

INNEHÅLL

FÖRORD	13
1. VARFÖR MAN BÖR BESÖKA BEGRAVNINGSPLATSER <i>ILLUSIONEN OM ÖVERLEVNAD</i>	16
2. ÄR HARVARD ETT BRA ELLER DÅLIGT UNIVERSITET? DET VET VI INTE <i>ILLUSIONEN OM SIMMARENS KROPP</i>	19
3. VARFÖR VI SYSTEMATISKT ÖVERSKATTAR VÅRA KUNSKAPER OCH VÅR FÖRMÅGA <i>SJÄLVÖVERSKATTNING</i>	22
4. ATT FEMTIO MILJONER MÄNNISKOR SÄGER NÅGOT DUMT GÖR DET INTE MINDRE DUMT <i>GRUPPBETEENDE</i>	25
5. VARFÖR MAN SKA GLÖMMA DET FÖRFLUTNA <i>VILLFARELSEN OM ICKE-ÅTERVINNINGSBARA KOSTNADER</i>	28
6. VARFÖR MAN BÖR TACKA NEJ TILL SMAKPROVNING I SNABBKÖPET <i>RECIPROCITETSPRINCIPEN</i>	31
7. VARNING FÖR ”SPECIALFALL” <i>KONFIRMERINGSBIAS (DEL 1)</i>	34
8. MURDER YOUR DARLINGS <i>KONFIRMERINGSBIAS (DEL 2)</i>	37

9. VARFÖR MAN SKA VARA RESPEKTLÖS GENTEMOT AUKTORITETER	
<i>AUKTORITETSBIAS</i>	40
10. VARFÖR DU SKA LÄMNA DINA VÄLTRÄNADE POLARE HEMMA	
<i>KONTRASTEFFEKTEN</i>	43
11. VARFÖR VI HELLRE ANVÄNDER EN MISSVISANDE KARTA ÄN INGEN KARTA ALLS	
<i>TILLGÄNGLIGHETSBIAS</i>	46
12. DET MÅSTE BLI VÄRRE INNAN DET KAN BLI BÄTTRE	
<i>MYTEN OM STÅLBADET</i>	49
13. TILL OCH MED SANNA HISTORIER ÄR SAGOR	
<i>NARRATIV FÖRVANSKNING</i>	52
14. VARFÖR DET ÄR EN BRA IDÉ ATT SKRIVA DAGBOK	
<i>EFTERKLOKHETENS FÄLLA</i>	55
15. KÖP INTE ALLT SOM NYHETSANKARET SÄGER	
<i>CHAUFFÖRENS VETANDE</i>	58
16. DU HAR INTE SÅ BRA KONTROLL SOM DU TROR	
<i>KONTROLLILLUSIONEN</i>	61
17. VARFÖR MAN INTE SKA BETALA SNICKAREN PER TIMME	
<i>KOBRAEFFEKTEN</i>	64
18. LÄKARES, KONSULTERS OCH PSYKOTERAPEUTERS TVEKSAMMA METODER	
<i>ÅTERGÅNG TILL MEDELVÄRDET</i>	67
19. DÖM ALDRIG EN BESLUTSPROCESS EFTER RESULTATET	
<i>UTFALLSFOKUSERING</i>	70

20. LESS IS MORE <i>VALPARADOXEN</i>	73
21. NÄR MAN VILL BLI OMTYCKT HANDLAR MAN OFÖRNUFTIGT <i>PROBLEMET MED AVSPEGLING</i>	76
22. KLAMRA DIG INTE FAST VID ÄGODELAR <i>BESITTNINGSEFFEKTEN</i>	79
23. OSANNOLIKA HÄNDELSERS OUNDVIKLIGHET <i>SAMMANTRÄFFANDEN</i>	82
24. FARAN MED KONSENSUS <i>GRUPPTÄNKANDE</i>	85
25. VARFÖR DU SNART KOMMER ATT SPELA OM MEGATRI LJARDER <i>NEGLIGERING AV SANNOLIKHETEN</i>	88
26. VARFÖR SISTA KAKAN I BURKEN ÄR SÅ ÅTRÅVÄRD <i>RARA SUNT CARA</i>	91
27. NÄR MAN HÖR HOVSLAG OCH SER NÅGOT SVART-OCH-VIT-RANDIGT I WYOMING <i>PREVALENSFEL</i>	94
28. VARFÖR DEN UTJÄMNANDE KRAFTEN I UNIVERSUM ÄR STRUNTPRAT <i>SPELARENS FELSLUT</i>	97
29. HUR LYCKOHJULET FÖRVRIDER HUVUDET PÅ OSS <i>ANKARET</i>	100
30. HUR MAN BEFRIAR FOLK FRÅN DERAS MILJONER <i>INDUKTIVT TÄNKANDE</i>	103

