

NASSIM NICHOLAS

# TALEB



NASADIT  
VLASTNÍ  
KŮŽI

SKRYTÉ ASYMETRIE  
V KAŽDODENNÍM  
ŽIVOTĚ

PŘELOŽIL JAN KALANDRA

INCERTO

**Pa  
se  
ka**

Nasadit vlastní kůži

NASSIM NICHOLAS

# TALEB

## NASADIT VLASTNÍ KŮŽI

SKRYTