE UŽ PASLAUGAS \_ 77

## Žingsnis pirmys – žingsnis atgal

VARGU BAU GYDYTOJAI, PATARĖJAI, TRENERIAI  
IR PSICHOTERAPEUTAI ŠIUOKART KUO NORS DĖTI \_ 81

## Bendruomeniškumo tragizmas

KODĖL PROTINGI ŽMONĖS NESIKLIAUJA PROTU \_ 85

## Vertinimas pagal rezultatus

NEVERTINKITE SPRENDIMŲ PAGAL REZULTATUS \_ 89

## Pasirinkimo paradoksas

KODĖL DAUGIAU YRA MAŽIAU \_ 93

## Klaidinantis patrauklumas

NORĖDAMI BŪTI MYLIMI PAMETAME PROTĄ \_ 97

## Nuosavybės efektas

NEPRISIRIŠKITE PRIE DAIKTŲ \_ 101

## Stebuklas

BŪTINYBĖ IŠGYVENTI KĄ NORS NEPAPRASTA \_ 105

## Grupinis mąstymas

KODĖL PAVOJINGA PRITARTI \_ 109

## Tikimybė nesvarbu

KODĖL VIS DIDINAMOS LOTERIJOS LOŠIMŲ SUMOS \_ 113

## Jokios rizikos

KODĖL PER DAUG SUMOKAME NORĖDAMI PAŠALINTI  
BET KOKIĄ GRĖSMĘ \_ 117

## Mažiau – geriau

KODĖL MAŽAI SAUSAINIŲ – SKANIAU \_ 121

## Bazinės palūkanų normos nepaisymas

JEI VAJOMINGE IŠGIRTI KAUKŠINT KANOPAS  
IR PRIEŠ AKIS TAU ŠMĖKŠTELI JUODOS BALTOS DRŪŽĖS... \_ 125

## Lošėjo klaida

KODĖL LIKIMAS MUMS NELEIDŽIA ATSITEISTI \_ 129

## Inkaras

O LAIMĖS RATAS SUSUKA MUMS GALVAS \_ 133

## Indukcija

KAIP IŠVILIOTI MILIJONUS \_ 137

## Bodėjimasis praradimais

KODĖL SUSIRAUKĘ VEIDAI LABIAU KRINTA Į AKIS NEI BESIŠYPSANTYS \_ 141

## Socialinis dykinėjimas

KODĖL BŪRYJE APTINGSTAME \_ 145

## Eksponentinis augimas

KODĖL NEJSTENGIAME SUVOKTI, KAS NUTINKA SULANKSČIUS  
POPIERIAUS LAPĄ \_ 149

## Nugalėtojo prakeikimas

KIEK MOKĖTUMĖTE UŽ EURĄ? \_ 153

## Asmenybės susvarbinimas

NEKLAUSKITE RAŠYTOJO, AR JO ROMANAS AUTOBIOGRAFINIS \_ 157

## Abejotinos priežastinės sąsajos

GANDRAI ČIA NIEKUO DĖTI \_ 161

## Nimbo efektas

KODĖL GRAŽŪS ŽMONĖS LENGVIAU PADARO KARJERĄ \_ 165

## Alternatyvios galimybės

SVEIKINU – LAIMĖJOTE RUSIŠKOJE RULETĖJE! \_ 169

## Iliuzija, kad gali numatyti

KAIP KRIŠTOLO RUTULYS IŠKREIPIA VAIZDĄ \_ 173

## Sutapimai

KODĖL ĮTIKIMOS ISTORIJOS MUMS APDUMIA AKIS \_ 177

## Įrėminimas

C'EST LE TON QUI FAIT LA MUSIQUE \_ 181

## Būtinybė veikti

KODĖL LAUKIMAS, DYKINĖJIMAS YRA TIKRA KANKYNĖ \_ 185

## Neveiklumas

KODĖL NEAPSPRENDŽIATE – ARBA SPRENDIMAS, ARBA PROBLEMA \_ 189

## Pataikavimas sau

KODĖL NIEKADA NEBŪNATE KALTAS \_ 193

## Uždaras džiaugsmo ratas

KODĖL KELIONĖ Į DARBĄ TURĖTŲ TRUKTI TRUMPIAU \_ 197

## Savęs išskyrimas

NESISTEBĖKITE, KAD EGZISTUOJATE \_ 201

## Asociatyvumas

ĮSIKIBĘ ANKSTESNĖS PATIRTIES VIS APSIKVAILINAME \_ 205

## Naujoko sėkmė

JEI PRADŽIOJ PUIKIAI SEKASI – PASISAUGOKITE \_ 209

## Kognityvinis disonansas

NEKALTA MELAGYSTĖ – IR ATGAUNI RAMYBĘ \_ 213

## Perdėtas nuolaidumas

CARPE DIEM – BET, PRAŠAU, TIK SEKMADIENĮ \_ 217

Pabaiga \_ 220

Literatūra \_ 227



## Pratarmė

Viskas prasidėjo vieną 2004-ųjų vakarą. Leidėjas Hubertas Burda pasiūlė nuvykti į Miuncheną, į susitikimą su intelektualais – tiesiog „laisvai pasišnekėti, pasidalyti mintimis“. Nelaikiau savęs intelektualu (baigiau verslo ekonomiką, esu verslininkas – taigi, intelektualo priešingybė), bet jau buvau išleidęs du romanus. To, matyt, pakako.