31. VARFÖR VI FRUKTAR DET NEGATIVA MER ÄN VI UPPSKATTAR DET POSITIVA	
<i>FÖRLUSTAVERSION</i>	106
32. VARFÖR GRUPPARBETE GÖR OSS LATA	
<i>SOCIAL MASKNING</i>	109
33. VARFÖR ETT VIKT PAPPER ÖVERSTIGER VÅR TANKEFÖRMÅGA	
<i>EXPONENTIELL TILLVÄXT</i>	112
34. HUR MYCKET BETALAR DU FÖR EN EURO?	
<i>VINNARENS FÖRBANNELSE</i>	115
35. FRÅGA ALDRIG EN FÖRFATTARE OM HANS BOK ÄR EN SJÄLVBIOGRAFI	
<i>DET FUNDAMENTALA ATTRIBUTIONSFELET</i>	118
36. VARFÖR HUVUDLÖSS INTE BOTAR SJUKDOMAR	
<i>FALSK KAUSALITET</i>	121
37. PÅ TOPPEN ÄR ALLA VACKRA	
<i>HALOEFFEKTEN</i>	124
38. GRATTIS! DU HAR VUNNIT PÅ RYSK ROULETT	
<i>DE ALTERNATIVA VÄGARNA</i>	127
39. HUR KRISTALLKULAN GRUMLAR BLICKEN	
<i>PROGNOSVILLAN</i>	130
40. VARFÖR PLAUSIBLA SAMBAND ÄR SÅ FÖRFÖRISKA	
<i>DEN LOGISKA KULLERBYTTAN</i>	133
41. DET ÄR INTE VAD DU SÄGER UTAN HUR DU SÄGER DET	
<i>INRAMNINGSEFFEKTEN</i>	136

42. DET SVÅRA MED ATT GÖRA INGENTING <i>BENÄGENHETEN ATT HANDLA</i>	139
43. VARFÖR DU ANTINGEN ÄR LÖSNINGEN – ELLER PROBLEMET <i>UNDERLÅTENHET ATT HANDLA</i>	142
44. SKYLL INTE PÅ MIG <i>BENÄGENHETEN ATT FRAMHÅLLA SIG SJÄLV</i>	145
45. VAR FÖRSIKTIG MED VAD DU ÖNSKAR DIG <i>DET HEDONISTISKA EKORRHJULET</i>	148
46. FÖRUNDRAS INTE ÖVER ATT DU EXISTERAR <i>SJÄLVCENTRERAT URVAL</i>	151
47. VARFÖR ERFARENHET KAN SKADA OMDÖMET <i>FELAKTIGA SAMBAND</i>	154
48. SE UPP NÄR ALLTING BÖRJAR BRA <i>NYBÖRJARTUR</i>	157
49. SURT, SA RÄVEN <i>KOGNITIV DISSONANS</i>	160
50. LEV SOM OM VARJE DAG VORE DEN SISTA – MEN BARA PÅ SÖNDAG <i>CARPE DIEM</i>	163
EFTERORD	166
TACK	173
LITTERATURFÖRTECKNING	174

FÖRORD

Allt började en kväll hösten 2004. På inbjudan av förläggaren och mediemogulen Hubert Burda hade jag rest till München för att delta i ett, som det heter, ”informellt utbyte mellan intellektuella”. Aldrig förr hade jag uppfattat mig som ”intellektuell” – jag hade pluggat företagsekonomi, så jag var väl strängt taget motsatsen till intellektuell – men jag hade gett ut två romaner och det räckte tydligen.

Vid bordet satt Nassim Nicholas Taleb, på den tiden en okänd börshandlare på Wall Street med en dragning åt det filosofiska. Jag presenterades för honom som kännare av den engelska och skotska upplysningen – särskilt David Hume. Det var uppenbart att jag hade blivit förväxlad med någon annan. Jag sa ingenting, log lite osäkert och lät den paus som uppstod gälla som belägg för mitt enorma filosofiska vetande. Genast drog Taleb till sig en ledig stol och klappade på sitsen för att visa att jag skulle sätta mig där. Som tur var övergick samtalet efter bara ett par meningar om Hume till Wall Street där jag åtminstone kunde hänga med. Vi förundrades över alla tankefel, som företagschefer och vd:ar konstant begår, utan att undanta oss själva. Vi diskuterade det faktum att osannolika skeenden tycktes mycket mer sannolika när man betraktade dem i efterhand. Vi småskrattade åt att investerare ofta hade så svårt att skiljas från sina aktier om de låg under anskaffningsvärdet.

