

ΑΠΟ ΤΟΝ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΤΟΥ BEST SELLER ΤΟ ΜΕΓΑΛΟ ΣΟΡΤΑΡΙΣΜΑ

M I C H A E L L E W I S

Η ΜΕΓΑΛΗ ΑΝΑΤΡΟΠΗ

KAHNEMAN & TVERSKY

Μια φίλια που άλλαξε τον τρόπο με τον οποίο σκεφτόμαστε

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ

MICHAEL LEWIS

Η ΜΕΓΑΛΗ ΑΝΑΤΡΟΠΗ

KAHNEMAN & TVERSKY

Μια φιλία που άλλαξε τον τρόπο
με τον οποίο σκεφτόμαστε

Μετάφραση: Νίκος Ρούσσος

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ

Η ΜΕΓΑΛΗ ΑΝΑΤΡΟΠΗ

Τίτλος πρωτοτύπου: *THE UNDOING PROJECT*

Συγγραφέας: Michael Lewis

Μετάφραση: Νίκος Ρούσσος

Επιμέλεια-Διόρθωση: Αλέξανδρος Καρατζάς

Copyright © 2017 by Michael Lewis

All rights reserved

© 2018, Εκδόσεις Κυριάκος Παπαδόπουλος Α.Ε., για την ελληνική γλώσσα

Η πνευματική ιδιοκτησία αποκτάται χωρίς καμιά διατύπωση και χωρίς την ανάγκη ρήτρας απαγορευτικής των προσβολών της. Κατά τον Ν. 2387/20 (όπως έχει τροποποιηθεί με τον Ν. 2121/93 και ισχύει σήμερα) και κατά τη Διεθνή Σύμβαση της Βέρνης (που έχει κυρωθεί με τον Ν. 100/1975), απαγορεύεται η αναδημοσίευση, η αποθήκευση σε κάποιο σύστημα διάσωσης και γενικά η αναπαραγωγή του παρόντος έργου με οποιονδήποτε τρόπο ή μορφή, τμηματικά ή περιληπτικά, στο πρωτότυπο ή σε μετάφραση ή άλλη διασκευή, χωρίς γραπτή άδεια του εκδότη.

Πρώτη έκδοση: Μάρτιος 2018



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ

www.epbooks.gr

Καποδιστρίου 9, 144 52 Μεταμόρφωση Αττικής

τηλ.: 210 2816134, e-mail: info@epbooks.gr

ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΟ

Μασσαλίας 14, 106 80 Αθήνα, τηλ.: 210 3615334

ISBN 978-960-569-847-8

*Για τον Ντάχερ Κέλνερ,
τον οδηγό μου στη ζούγκλα*

Το να αμφιβάλλεις δεν είναι ευχάριστο·
το να είσαι βέβαιος, όμως, είναι κάτι το παράλογο.

— *Βολταίρος*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ: ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΠΟΥ ΠΟΤΕ ΔΕΝ ΛΥΝΕΤΑΙ	11
1. Ο «ΒΥΖΑΚΙΑΣ»	17
2. Ο ΠΑΡΕΙΣΑΚΤΟΣ.....	56
3. Ο ΜΥΗΜΕΝΟΣ	96
4. ΣΦΑΛΜΑΤΑ.....	135
5. Η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ.....	166
6. ΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΟΥ ΝΟΥ	194
7. ΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ	232
8. ΤΟ ΞΕΠΕΤΑΓΜΑ.....	251
9. Η ΓΕΝΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΙΣΤΗ ΨΥΧΟΛΟΓΟΥ	282
10. ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΠΟΜΟΝΩΣΗΣ.....	319
11. ΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ ΑΝΑΙΡΕΣΗΣ.....	347
12. ΤΟ ΝΕΦΟΣ ΤΩΝ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΩΝ	374
ΚΑΤΑΚΛΕΙΔΑ: ΜΠΟΡΑ-ΜΠΟΡΑ.....	405
ΜΙΑ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΗΓΕΣ	422
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	429