Prie stalo sėdėjo Nassimas Nicholasas Talebas, tuo metu dar menkai težinomas, mėgstantis filosofuoti Volstrito makleris. Buvau jam pristatytas kaip Anglijos ir Škotijos Šviečiamojo amžiaus, ypač Davido Hume'o, žinovas. Akivaizdu, mane su kažkuo supainiojo. Nieko nesakiau, tik sutrikęs šyptelėjau. Tai buvo tarsi patvirtinimas, kad puikiai išmanau filosofiją. Talebas prisitraukė kėdę ir, tapšnodamas per ją, paragino sėsti. Laimė, apie Hume'ą persitarėme vos keliais žodžiais. Tada pašnekesys nukrypo į Volstritą – bent jau tuo galėjau guostis. Šmaikštaudami ėmėmės perkrauti įmonių vadovų, neaplenkdami nė savęs pačių, dažniausiai daromas klaidas. Kalbėjome apie tai, kad neįtikimi įvykiai apmąstomi įgyja tikroviškumo. Šaipėmės iš investuotojų, kurie vargais negalais teįstengia atsisakyti nuvertėjusių akcijų.

Paskui jis atsiuntė man rankraštį. Perskaitęs pateikiau kritinių pastabų. Tai buvo „Juodoji gulbė“ („The Black Swan“) – kū-

rinys, ilgainiui tapęs perkamiausia jo knyga ir pelnęs Talebui pasaulinę intelektualo šlovę. Mano susidomėjimas euristika vis stiprėjo, ryte rijau šios srities literatūrą. Suintensyvėjo ir susirašinėjimas – daugiausia su Amerikos Rytų pakrantės inteligentija. Prie įprastinės mano veiklos – rašytojo ir verslininko darbo – prisidėjo socialinės ir kognityvinės psichologijos studijos, jos truko dvejus metus.

Šioje knygoje nagrinėjamos sisteminės mąstymo klaidos, kurias paskatina perdėtas racionalizavimas, mėginimas išsiugdyti tinkamiausią – logišką, blaivų – mąstymą ir elgseną. Apibūdinimas „sisteminis“ šiuo atveju rodo, kad nuolatos darome tas pačias klaidas. Tarkim, savo žinias dažniau esame linkę pervertinti, o ne nuvertinti. O baimė ką nors prarasti, užuot paskatinusi imtis deramų veiksmų, veikiau jau verčia paknopstomis lėkti. Matematikas tai galėtų vertinti kaip mąstymo asimetriškumą. Laimė, asimetrija kartais padeda numatyti klaidas.

Būgštaudamas, kad ilgainiui galiu užmiršti tas pamokas, kurias gavau kaip rašytojas ir verslininkas, pradėjau užrašinėti savo paties sisteminės klaidas. Aprašymus papildydavau pastabomis ir anekdotiškais nutikimais. Nė neketinau jų publikuoti. Dariau tai tikėdamasis palengvinti sau gyvenimą. Ir netrukau suvokti, kad šie aprašymai ne tik padeda tinkamai apsispręsti investuojant, bet ir praverčia versle bei asmeniniame gyvenime. Perpratęs mąstymo klaidas, tapau ramesnis ir apdairesnis. Įgudau numatyti savo klaidas ir išmokau jų, taigi ir jų lemiamų nuostolių, vengti. Galiausiai įgudau perprasti ir kitų žmonių neapdairius poelgius ir jiems pasiręgti – kartais net jausdamas savo pranašumą. Bet pirmiausia reikėjo nusikratyti iracionalumo, tad norėdamas jį išguiti nagrinėjau apibrėžtis, sąvokas ir paaiškinimus. Žaibai ir perkūnai dabar