Efteråt skickade han mig diverse sidor ur ett manuskript som han bad mig kommentera, sidor som han så småningom sammanställde till bästsäljaren *Den svarta svanen*. Med den boken slungades Taleb rätt in i de intellektuella världsstjärnornas liga. Och jag för min del började sluka allt jag kom över som skrivits om "heuristik" (det vill säga en intuitiv metod att bilda ny kunskap) och "bias" (snedvriden tolkning av verkligheten). Samtidigt tog jag kontakt med ett antal forskare som jag också besökte i deras laboratorier. Så småningom gick det upp för mig att jag, förutom mitt arbete som författare och företagare, hade börjat forska i social och kognitiv psykologi.

Tankefel, som jag använder begreppet här, är systematiska avvikelser från det rationella; från det optimala, logiska, förnuftiga tänkandet och förhållningssättet. Ordet "systematisk" är viktigt, eftersom det inte handlar om tillfälliga misstag i omdömet utan om rutinmässiga misstag, logiska barriärer som vi snubblar över om och om igen – generation efter generation, århundrade efter århundrade. Till exempel är vi mycket mer benägna att överskatta vår kunskap, än att underskatta den. Risker att förlora något sätter fart på oss mycket snabbare än utsikten att vinna något. När vi är tillsammans med andra människor tenderar vi att anpassa vårt sätt efter deras beteende. Och så vidare. Våra tankefel följer samma mönster om och om igen, och samlas förutsägbart långt ut på skalan mot "självöverskattning", medan den andra änden på skalan, "självunderskattning", förblir relativt tom.

För att inte tanklöst slarva bort den förmögenhet jag hade samlat på mig under tiden som författare och affärsman började jag göra en lista över systematiska tankefel och lägga till iakttagelser och personliga anekdoter. Jag hade inte en tanke på att publicera materialet,

det var helt och hållet avsett för mig själv. Snart märkte jag att listan inte enbart var bra att ha i affärlivet, till exempel inför investeringsbeslut, den kunde också göra nytta i privatlivet. Vetskapen om tankefelen gjorde mig lugnare och fick mig att tänka efter: med hjälp av listan upptäckte jag mina egna tankefel i tid och kunde undvika dem innan de hade ställt till med alltför stor skada. Och jag förstod för första gången när andra handlade oförnuftigt och kunde möta dem väl förberedd – kanske till och med få en fördel i våra förhandlingar. Men framför allt hade jag bannlyst irrationalitetens spöke – jag hade kategorier, begrepp och förklaringar till hands för att skrämma bort det. Åskvädren har inte blivit mer sällsynta sedan Benjamin Franklin uppfann åskledaren – inte heller har de försvagats – men de är mindre ångestframkallande. Och det är precis så jag känner om min egen irrationalitet nu.

Snart började vänner och bekanta intressera sig för mitt lilla häfte. Detta intresse ledde vidare till en kolumn varje vecka i *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* liksom i den schweiziska *SonntagsZeitung*, till otaliga föredrag (mest för läkare, investerare, bolagsstyrelser och regeringstjänstemän) och slutligen till denna bok.

Till sist: Min lista över tankefel är självklart inte komplett. Nya upptäcks hela tiden. Felaktiga resonemang hänger också ihop med varandra – oavsett vad de har fått för benämningar – och kan vara svåra att avgränsa inbördes. Det är inte så konstigt, våra hjärnvindlingar är också ganska tilltrasslade.

Dessutom är jag först och främst författare och företagare, inte beteendevetare. Jag ser mig själv som en förmedlare med uppgift att tolka det jag har läst och lärt mig, och beskriva det i ordalag som andra kan förstå.

I.

