



SAVOIR-VIVRE®

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

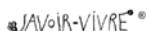
Rolf Dobelli

ARTA DE A GÂNDI LIMPEDE

Ediția a III-a

traducere din limba engleză de
ADRIANA BĂDESCU





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, 2025

Imaginea copertei: Ann Bernstorff, *Zoe with her Toys*, 1992 (oil on canvas)

© Ann Bernstorff. All Rights Reserved 2025 / Bridgeman Images

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 3-a. - București: Baroque Books & Arts, 2025

ISBN 978-630-6522-61-3

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,

amizați, 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, cumpanite. 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 respectivele 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 acelorași 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. Tunetele și fulgerele nu au devenit nici mai rare, nici mai slabe sau mai puțin sonore decât erau pe vremea zmeiilor 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 activităților 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.

Epilog

Papa i-a cerut lui Michelangelo: „Spune-mi care e secretul geniului tău. Cum ai creat statuia lui David, această capodoperă a tuturor capodoperelor?” Michelangelo a răspuns: „E simplu. Am îndepărtat tot ce nu era David.”

Să fim sinceri: nu știm cu certitudine ce anume ne asigură succesul. Nu putem spune exact ce ne face fericiți. Dar știm foarte bine ce ne distruge succesul sau fericirea. Înțelegerea acestui fapt, simplă cum e ea, este fundamentală: cunoașterea negativă (ce să *nu* faci) este mult mai eficientă decât cea pozitivă (ce să faci).

Pentru a gândi mai clar și a acționa mai abil, trebuie să adoptăm metoda lui Michelangelo: să nu ne concentrăm asupra lui David. Să ne focalizăm atenția pe tot ce nu e David și să eliminăm această bavură. În cazul nostru, să eliminăm toate erorile, și astfel vom gândi mai limpede în mod automat.

Grecii, romanii și gânditorii medievali aveau o sintagmă care definea acest tip de abordare: *via negativa* – literal, calea negativă, calea renunțării, a excluderii, a reducerii. Teologii au fost primii care au pășit pe *via negativa*: nu putem spune ce anume este Dumnezeu, dar putem spune ce *nu* este Dumnezeu. Aplicând această idee la viața actuală, nu

putem spune ce anume ne asigură succesul. Putem doar să identificăm ce blochează acest succes. Dacă vom elimina erorile de gândire, jumătatea goală a paharului, cea plină va avea singură grijă de ea însăși. Asta-i tot ce trebuie să știm.

Ca romancier și fondator de companie, am căzut într-o sumedenie de capcane. Din fericire, am reușit să mă și eliberez. Astăzi, când susțin expuneri în fața unui public format din medici, directori, investitori, membri în consiliile de administrație, politicieni sau oficiali guvernamentali, am un sentiment de apropiere, de înrudire. Simt că ne aflăm în aceeași barcă; la urma urmei, încercăm cu toții să vâslim prin viață fără a ne lăsa înghițiți de furtuni. Și totuși, mulți se tem de *via negativa*. Fiindcă este contraintuitivă. Este chiar contraculturală, contravenind filozofiei contemporane. Dar priviți în jurul dumneavoastră și veți vedea numeroase exemple de *via negativa* în acțiune. Iată ce scrie legendarul investor Warren Buffett despre el însuși și despre partenerul său de afaceri, Charlie Munger: „Nici eu și nici Charlie nu am învățat cum să rezolvăm problemele economice dificile. Am învățat însă cum să le evităm.” Bun venit pe *via negativa*!

Am prezentat în această carte 99 de erori de gândire fără a răspunde la câteva întrebări. Ce sunt totuși erorile de gândire? Ce este iraționalitatea? De ce cădem în aceste capcane? Există două teorii asupra iraționalității: una *fierbinte* și alta *rece*. Cea dintâi este veche de când lumea. O explică o analogie a lui Platon: un călăreț strunește un grup de armăsari porniți într-un galop nebun; călărețul simbolizează rațiunea, iar caii alergând, emoțiile. Rațiunea îmblânzește sentimentele. Altfel, iraționalitatea zburdă liberă. Iată un alt exemplu: sentimentele sunt ca lava clocotindă a unui vulcan. De obicei, rațiunea le ține sub control, dar din când în când, lava iraționalității erupe. Aceasta-i iraționalitatea *fierbinte*. N-are niciun rost să ne facem griji

pentru logică – ea este lipsită de erori; numai că, uneori, emoțiile o copleșesc.