ne ką rečiau nei Benjamino Franklino laikais trankos, nei griausmingesni, nei tylesni jie netapo, bet mes nustojome jų bijoti – taip ir man su savo paties paikumu nutiko. Prasitariau apie savo užrašus draugams, jie netruko susidomėti naujuoju mano pomėgiu. Šitaip „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ ir Šveicarijoje leidžiamame „Sonntags Zeitung“ atsirado nuolatinės, kas savaitę skelbiamos mano publikacijos. Paskui skaičiau gausybę pranešimų (gydytojams, investuotojams, imonių valdybos nariams ir vadovams). Galiausiai parašiau šią knygą. *Voilà*. Dabar laikote ją savo rankose – ne savo laimę, o tik išpėjimą neužsitraukti sau pačiam bėdų.

ROLF DOBELLI, 2011



# 1

## Tikėjimas, kad esi pranašesnis

KODĖL REIKĖTŲ LANKYTIS KAPINYNUOSE

---

Kad ir kur Retas žvelgtų, prieš akis vis šmėžuoja roko žvaigždės. Jos žvelgia iš televizorių ekranų, iliustruotų žurnalų viršelių, koncertų afišų ir austruolių interneto tinklalapių. Jų dainos skamba be paliovos – prekybos centre, iš nuosavo grotuvo, sporto klube. Roko žvaigždės visur jį lydi. Jų daug. Joms puikiai sekasi. Apžavėtas gausybės gitaros meistrų sėkmės, Retas subūrė grupę. Bet ar įstengs ją išlaikyti? Tikimybė ne didesnė nei per plauką. Kaip ir kitų žlugusiųjų, jo kelio pabaiga veikiausiai bus kapinynas. Juk užmarštin nugrimzta 10 000 kartų daugiau muzikantų, nei iškopia į pramogų verslo aukštumas. Bet žurnalistų nedomina žlugusieji, na, nebent tokios lemties ištiktos žvaigždės. Tad kas gi žino apie tokius kapinynus.

Žmonės klysta manydami, kad yra *pranašesni už kitus*. Taip atsitinka dėl to, kad kasdieniame gyvenime sėkmė minima kur kas dažniau nei nesėkmė, tad nuolatos pervertiname savo gebėjimus. Ir neišmanėliui (kaip Retas) kyla iliuzijų. Jis nė nevertina, kokia nedidelė tikimybė, kad jam pavyks. Vienam garsiam rašytojui tenka šimtas tokių, kurių knygų niekas neperka. O kiekvienam iš jų vėlgi šimtas tokių, kurių

kūrinių spausdinti nesiima nė viena leidykla. Kiekvienam iš šių – vėlgi tūkstančiai tokių, kurių rankraščiai dūla stalčiuose. Bet sužinome mes tik apie tuos, kuriuos lydi sėkmė, ir nė nesusimąstome, kaip maža vilties tapti garsiu rašytoju. Tas pats su fotografais, verslininkais, menininkais, sportininkais, architektais, Nobelio premijos laureatais, televizijos laidų vedėjais ir grožio karalienėmis. Žiniasklaida nelinkusi raustis žlugusiųjų kapinynuose. Tai ne jos sritis. Tad jei norite išvengti tokios lemties, gerai pagalvokite, ar *esate pranašesnis*.