VARFÖR MAN BÖR BESÖKA BEGRAVNINGSPLATSER

ILLUSIONEN OM ÖVERLEVAD

Lukas ser rockstjärnor överallt; vart han än vänder blicken möter den rockstjärnor. De förekommer i tv, på veckotidningarnas omslag, i konsertprogram och på internet. Deras låtar spelas på alla håll och kanter – i gallerior, i den egna spellistan, på gymmet. Rockstjärnorna är allestädes närvarande. De är många. Och de är framgångsrika. Uppmuntrad av otaliga gitarrhjältars berömmelse startar Lukas ett band. Kommer han någonsin att lyckas? Sannolikheten ligger en hårsman över noll. Som så många andra kommer han troligtvis att hamna på kyrkogården för misslyckade musiker. Denna begravningsplats rymmer tiotusentals fler musiker än scenen, men ingen journalist är intresserad av de misslyckade – med undantag av de fallna stjärnorna. Den här kyrkogården är osynlig för alla utomstående.

Illusionen om överlevnad, på engelska *survivorship bias*, kan förklaras så här: eftersom framgång syns bättre i vardagen än misslyckande, överskattas systematiskt utsikterna till framgång. Lukas, som inte vet något om den hårda rockvärlden, lider av en illusion. Han förstår inte hur försvinnande liten chansen att lyckas faktiskt är.

Bakom varje framgångsrik författare döljer sig hundra andra som inte får sina böcker sålda. Och bakom var och

en av dem döljer sig återigen hundra som inte har fått sina manuskript antagna. Och bakom dem åter hundra med påbörjade manus i skrivbordslådan. Men vi hör bara talas om dem som är framgångsrika, och blundar för det osannolika i företaget. Detsamma gäller fotografer, företagare, konstnärer, idrottare, arkitekter, Nobelpristagare, programledare i tv och modeller. Medierna har inget intresse av att gräva i de misslyckades kyrkogårdar. Varför skulle de ha det? Det ingår ju inte i deras jobb. Vilket betyder att den som vill undvika att gå i den fälla som illusionen om överlevnad innebär måste gräva själv.

Förmågan att genomskåda den här illusionen är viktig också när det kommer till pengar och risktagande. Tänk dig att en vän startar ett företag. Till kretsen av potentiella investerare hör du. Du vädrar en chans. Det här kan bli nästa Microsoft. Kanske har ni tur. Men hur ser verkligheten ut? Det troliga scenariot är att företaget inte ens kommer ur startgroparna. Det näst mest sannolika är att det startar men går i konkurs efter tre år. Av de företag som överlever de första tre åren krymper de flesta till en liten firma med färre än tio anställda. De har låtit sig förföras av de framgångsrika företagens närvaro i medierna. Ska man alltså undvika alla risker? Nej, det ska man inte. Men man ska chansa medveten om att den lilla djävulen illusionen om överlevnad förvrider verkligheten som i en skrattspegel.

Vi kan ta Dow Jones i New York som exempel. Det består av idel överlevare. Ingenstans på aktiemarknaden förekommer några felslagna satsningar eller småföretag. Och ändå är det småföretagen som utgör majoriteten av ett lands näringsliv. Ett aktieindex är inte representativt för ett lands ekonomi. På samma sätt som den musik som recenserar i pressen inte är representativ för ett lands

musikliv i stort. Den väldiga mängd böcker om framgångsstrategier som produceras och alla framgångsguruer som uppträder bör göra var och en misstänksam. De som har misslyckats skriver inga böcker och de föreläser inte om sina misslyckanden.

Särskilt vanskelig blir illusionen om överlevnad om du själv hör till ”de överlevandes” skara. Även om din framgång beror på rena tillfälligheter kommer du att upptäcka gemensamma drag hos andra ”vinnare” och tolka dessa gemensamma drag som ”framgångsfaktorer”. Vid ett besök på de misslyckades kyrkogård, där personer och företag vilar, upptäcker du snart att de förmenta ”framgångsmetoderna” ofta har tillämpats av dem också.

Om tillräckligt många forskare undersöker ett särskilt fenomen händer det ibland att ett par av dessa studier av en ren slump ger statistiskt signifikanta resultat – till exempel sambandet mellan rödvinskonsumtion och hög förväntad livslängd. Den här typen av (felaktiga) studier får omedelbart stort genomslag. Följden blir att folk ogärna läser om studierna där ”tråkiga” men korrekta slutsatser dras.

Illusionen om överlevnad innebär alltså att man systematiskt överskattar chanserna till framgång. Som motvikt kan jag rekommendera en vandring på de kyrkogårdar där de en gång så löftesrika projekten, investeringarna och karriärerna vilar. En sorglig promenad, men nyttig.