

SATURS

Priekšvārds	9
<i>The Survivorship Bias. Izdzīvojušo aizspriedums</i>	13
Kāpēc ir vērts apmeklēt kapsētas	
<i>The Swimmer's Body Illusion. Peldētāja auguma ilūzija</i>	17
Vai Hārvarda ir laba vai slikta universitāte? Mēs to nezinām	
Pārlieta pašpārvērtējuma efekts	21
Kāpēc jūs sistemātiski pārvērtējat savas zināšanas un spējas	
<i>Social Proof. Sabiedrības atzinums</i>	25
Ja miljoniem cilvēku apgalvo kādu muļķību, tāpēc vien tā nekļūst patiesa	
<i>The Sunk Cost Fallacy. Neatgūstamo izmaksu lamatas</i>	29
Kāpēc jums būtu jāignorē pagātne	
Savstarpējība	33
Kāpēc nekad nevajadzētu ļaut sev izmaksāt dzērienu	
<i>The Confirmation Bias. Apstiprināšanas kļūda (1. daļa)</i>	37
Uzmanieties, kad parādās apzīmējums "īpašs gadījums"	
<i>The Confirmation Bias. Apstiprināšanas kļūda (2. daļa)</i>	41
Novāc to, kas tev dārgs	
<i>The Authority Bias. Autoritātes pārvērtēšana</i>	45
Kāpēc nav jārespektē autoritātes	
Kontrasta efekts	49
Kāpēc jāatstāj mājās savas draudzenes fotomodeles	
<i>The Availability Bias. Pieejamības kļūda</i>	53
Kāpēc jums labāk patīk izmantot nepareizu karti nekā vispār neizmantojot karti	

“Kļūs sliktāk, pirms situācija uzlabosies” lamatas	57
Dzirdot kādu pieminam “grūtību pilnu ceļu”, būtu jāieslēdzas jūsu avārijas signālam	
The Story Bias. Stāsta aizspriedums	61
Kāpēc melo pat patiesie stāsti	
The Hindsight Bias. Atskata kļūda	65
Kāpēc jums būtu jāraksta dienasgrāmata	
Šofera zināšanas	69
Kāpēc jums nevajadzētu nopietni klausīties ziņu diktorus	
Kontroles ilūzija	73
Jūs kontrolējat mazāk, nekā jums šķiet	
Stimula un superreakcijas tendence	77
Kāpēc jums savam advokātam nebūtu jāmaksā par darba stundām	
Regresija uz vidējo	81
Ārstu, konsultantu, treneru un psihoterapeitu apšaubāmais sniegums	
Kopīpašuma traģēdija	85
Kāpēc saprātīgi cilvēki neapelē pie saprāta	
The Outcome Bias. Rezultāta aizspriedums	89
Nekad nevērtējiet lēmumu, pamatojoties uz tā rezultātiem	
Izvēles paradokss	93
Kāpēc vairāk ir mazāk	
The Liking Bias. Patikšanas kļūda	97
Jūs rīkojaties nesaprātīgi, jo gribat būt mīlēti	
Īpašuma efekts	101
Nepieķerieties lietām	
Brīnums	105
Neiespējamu notikumu nepieciešamība	
Groupthink. Grupas domāšana	109
Kāpēc konsenss var būt bīstams	
The Neglect of Probability. Varbūtības ignorēšana	113
Kāpēc laimesti kļūst aizvien lielāki	
The Zero-Risk Bias. Nulles riska kļūda	117
Kāpēc jūs pārāk daudz maksājat par to, lai neriskētu	