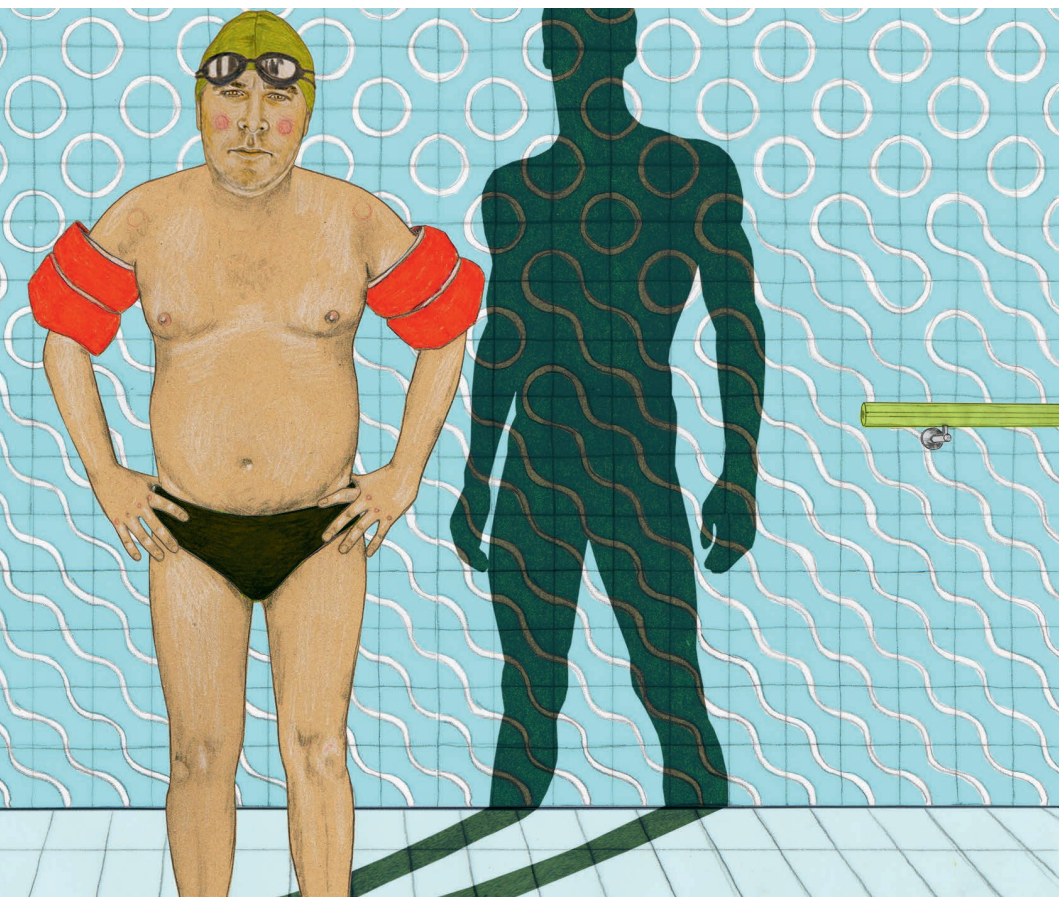
*Tikėti, kad esate pranašesnis* už kitus, klaidinga – susidūrę su piniginais reikalais tuo įsitikinsite. Jūsų draugas steigia įmonę. Jūs esate vienas iš galimų investuotojų. Spėjate pasitaisyti puikią progą – kuriama kažkas panašaus į antrąją „Microsoft“. Štai ir sulaukėte savo valandos. O iš tikrųjų? Labai tikėtina, kad įmonė, vos įsteigta, pradės lopyti finansines skylės. Po trejų metų veikiausiai bankrutuos. Mat po trejų metų dauguma įmonių pradeda mažinti etatus – iki jų skaičius nė dešimties nebesiekia. Išvada: žiniasklaida, be paliovos minėdama vien tik klestinčias įmones, apdūmė jums akis. Taigi, neverta rizikuoti? Ne. Bet elkitės rizikingai tik suvokdami, kad nelabasis, pripūtęs jums miglos, neva tikrai *pranoksitė kitus*, pasimėgaudamas mažina sėkmės tikimybę.

Imkime kad ir Dow Joneso indeksus. Jie grindžiami klestinčiųjų veikla. Nustatant šiuos indeksus neatsižvelgiama į nesėkmę patyrusias ir mažas įmones, taigi – į daugumą įmonių. Jie neatspindi visos šalies ekonominės padėties. Žiniasklaida taip pat neatspindi, tarkim, daugumos muzikantų padėties. Juk nepatikliai šyptelėtumėte sužinojęs, kad neišleista galybė nuostabių knygų, kad yra gausybė puikių trenerių. Sužlugdytieji knygų nerašo, juolab nė žodžiu neprasitaria apie savo žlugimą.