Εισαγωγή

ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΠΟΥ ΠΟΤΕ ΔΕΝ ΛΥΝΕΤΑΙ

Το 2003 δημοσίευσα ένα βιβλίο με τίτλο *Moneyball*, σχετικά με την προσπάθεια της ομάδας μπίιζμπολ Oakland Athletics να βρει νέες, βελτιωμένες μεθόδους αποτίμησης παιχτών και αξιολόγησης των διαφόρων στρατηγικών ως προς το παιχνίδι. Η ομάδα είχε στη διάθεσή της λιγότερα χρήματα για παίχτες σε σύγκριση με άλλες ομάδες, και γι' αυτό η διοίκησή της άρχισε, εξ ανάγκης, να βλέπει το παιχνίδι μέσα από ένα διαφορετικό πρίσμα. Αξιοποιώντας καινούργια αλλά και παλαιότερα δεδομένα για το μπίιζμπολ –καθώς και την ανάλυση αυτών των δεδομένων από ανθρώπους εκτός αθλήματος–, οι υπεύθυνοι διοίκησης των Oakland Athletics ανακάλυψαν κάτι που ισοδυναμούσε με «νέα γνώση» σχετικά με το άθλημα. Η γνώση αυτή τους επέτρεψε να βρεθούν πολύ πιο μπροστά από τις διοικήσεις άλλων ομάδων. Διέκριναν καλά στοιχεία σε παίχτες που είχαν απορριφθεί ή αγνοηθεί, και κάμποση ανοησία σε πλήθος πράγματα που θεωρούνταν σοφά στον χώρο του μπίιζμπολ. Όταν κυκλοφόρησε το βιβλίο μου, κάποιοι ειδικοί στο μπίιζμπολ –εδραιωμένα διοικητικά στελέχη, κυνηγοί ταλέντων, δημοσιογράφοι– αντέδρασαν με ενόχληση και περιφρόνηση, όμως πολλοί αναγνώστες βρήκαν την ιστορία τόσο ενδιαφέρουσα όσο κι εγώ. Από τη μέθοδο την οποία εφάρμοσε η διοίκηση των Oakland Athletics προκειμένου να χτίσει μια ομάδα μπίιζμπολ, πολλοί άντλησαν ένα γενικότερο

δίδαγμα: Αν η αγορά μπορούσε να παρεξηγήσει τους ακριβοπληρωμένους και υποκείμενους στον εξονυχιστικό έλεγχο της κοινής γνώμης απασχολούμενους σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα που υπήρχε από τη δεκαετία του 1860, ποιος, άραγε, ήταν ασφαλής; Αν η αγορά παιχτών του μπέιζμπολ λειτουργούσε αναποτελεσματικά, άραγε ποια αγορά ήταν ασφαλής; Αν μια νέα αναλυτική μέθοδος είχε οδηγήσει στην ανακάλυψη νέας γνώσης στον χώρο του μπέιζμπολ, υπήρχε άραγε κάποια σφαίρα ανθρώπινης δραστηριότητας όπου δεν θα μπορούσε να συμβεί το ίδιο;

Εδώ και μια δεκαετία περίπου, αρκετοί έχουν αναγάγει τους Oakland Athletics σε πρότυπό τους και προσπαθούν να χρησιμοποιούν καλύτερα δεδομένα, καθώς και βελτιωμένες μεθόδους ανάλυσης αυτών των δεδομένων, προκειμένου να εντοπίζουν ατέλειες της αγοράς. Έχω διαβάσει άρθρα που κάνουν λόγο περί Moneyball για την παιδεία, Moneyball για κινηματογραφικά στούντιο, Moneyball για το γκολφ, Moneyball για τη γεωργία, Moneyball για εκδόσεις βιβλίων (!), Moneyball για το δημόσιο, Moneyball για τραπεζικά στελέχη και ούτω καθεξής. «Δηλαδή στα καλά καθούμενα “κάνουμε Moneyball” για ανασταλτικούς της επιθετικής γραμμής;» παραπονέθηκε ένας προπονητής επιθετικής γραμμής της ομάδας αμερικανικού ποδοσφαίρου New York Jets το 2012. Διαπιστώνοντας τη διαβολικά έξυπνη μέθοδο ανάλυσης δεδομένων που εφάρμοσε το νομοθετικό σώμα της Βόρειας Καρολίνας για να συντάξει νόμους που θα καθιστούσαν ακόμα πιο δύσκολη την ψήφο για τους Αφροαμερικανούς, ο κωμικός Τζον Όλιβερ συνεχάρη τους νομοθέτες επειδή «εφάρμοσαν το Moneyball στον ρατσισμό».