Această teorie fierbinte a iraționalității a mocnit și a clocotit timp de secole. Pentru Jean Calvin, fondatorul unei forme stricte a protestantismului în secolul al șaisprezecelea, sentimentele erau ceva diavolesc și numai concentrându-ne asupra lui Dumnezeu ne puteam elibera de ele. Oamenii care manifestau erupții emoționale vulcanice erau uneltele diavolului. În consecință, erau torturați și uciși. În conformitate cu teoria austriacului Sigmund Freud, fondatorul psihanalizei, „egoul” rațional și „superegoul” moral controlează impulsivul „id”. Dar în lumea reală teoria lui își pierde din valabilitate. Uitați de disciplină și de obligații. Este iluzoriu să credem că ne putem controla în totalitate emoțiile prin intermediul gândirii – la fel de iluzoriu ca a spune că ne poate crește părul în chelie prin simpla putere a voinței.

Teoria *rece* a iraționalității, pe de altă parte, este mai recentă. După cel de-Al Doilea Război Mondial, mulți au căutat o explicație pentru absurditatea manifestată de naziști. Izbucnirile emoționale erau rare în rândurile comandanților militari ai lui Hitler. Chiar și discursurile sale înflăcărâte nu erau altceva decât spectacole bine puse la punct. Nu erupțiile de magmă clocotindă, ci calculele reci ca piatra au fost cele care au dus la nebunia nazistă. Același lucru poate fi spus despre Stalin și despre khmerii roșii.

În anii 1960, psihologii au început să lase deoparte afirmațiile lui Freud și să examineze în mod științific gândirea, deciziile și acțiunile umane. Rezultatul a fost o teorie rece a iraționalității, conform căreia gândirea nu este pură în sine, ci predispusă la greșeală. Iar acest lucru ne afectează pe toți. Chiar și persoanele cu o inteligență peste medie cad în aceleași capcane cognitive. În mod similar, erorile nu au o distribuție aleatorie; în mod sistematic,

deviem în aceeași 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, plămânii, sistemul imunitar. De ce trebuie ca tocmai creierul să meargă din eroare în eroare?

Gândirea 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 lucru. Toți cei altfel decât grupul păraseau 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 neatinse 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 întreabă 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, apelați la gândirea rațională lentă și solidă. Pentru orice altceva, încredeți-vă în intuiție.

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 fii un jurnal <i>Distorsiunea retrospectivă</i>	52
15. De ce ne supraestimăm în mod sistematic cunoștințele și abilitățile <i>Efectul de hiperîncredere</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>	100
30. De ce roata norocului ne dă amețeli <i>Ancora</i>	103
31. Cum să-i ușurezi pe oameni de milioanele lor <i>Inducția</i>	106
32. De ce răul lovește mai tare decât binele <i>Aversiunea față de pierderi</i>	109
33. De ce sunt leneșe echipele <i>Trândăveala socială</i>	112
34. Pus în încurcătură de o coală de hârtie <i>Creșterea exponențială</i>	115
35. Domolește-ți entuziasmul <i>Blestemul învingătorului</i>	118
36. Să nu întrebi niciodată un scriitor dacă romanul lui este autobiografic <i>Eroarea fundamentală de atribuire</i>	121
37. De ce nu e cazul să crezi în barză <i>Falsa cauzalitate</i>	125
38. În vârf, toți arată minunat <i>Efectul de halou</i>	128
39. Felicitări! Ai câștigat la ruleta rusească! <i>Căile alternative</i>	131
40. Falșii profeți <i>Iluzia prognozei</i>	134
41. Iluzia cazurilor particulare <i>Aberația conjuncturii</i>	137
42. Nu contează ce spui, ci cum spui <i>Framing</i>	140

43. De ce e chinuitor să aștepti și să tot aștepti <i>Distorsiunea acțiunii</i>	143
44. De ce ești fie soluția, fie problema <i>Distorsiunea omisiunii</i>	146
45. Nu da vina pe mine <i>Distorsiunea autocomplezenței</i>	149
46. Ai grijă ce-ți dorești <i>Rutina hedonistă</i>	152
47. Nu te minuna de propria-ți existență <i>Distorsiunea autoselecției</i>	155
48. De ce experiența îți poate afecta judecata <i>Distorsiunea asocierii</i>	158
49. Ai grijă când lucrurile încep prea bine <i>Norocul începătorului</i>	161
50. Dulci minciuni inofensive <i>Disonanța cognitivă</i>	164
51. Trăiește fiecare zi ca și când ar fi ultima – dar numai duminica <i>Rabatul hiperbolic</i>	167
52. Orice scuză jalnică <i>Justificarea „fiindcă”</i>	170
53. Decizii mai bune, decizii mai puține <i>Oboseala decizională</i>	173
54. Ai accepta să porți puloverul lui Hitler? <i>Distorsiunea contagiunii</i>	176
55. De ce nu există un război mediu <i>Problema mediilor</i>	179
56. De ce bonusurile distrug motivația <i>Surclasarea motivațională</i>	182
57. Dacă nu ai nimic de spus, taci <i>Tendința logoreică</i>	185
58. Cum să mărești coeficientul de inteligență, al locuitorilor din două state <i>Fenomenul Will Rogers</i>	188
59. Dacă ai un dușman, pune-i la dispoziție informații <i>Distorsiunea informării</i>	191