*Tikėjimas, kad esi pranašesnis*, gana savotiškai paveikia tuos, kuriems pavyksta įsitvirtinti. Net jei visiškai atsitiktinai iškilo, jie tai vertina kaip visiems pasiekiamą dalyką ir postringauja apie „sėkmės veiksnius“. Jei kartkartėmis apsilankytumėte sužlugdytųjų (asmenybių, įmonių ir kt.) kapinynuose, kuo puikiausiai suvoktumėte, kad menamieji sėkmės veiksniai, nors jais kliovėsi ir šie nelaimėliai, kažkodėl juos aplenkė.

Jei mokslininkai nuodugniau panagrinėtų kokį reiškinį, paaiškėtų, kad keletas tyrimų visiškai atsitiktinai pateiktų statistiškai svarbių išvadų – tarkim, apie raudonojo vyno vartojimo ir ilgaamžiškumo sąsajas. Šie (abejotini) rezultatai netrunka plačiai pasklisti. Tai – *tikėjimas, kad esi pranašesnis* už kitus.

Pakaks filosofuoti. *Tikėjimas, kad esi pranašesnis* už kitus, – tai galimybių sulaukti sėkmės nuolatinis pervertinimas. Jei norite to išvengti, kuo dažniau lankykitės daug vilčių teikusių projektų, investicijų ir profesinių karjerų kapinynuose. Niūrus pasivaikščiojimas – bet į naudą.





# 2

## Iliuzija, kad gali išstobulinti kūną lyg plaukiko

GERAS AR BLOGAS UNIVERSITETAS YRA HARVARDAS?  
NEŽINIA

---

Eseistas ir biržos makleris Nassimas Talebas, nusprendęs atskratyti įsipykusio antsvorio, svarstė, kurią gi sporto šaką jam pasirinkti. Jogai jam atrodė perdžiūvę ir nelaimingi. Kultūristai – apstūs ir kvailoki. Tenisininkai – ak, ta garbstoma vidurinė klasė! O štai plaukikai jam patiko. Jų kūnai taip gražiai sudėti, tokie grakštūs. Taigi jis apsisprendė dukart per savaitę nerti į chloruotą baseino vandenį ir atkakliai treniruotis. Ilgokai truko, kol galiausiai susivokė užkibęs ant savo iliuzijų meškerės. Profesionalių plaukikų kūnai taip dailiai sudėti ne todėl, kad jie labai daug treniruoja. Priešingai – geri plaukikai jie yra dėl būtent tokio kūno sudėjimo. Puikus kūno sudėjimas – tai natūraliosios atrankos nulemtas požymis, o ne intensyvaus sportavimo rezultatas. Modeliai reklamuoja kosmetiką. Kai kurios moterys įtiki, kad kosmetikos priemonės lemia modelių grožį. Vargu. Juk ne dėl to, kad naudoja kosmetiką, moterys tampa modeliais. Modeliais tampa tos, kurioms likimas lėmė gimti gražioms. Kaip tik todėl labai abejotina, ar joms apskritai reikia kosmetikos. Panašiai kaip ir plaukikų,

šių moterų grožis yra natūraliosios atrankos, o ne tam tikro darbo rezultatas.

Jei neskiriamo dėl natūraliosios atrankos atsiradusių požymių nuo darbo rezultatų, ilgainiui pradėdame puoselėti *iluziją, neva galime išstobulinti kūną lyg plaukiko. Jei* ne ši iluzija, pusė reklamų nueitų šuniui ant uodegos.

Ši iluzija ne tik su kūno grožiu sietina. Harvardas garsėja kaip geriausias (pasaulio) universitetas. Čia studijavo daug garsenybių. Ar tai rodo, kad Harvardas yra gera mokykla? Nežinia. Gal pati mokykla yra prasta, tik geba prisivilioti studijuoti imliausius viso pasaulio protus? Tai patyriau Sankt Galeno universitete. Jis turi puikų vardą, bet dėstymo kokybė (prieš dvidešimt metų) čia buvo labai vidutiniška. Vis dėlto kažin kodėl – dėl studentų atrankos? šiame siaurame slėnyje vyraujančio klimato? viešojo maitinimo įstaigų? – daugelis šio universiteto absolventų šio to gyvenime pasiekė.