Ierobežojuma kļūda	121
Kāpēc reti dabūjami kēksiņi garšo labāk	
<i>The Base-Rate Neglect. Reālākās iespējas neievērošana</i>	125
Kad tu Vaiomingā dzirdi pakavu dipoņu un redzi melnbaltas strīpas...	
Spēlmaņa kļūda	129
Kāpēc neeksistē līdzsvarojošs likteņa spēks	
Enkurs	133
Kā laimes rats mums sagroza prātu	
Indukcija	137
Kā izvilināt no cilvēkiem miljonus	
Zaudējuma nepanesamība	141
Kāpēc dusmīgas sejas mēs pamanām ātrāk nekā draudzīgas	
<i>Social Loafing. Sociālā slinkošana</i>	145
Kāpēc komandas ir slinkas	
Eksponenciāls pieaugums	149
Kāpēc salocīta lapa pārspēj mūsu domāšanu	
<i>The Winner's Curse. Uzvarētāja lāsts</i>	153
Cik daudz jūs maksātu par vienu eiro?	
Fundamentālā atribūcijas kļūda	157
Nekad nejautāriet rakstniekam, vai viņa romāns ir autobiogrāfisks	
Aplamā cēlonība	161
Kāpēc jums nebūtu jātic stārķim	
<i>The Halo Effect. Oreola efekts</i>	165
Kāpēc skaistiem cilvēkiem ir vieglāk veidot karjeru	
Iespējamās alternatīvas	169
Apsveicam! Jūs esat uzvarējis krievu ruletē	
Prognozes ilūzija	173
Kā kristāla bumba izkropļo jūsu skatu	
<i>The Conjunction Fallacy. Konjunkcijas kļūda</i>	177
Kāpēc ticami stāsti var pavedināt	

Framing. Ierāmēšana	181
<i>C'est le ton qui fait la musique</i>	
The Action Bias. Darbības aizspriedums	185
Kāpēc nogaidīšana un nekā nedarīšana sagādā mocības	
The Omission Bias. Nolaidības aizspriedums	189
Kāpēc jūs esat vai nu risinājums – vai problēma	
The Self-Serving Bias. Paštaisnuma aizspriedums	193
Kāpēc jūs nekad ne pie kā neesat vainīgi	
The Hedonic Treadmill. Hēdonisma vāveres ritenis	197
Kāpēc jūsu ceļam uz darbu būtu jābūt pēc iespējas īsākam	
The Self-Selection Bias. Pašselekcijas aizspriedums	201
Nebrīnieties par to, ka jūs esat	
The Association Bias. Asociācijas aizspriedums	205
Kāpēc pieredze dažkārt padara par muļķi	
Iesācēja veiksmē	209
Uzmanies, ja sākumā viss iet labi	
Kognitīvā disonanse	213
Kā ar maziem meliem jūs sakārtojat savas jūtas	
The Hyperbolic Discounting. Hiperboliskais diskonts	217
<i>Carpe diem</i> – bet, lūdzu, tikai līdz svētdienai!	
Pēcvārds	221
Pielikums	
<i>Pateicības</i>	229
Ilustratore	230
Literatūra	231
Atsauksmes par grāmatu	252

THE SURVIVORSHIP BIAS IZDŽĪVOJUŠO AIZSPRIEDUMS

Kāpēc ir vērts apmeklēt kapsētas

Lai kur Reto skatītos, viņš visur redz rokzvaigznes. Tās parādās televīzijā, uz glancēto žurnālu vākiem, koncertu programmās un interneta fanu lapās. Viņu dziesmas nav iespējams nedzirdēt – tās skan iepirkšanās centrā, paša *playlist*, sporta zālē. Rokzvaigznes ir visur. Daudz. Un gūst panākumus. Neskaitāmu ģitāras varoņu iedvesmots, Reto nodibina grupu. Vai viņam kādreiz izdosies kļūt par rokzvaigzni? Varbūtība ir tikai mata tiesu lielāka par nulli. Kā daudzi citi, viņš droši vien nonāks neveiksmīgo mūziķu kapsētā. Šajā apbedījumu vietā mūziķu ir 10 000 reižu vairāk nekā uz slavas skatuves, tomēr neviens žurnālists neinteresējas par neveiksminiekiem – ja vien tās nav kritušās zvaigznes. Un tas kapsētu padara nepiederošajiem neredzamu.

IZDŽĪVOJUŠO AIZSPRIEDUMS (angliski: *Survivorship Bias*)* paredz – tā kā panākumi ikdienā ir pamanāmāki nekā

* Autors domāšanas kļūdas nosaukumus daudzviet ir piedāvājis angliski un tāpēc iekavās norāda nosaukuma iespējamo tulkojumu vācu valodā. Citreiz viņš rīkojas otrādi – norāda kļūdas nosaukumu vāciski, savukārt iekavās – tās nosaukumu angliski. Taču, tā kā oriģinālie kļūdu nosaukumi pārsvarā radušies anglosakšu valodas telpā, bet tulkotāja kļūdu nosaukumus skaidrības labad visur ir tulkojusi uz latviešu valodu, tad ir norādīts kļūdas oriģinālais nosaukums angļu valodā. (*Tulkotājas piez.*)