Όμως ο ενθουσιασμός για την αντικατάσταση της πατροπαράδοτης γνώσης και εμπειρίας από τη νέα σχολή της ανάλυσης δεδομένων ήταν συχνά επιφανειακός. Όταν η βασισμένη στα δεδομένα μέθοδος λήψης σημαντικών αποφάσεων δεν οδηγούσε σε άμεση επιτυχία –ενίστε, δε, ακόμα και όταν οδηγούσε– βρισκόταν

έκθετη σε επιθέσεις που ανάλογές τους δεν είχε δεχθεί ποτέ η παλιά μέθοδος. Το 2004, και αφού αντέγραψαν τη μέθοδο λήψης αποφάσεων του Oakland, οι Boston Red Sox κατέκτησαν το πρώτο τους πρωτάθλημα επί σχεδόν έναν αιώνα. Εφαρμόζοντας τις ίδιες μεθόδους, κατέκτησαν το πρωτάθλημα ξανά το 2007 και το 2013. Όμως, το 2016, μετά από τρεις απογοητευτικές σεζόν, ανακοίνωσαν ότι εγκατέλειπαν τη βασισμένη στα δεδομένα μέθοδο και επέστρεφαν σε μια μέθοδο βασισμένη στην κρίση των ειδικών του μπέιζμπολ. («Ίσως έχουμε δείξει υπερβολική εμπιστοσύνη στους αριθμούς...» δήλωσε ο ιδιοκτήτης της ομάδας, Τζον Χένρι.) Ο συγγραφέας Νέιτ Σίλβερ σημείωνε επί χρόνια τεράστια επιτυχία στις προβλέψεις για τα αποτελέσματα των αμερικανικών προεδρικών εκλογών που έκανε για λογαριασμό των *New York Times*, χρησιμοποιώντας μια στατιστική μέθοδο που έμαθε όταν έγραφε σχετικά με το μπέιζμπολ. Για πρώτη φορά στα χρονικά, η συγκεκριμένη εφημερίδα φάνηκε να έχει το πλεονέκτημα σε ό,τι αφορούσε την πρόβλεψη του εκλογικού αποτελέσματος. Έπειτα όμως ο Σίλβερ αποχώρησε από τους *Times* και απέτυχε να προβλέψει την άνοδο του Ντόναλντ Τραμπ – και η βασισμένη στα δεδομένα μέθοδος που εφάρμοζε για την πρόβλεψη του εκλογικού αποτελέσματος αμφισβητήθηκε... από τους ίδιους τους *New York Times*! «Τίποτα δεν αξίζει περισσότερο από την παραδοσιακή δημοσιογραφία, δεδομένου ότι η πολιτική αποτελεί κατ' ουσίαν ανθρώπινη ενασχόληση, άρα μπορεί να αψηφά τις προβλέψεις και τη λογική» έγραψε ένας αρθρογράφος των *Times* στα τέλη της άνοιξης του 2016. (Ας παραβλέψουμε το ότι ελάχιστοι παραδοσιακοί δημοσιογράφοι διέβλεψαν την έλευση του Τραμπ ή ότι ο Σίλβερ αργότερα παραδέχτηκε ότι, επειδή ο Τραμπ φαινόταν ιδιαίζουσα περίπτωση, είχε αφήσει να υπεισέλθει ένας ασυνήθιστα μεγάλος βαθμός υποκειμενικότητας στα προγνωστικά του.)

Είμαι βέβαιος ότι, ως ένα σημείο, η κριτική που ασκείται σε βάρος όσων ισχυρίζονται ότι χρησιμοποιούν δεδομένα για να

ανακαλύψουν γνώση και να εκμεταλλευτούν ατέλειες στον τομέα τους έχει κάποια βάση. Όποιο όμως κι αν είναι το στοιχείο της ανθρώπινης ψυχοσύνθεσης που εκμεταλλεύτηκαν κερδοσκοπικά οι Oakland Athletics –αυτή η ανάγκη για ειδικούς που να γνωρίζουν κάποια πράγματα με βεβαιότητα, ακόμα και αν αυτή η βεβαιότητα είναι αδύνατον να υπάρχει–, το στοιχείο αυτό έχει την ικανότητα να διατηρείται στη ζωή. Είναι σαν κινηματογραφικό τέρας που κανονικά θα έπρεπε να 'χει σκοτωθεί, αλλά με κάποιον τρόπο παραμένει πάντα ζωντανό για την τελευταία πράξη.