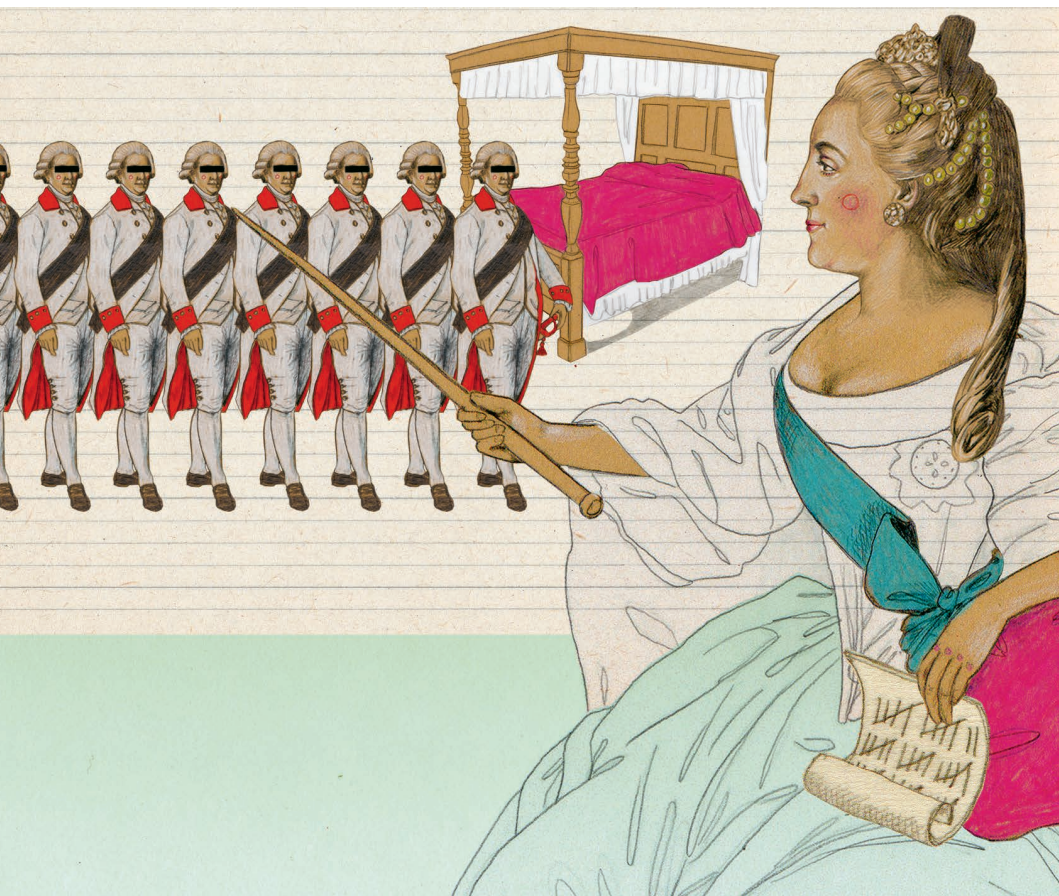
Verslo administravimo magistro studijos visame pasaulyje vilioja nuolat didėjančiomis pajamomis. Susidomėjusiems studentams kaipmat apskaičiuojama, kad verslo magistro pajamos vidutiniškai šokteli tiek ir tiek procentų. Tereikia paprasčiausių skaičiavimų – ir įrodoma, kad per gana trumpą laiką galima užsidirbti tiek pinigų, kad atsipirktų net brangiausios studijos. Daug kas taip ir įkliūva. Nenoriu kaltinti šių mokyklų mulkinant žmones. Bet, šiaip ar taip, jų teiginiai nėra pagrįsti. Tie žmonės, kurie siekia verslo magistro laipsnio, yra visiškai kitokio kirpimo nei tie, kurie jo nesiekia. Išsimokslinus pajamų dydį ir augimą lemia galybė įvairiausių priežasčių – kitokių, nei minima renkantis magistro studijas. Tai vėlgi *iluzija, kad gali išstobulinti kūną lyg plaukiko*: pasirinkimo kriterijus prilyginamas rezultatui. Jei nuspręstumėte

siekti svaresnio išsimokslinimo, verčiau jau pasirinkite kito-  
kią motyvaciją – ne pajamų didėjimą.