neveiksmes, jūs sistemātiski pārvērtējat izredzes gūt panākumus. Būdam nepiederošs, jūs (tāpat kā Reto) ļaujaties ilūzijai. Jūs neņemat vērā, cik neizsakāmi maza ir panākumu varbūtība. Aiz katra sekmīga rakstnieka slēpjas 100 citi, kuru grāmatas netiek pārdotas. Un aiz katra no tiem – atkal 100, kuri nav atraduši izdevēju. Un aiz katra no tiem – atkal simti ar aizsāktu manuskriptu atvilktnē. Taču mēs dzirdam tikai par veiksmīgajiem un aizmirstam, cik reti tiek gūti panākumi rakstniecībā. Tas pats attiecas uz fotogrāfiem, uzņēmējiem, māksliniekiem, sportistiem, arhitektiem, Nobela prēmijas laureātiem, televīzijas raidījumu vadītājiem un skaistuma karalienēm. Medijiem nav interesanti rakņāties neveiksminieku kapsētās. Tas nav viņu kompetencē. Tātad šis domāšanas darbs jāpārņem jums, ja vēlaties kļiedēt IZDZĪVOJUŠO AIZSPRIEDUMU.

IZDZĪVOJUŠO AIZSPRIEDUMS jūs notvers vēlākais tad, kad būs runa par naudu. Piemēram, jūsu draugs dibina jaunu kompāniju. Pie potenciālo investoru loka piederat arī jūs. Jūs saskatāt izdevību: šis uzņēmums varētu būt nākamais *Microsoft*. Varbūt jums veiksies. Kas notiek realitātē? Ticamākais scenārijs paredz, ka šis uzņēmums nepārdzīvos pat pirmās grūtības. Nākamais scenārijs ir bankrots pēc trim gadiem. No uzņēmumiem, kas noturas pirmos trīs gadus, lielākā daļa nekad nepārsniedz mikrouzņēmuma statusu ar ne vairāk kā desmit darbiniekiem. Secinājums: jūs esat ļāvuši sevi apžilbināt panākumiem bagāto uzņēmumu plašajam atspoguļojumam medijos. Tātad neriskēt? Nē, rīkojieties! Taču dariet to ar apziņu, ka mazais IZDZĪVOJUŠO AIZSPRIEDUMA velniņš gluži kā slīpēts stikls izkropļo varbūtību.

Piemēram, *Dow Jones* indekss. Tajā iekļauj tikai IZDZĪVOJUŠOS. Proti, šajā akciju indeksā nav pārstāvēti nedz neveiksmīgie, nedz mikro un mazie uzņēmumi, – tātad lielākā daļa. Akciju indekss nereprezentē valsts ekonomiku.

Gluži tāpat kā prese reprezentatīvi neatspoguļo mūziķu kopējo skaitu. Arī milzīgajam daudzumam veiksmes grāmatu un veiksmes treneru būtu jāvairo jūsu skepse: neveiksminieki neraksta grāmatas un neuzstājas ar priekšlasījumiem par savu izgāšanos.

Pavisam neērts IZDZĪVOJUŠO AIZSPRIEDUMS kļūst tad, ja jūs paši piederat pie “izdzīvojušajiem”. Pat ja panākumu pamatā ir tikai gadījums, jūs atklāsiat līdzības ar citiem veiksminiekiem un pasludināsiat tās par “panākumu faktoriem”. Taču, apmeklējot neveiksminieku (personu, uzņēmumu utt.) kapsētu, jūs konstatēsiat, ka šos šķietamos “panākumu faktoros” nereti izmantoja arī viņi.

Ja pietiekams daudzums zinātnieku pēta kādu konkrētu fenomenu, daļa no šiem pētījumiem tīras sakritības pēc noteikti sniegs statistiski nozīmīgus rezultātus – piemēram, par kopsakaru starp sarkanvīna patēriņu un paredzamo dzīves ilgumu. Tā šie (aplamie) pētījumi uzreiz iegūst augstu atpazīstamības pakāpi. Tas ir IZDZĪVOJUŠO AIZSPRIEDUMS.

Tomēr pietiks filozofēt. IZDZĪVOJUŠO AIZSPRIEDUMS nozīmē, ka jūs sistemātiski pārvērtējat panākumu gūšanas iespējamību. Pretdarbība: biežāk apmeklējiet reiz daudz-sološu projektu, investīciju un karjeru apbedījuma vietas. Skumja, toties veselīga pastaiga.