60. O durere dulce	
<i>Justificarea efortului</i>	194
61. De ce lucrurile mici par mari	
<i>Legea numerelor mici</i>	197
62. A se manevra cu grijă	
<i>Așteptările</i>	200
63. Radar în față!	
<i>Logica simplă</i>	203
64. Cum să demaști un șarlatan	
<i>Efectul Forer</i>	206
65. Munca voluntară este pentru păsărele	
<i>Sminteala voluntariatului</i>	209
66. De ce ești sclavul propriilor emoții	
<i>Euristica afectului</i>	212
67. Fii propriul tău eretic	
<i>Iluzia introspecției</i>	216
68. De ce ar trebui să dai foc propriilor corăbii	
<i>Incapacitatea de a închide ușa</i>	219
69. Ignoră tot ce-i nou-nouț	
<i>Neomania</i>	222
70. De ce funcționează propaganda	
<i>Efectul de somnolență</i>	225
71. De ce nu există curse cu numai doi cai	
<i>Ignorarea alternativelor</i>	228
72. De ce privim spre leii tineri	
<i>Distorsiunea comparațiilor sociale</i>	231
73. De ce prima impresie e înșelătoare	
<i>Efectele de întâietate și noutate</i>	234
74. De ce nimic nu-i mai bun decât ce-i făcut acasă	
<i>Sindromul „aici nu s-a inventat“</i>	237
75. Cum să profiți de neverosimil	
<i>Lebăda neagră</i>	240
76. Cunoașterea nu e transmisibilă	
<i>Dependența de domeniu</i>	243

77. Mitul minților care gândesc la fel	
<i>Efectul falsului consens</i>	246
78. Ai avut mereu dreptate	
<i>Falsificarea istoriei</i>	249
79. De ce te identifiți cu echipa de fotbal preferată	
<i>Distorsiunea in-group-out-group</i>	252
80. Deosebirea dintre risc și incertitudine	
<i>Aversiunea pentru ambiguitate</i>	255
81. De ce optezi pentru statu-quo	
<i>Efectul de implicit</i>	258
82. De ce „ultima șansă” ne panichează	
<i>Teama de regrete</i>	261
83. Cum ne orbesc detaliile atrăgătoare	
<i>Efectul de reliefare</i>	264
84. De ce banii nu sunt goi	
<i>Efectul banilor de casă</i>	267
85. De ce n-are rost să-ți iei angajamente de început de an	
<i>Procrastinarea</i>	270
86. Construiește-ți propriul castel	
<i>Invidia</i>	273
87. De ce preferi să citești romane, nu statistici	
<i>Personificarea</i>	276
88. Habar nu ai ce treci cu vederea	
<i>Iluzia atenției</i>	279
89. Gogoasă umflată	
<i>Denaturarea strategică</i>	282
90. Unde-i întrerupătorul?	
<i>Excesul de raționament</i>	285
91. De ce te visezi prea departe	
<i>Aberația planificării</i>	288
92. Cei care dau cu ciocanul văd numai cuie	
<i>Deformația profesională</i>	291
93. Misiune îndeplinită	
<i>Efectul Zeigarnik</i>	294

94. Barca e mai importantă decât vâslitul	
<i>Iluzia abilităților</i>	297
95. De ce te înșală listele	
<i>Efectul elementului pozitiv</i>	300
96. Desenează tu ținta în jurul săgeții	
<i>Selecția cireșelor</i>	303
97. La vânătoare de șapi ispășitori	
<i>Aberația cauzei unice</i>	306
98. Nebunii vitezei sunt șoferi nepericuloși	
<i>Eroarea intenției de tratare</i>	309
99. De ce n-ar trebui să citești știrile	
<i>Iluzia știrilor</i>	312
Epilog	315
Mulțumiri	323
Notă privind bibliografia	325

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.