Laimingų žmonių paklausęs, kaip jiems pavyko susikurti  
laimę, dažnai išgirstu: „Matėme puspilnę, o ne pustuštę sti-  
klinę.“ Šie žmonės, sakytum, nediršta prisipažinti, kad lai-  
mingi jie buvo jau gimdami. Jie tik pabrėžia, kad yra linkę  
visur išvelgti teigiamus dalykus. Kad laimingumas dažniau-  
siai yra įgimtas ir nesunyksta per visą gyvenimą, laimingieji  
tiesiog nesupranta. Puoselėti *iliuziją, kad gali išstobulinti kūną  
lyg plaukiko*, yra saviapgaulė. O kad laimingieji dar ir knygas  
rašo – tai jau vylius.

Didžiausiu lankstu apeikite knygas, kuriose dėstoma, kaip  
sau pagelbėti. Visas lig vienos jas parašė tokie žmonės, ku-  
riems būdingas prigimtinis laimės pojūtis. Tad nuo pirmo lig  
paskutinio puslapio jie tik ir žarsto patarimus. O kad mili-  
jardams žmonių šie patarimai nė per nago juodymą netinka,  
niekas nė nesužinos – juk nelaimėliai nerašo knygų apie tai,  
kaip sau padėti.

Išvada. Tinkamai įvertinkite, kas jums siūloma – plieniniai  
raumenys, grožis, pajamų didėjimas, ilgas gyvenimas, aura,  
laimė. Prieš šokdami į baseiną, meskite akį į veidrodį. Būkite  
nuoširdūs.



# 3

## Pervertinimas

KODĖL VIS PERVERTINAME SAVO ŽINIAS  
IR GEBĖJIMUS

---

Rusijos carienė Jekaterina II toli gražu negarsėjo skaistumu. Gausybė meilužių išbandė jos lovą. Kiek jų buvo, sužinosite kitame skyriuje. Dabar kalbėsime apie ką kitą – apie tai, ar turėtume pasikliauti savo žiniomis. Pradžioje paprasta užduotėlė. Pasakykite, kiek meilužių turėjo carienė – nurodykite tokius skaičius (nuo – iki), kad atsakymas 98 proc. būtų teisingas, o paklaida sudarytų tik 2 proc. Šie spėjami skaičiai galėtų būti, tarkim, 20 ir 70. Tai reikštų, kad Jekaterina II turėjo ne mažiau nei 20, ne daugiau nei 70 meilužių.

Tokią užduotį man kartą skyrė Nassimas Talebas. Panašiai jis egzaminavo daugybę žmonių. Kartais teiraudavosi Misisipės ilgio, kartais – kiek degalų sudegina lėktuvas, kiek Burundyje gyventojų. Mažiausią ir didžiausią skaičius kiekvienam valia pasirinkti savo nuožiūra, bet paklaida turi būti ne didesnė kaip 2 proc. Rezultatai buvo stulbinami. Neteisingus skaičius (mažiausią – didžiausią) nurodžiusiųjų apklaustųjų padaryta paklaida buvo ne 2 proc, o 40 proc. Tyrimą atlikę Marcas Alpertas ir Howardas Raiffa šį reiškinį pavadino savęs *pervertinimu*.

Tas pats ir su įvairiausiomis prognozėmis. Biržoje nustatant vertybinių popierių metinį kursą arba numatant įmonės trejų metų apyvartą tikėtinas toks pat rezultatas – prognozuodami mes nuolat pervertiname savo žinias ir gebėjimus, dargi labai stipriai. *Pervertinimas* – tai ne paskiri teisingi ar klaidingi vertinimai, o vertinimų visuma, rodanti, kaip stipriai skiriasi tai, ką žmonės žino, nuo to, ką jie manosi žiną. Stebina ir tai, kad ekspertams būdinga labiau pervertinti nei neekspertams. Ekonomikos ekspertas, numatydamas, kaip per penkerius metus pasikeis naftos kaina, klysta ne ką mažiau nei neekonomistas. Bet pirmasis daro tai nepaprastai pervertindamas savo gebėjimus.

Taip nutinka vertinant bet kuriuos gebėjimus. Apklausa rodo, kad 84 proc. prancūzų vyrų mano esą puikūs meilužiai. Jei *ne pervertinimas*, tokių meilužių turėtų būti 50 proc. Logiška, nes „vidutiniškai“ ir reiškia: 50 proc. puikūs, 50 proc. nepuikūs meilužiai.

Verslininkai yra nelyginant sužadėtiniai – jie šventai tiki, kad jiems nenuteks taip, kaip daugumai žmonių. Bet įmonės veikla geriau klostosi tada, kai *nepervertini* savo žinių. Kiekvienas restorano savininkas tikisi ilgainiui įkurti ir savąjį „Kronenhalle“ arba „Borchardt“. Bet po trejų metų daugelį iš jų tenka uždaryti. Restoranų verslas niekada neatsiperka. Kitaip tariant, savininkas nuolatos subsidijuoja restorano lankytojus.

Veikiausiai nė vienas didelis projektas neįvykdomas taip greitai ir tokiomis mažomis sąnaudomis, kaip tikimasi. Lėktuvas A400M, Sidnėjaus operos teatras, Gotardo tunelio atšakos – visų šių projektų įgyvendinimas nežmoniškai užtruko, jiems skirtas biudžetas be perstojo pūtėsi. Tokių pavyzdžių galima pateikti daugybę.

Kodėl taip yra? Šiuo atveju pasireiškia du efektai. Pirmiausia – klasikinis savęs *pervertinimo* efektas. Jį dar labiau sustiprina tai, kad šio projekto dalyviai stengiasi įrodyti, kad jį galima įgyvendinti dar mažesnėmis pinigėmis sąnaudomis. Konsultantas tikisi užsakymo, statybos įmonės vadovas ir tiekėjai taip pat, statybos užsakovas tikisi kuo mažesnių piniginių sąnaudų, o politikai iš to pelnosi rinkėjų balsų. Apie *politiką įtikinėti ir prisiimti pernelyg didelę atsakomybę* pakalbėsime vėliau. O dabar vertėtų įsisąmoninti: *pervertinimas* ne visada susijęs su pasipelnymu – tai parodo prigimtinį žmogaus naišumą, ir tiek.

Pabaigai trys patikslinimai: A) nėra *pervertinimo* efektui priešingo dalyko – nuvertinimo efekto; B) vyrams *pervertinimo* efektas yra labiau būdingas nei moterims – moterys rečiau save pervertina; C) *pervertinimo* efektas būdingas ne tik optimistams, bet ir visiškiems pesimistams – tiesa, šie pervertina save gerokai rečiau.

Išvada. Bet kokias prognozes vertinkite skeptiškai, juolab kai jas pateikia vadinamieji ekspertai. Planus pradėkite kurti pirmiausia numatydami pesimistinių scenarijų. Tada pavyks įvertinti situaciją bent kiek realistiškiau.

Ar kada nors esate:

- skyrę laiką tam, kam neverta?
- prisiėmę nuopelnus už sėkmę, bet dėl nesėkmių kaltinę aplinkybes?
- darę tai, kas jūsų manymu, jums kenkė?
- laikęsi teorijų, nors įrodyta, kad jos klaidingos?

Tai yra kognityvinių mąstymo klaidų, kurių mūsų kasdiniame gyvenime apstu, pavyzdžiai. Šios sisteminės mąstymo klaidos gali kainuoti ir karjerą, ir šeimos laimę, ir finansinę gerovę. Tačiau žinant, kaip laiku jas pastebėti, įmanoma jų išvengti ir priimti geresnius sprendimus. Savo knygoje „Aiškaus mąstymo menas“ Rolfas Dobelli virtuiziškai pindamas šiuolaikinės mokslo įžvalgas su kasdienos realijomis ir nutikimais, moko mus filosofijos ir gyvenimiškos išminties; šmaikščiai, paprastai, lakoniškai pataria, kaip įveikti mąstymo schemas, jau spėjusias susisukti gūžtas mūsų smegenyse, ir atremti tas, kurios dar tik taikosi gadinti mums gyvenimą.

Rolfas Dobelli (g. 1966 m.) – šveicarų autorius, ekonomikos filosofijos mokslų daktaras, verslininkas. Vos pasirodžiusi jo knyga „Aiškaus mąstymo menas“ tapo pasauliniu bestselleriu: parduota virš trijų milijonų egzempliorių, knyga išversta į 40 kalbų. Dobelli taip pat yra platformos WORLD.MINDS, vienijančios tarptautinio pripažinimo sulaukusius mąstytojus, mokslininkus ir menininkus, įkūrėjas.