Κι έτσι, από τη στιγμή που κατακάθισε ο κουρνιαχτός των αντιδράσεων για το βιβλίο μου, μία από αυτές παρέμεινε πιο ζωντανή και ουσιαστική από τις άλλες: μια κριτική από δύο πανεπιστημιακούς, που τότε εργάζονταν και οι δύο στο Πανεπιστήμιο του Σικάγου – τον οικονομολόγο Ρίτσαρντ Θέιλερ και τον καθηγητή νομικής Κας Σανστίν. Το άρθρο των Θέιλερ και Σανστίν, που δημοσιεύθηκε στις 31 Αυγούστου 2003 στο περιοδικό *New Republic*, κατάφερε να είναι μεγαλόψυχο και συνάμα καταδικαστικό. Οι δύο βιβλιοκριτικοί συμφωνούσαν πως ήταν ενδιαφέρον ότι οποιαδήποτε αγορά επαγγελματιών αθλητών μπορούσε να είναι τόσο στρεβλωμένη, ώστε μια φτωχή ομάδα όπως οι Oakland Athletics να μπορεί να βάζει κάτω τις περισσότερες πλούσιες ομάδες απλώς εκμεταλλευόμενη τις ατέλειες. Στη συνέχεια όμως ανέφεραν ότι ο συγγραφέας τού *Moneyball* δεν φαινόταν να αντιλαμβάνεται τον βαθύτερο λόγο ύπαρξης ατελειών στην αγορά παιχτών του μπέιζμπολ: οι ατέλειες αυτές απέρρεαν απευθείας από τη λειτουργία του ίδιου του ανθρώπινου νου. Οι τρόποι με τους οποίους ο ειδικός του μπέιζμπολ μπορούσε να διαμορφώσει λάθος κρίση για κάποιους παίκτες –οι τρόποι με τους οποίους η κρίση οποιουδήποτε ειδικού μπορούσε να διαστρεβλώνεται από το ίδιο του το μυαλό– είχαν περιγραφεί χρόνια νωρίτερα από δύο Ισραηλινούς ψυχολόγους, τον Ντάνιελ Κάνεμαν και τον Άμος Τβέρσκι. Το βιβλίο μου στερούνταν πρωτοτυπίας. Αποτελούσε

μια απλή παράθεση ιδεών που κυκλοφορούσαν επί δεκαετίες, χωρίς ωστόσο να έχουν εκτιμηθεί πλήρως, μεταξύ άλλων και από εμένα.

Και λίγα έλεγαν. Μέχρι εκείνη τη στιγμή δεν νομίζω ότι είχα ακουστά είτε τον Κάνεμαν είτε τον Τβέρσκι, παρόλο που ένας τους είχε με κάποιον τρόπο καταφέρει να βραβευτεί με Νόμπελ Οικονομίας. Και δεν είχα σκεφτεί και τόσο τις ψυχολογικές πτυχές της ιστορίας τού *Moneyball*. Η αγορά παιχτών μπείζμπολ έβριθε από ατέλειες; γιατί άραγε; Η διοίκηση των Oakland Athletics είχε κάνει λόγο για «μεροληψίες» στην αγορά: Η ταχύτητα στο τρέξιμο, λόγου χάρη, ήταν υπερεκτιμημένη επειδή ήταν υπερβολικά εύκολο να διαπιστωθεί, ενώ η ικανότητα ενός ροπαλοφόρου να κερδίζει το δικαίωμα να κινηθεί χωρίς χρονικό όριο στην πρώτη βάση ήταν υποτιμημένη, επειδή αυτές οι κινήσεις λησμονούνταν εύκολα – έδιναν την εντύπωση ότι ο ροπαλοφόρος δεν χρειαζόταν να κάνει τίποτα. Οι ευτραφείς ή ασουλούπωτοι παίχτες είχαν περισσότερες πιθανότητες να υποτιμηθούν· οι όμορφοι, γυμνασμένοι παίχτες είχαν περισσότερες πιθανότητες να υπερεκτιμηθούν. Είχα θεωρήσει ενδιαφέρουσες όλες αυτές τις μεροληψίες στις οποίες αναφερόταν η διοίκηση των Oakland Athletics, αλλά δεν είχα κάνει το παραπέρα βήμα και να ρωτήσω: Από πού προέρχονται, όμως, οι μεροληψίες; Γιατί τις έχουμε; Είχα προσπαθήσει να διηγηθώ μια ιστορία σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσαν ή δυσλειτουργούσαν οι αγορές, ιδίως σε ό,τι αφορούσε την αξιολόγηση ανθρώπων. Όμως κάπου μέσα σ' αυτή την ιστορία κρυβόταν μια άλλη, μια ιστορία που 'χα αφήσει αδιερεύνητη και ανείπωτη, μια ιστορία σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί, ή δυσλειτουργεί, ο ανθρώπινος νους όταν προβαίνει σε κρίσεις και λαμβάνει αποφάσεις. Πώς καταλήγει στα συμπεράσματά του όταν έρχεται αντιμέτωπος με αβεβαιότητα – είτε αυτή αφορά επενδύσεις, ανθρώπους ή οτιδήποτε άλλο; Πώς επεξεργάζεται τα στοιχεία – από έναν αγώνα μπείζμπολ, μια έκθεση απο-

τελεσμάτων χρήσης, μια δίκη, μια ιατρική εξέταση ή ένα speed date; Ποια λειτουργία του ανθρώπινου νου –ακόμα και του νου των δήθεν ειδικών– οδηγούσε σε εσφαλμένες κρίσεις, τις οποίες μπορούσαν να εκμεταλλευτούν κερδοσκοπικά κάποιοι άλλοι, που αγνοούσαν τους ειδικούς και βασίζονταν στα δεδομένα;

Και πώς ήταν δυνατόν δύο Ισραηλινοί ψυχολόγοι να έχουν τόσα πολλά να πουν γι' αυτά τα ζητήματα, ώστε να έχουν λίγο πολύ προεξοφλήσει τη συγγραφή ενός βιβλίου σχετικά με το αμερικανικό μπείζμπολ δεκαετίες αργότερα; Τι ήταν αυτό που έκανε δύο ανθρώπους από τη Μέση Ανατολή να καθίσουν και να κατανοήσουν πώς λειτουργεί ο νους όταν προσπαθεί να κρίνει έναν παίκτη του μπείζμπολ, μια επένδυση ή έναν υποψήφιο πρόεδρο των ΗΠΑ; Και πώς στην ευχή είναι δυνατόν ένας ψυχολόγος να βραβευτεί με Νόμπελ Οικονομίας; Όπως προέκυψε, οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα περιείχαν μία ακόμη ιστορία. Ιδού η ιστορία αυτή.

MICHAEL LEWIS

Η ΜΕΓΑΛΗ ΑΝΑΤΡΟΠΗ

Μετά το *Μεγάλο σορτάρισμα*, ο συγγραφέας των best seller **Michael Lewis** επιστρέφει με μια αληθινή ιστορία για μία από τις σπουδαιότερες συνεργασίες στην ιστορία της επιστήμης, που οδήγησε στο Νόμπελ Οικονομικών 2002 και κατόρθωσε να αλλάξει την ίδια την αντίληψή μας περί πραγματικότητας.

Σαράντα χρόνια πριν, οι ψυχολόγοι Daniel Kahneman και Amos Tversky γράφουν μια σειρά από μελέτες οι οποίες ανατρέπουν όλες τις μέχρι τότε υποθέσεις σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Παρά τις διαμετρικά αντίθετες προσωπικότητές τους, οι δύο επιστήμονες σφυρηλατούν μια δυνατή φιλία και μια εποικοδομητική συνεργασία, το αποτέλεσμα της οποίας άνοιξε νέους ορίζοντες στη μελέτη των συμπεριφορικών οικονομικών, έφερε επανάσταση στην αναλυτική των Μεγάλων Δεδομένων και οδήγησε σε νέες προσεγγίσεις στη διαδικασία λήψης των κυβερνητικών αποφάσεων.

Ο Michael Lewis κατορθώνει σε αυτό το βιβλίο όχι μόνο να εξηγήσει σύνθετες έννοιες με απλό τρόπο, αλλά και να δημιουργήσει μια συναρπαστική μυθιστορηματική πλοκή μέσα από τη βιογραφική αφήγηση της συνεργασίας και της φιλίας των δύο σπουδαίων επιστημόνων.

ISBN 978-960-569-847-8



9 789605 698478

Κωδ. μηχ/σης 25.114

www.epbooks.gr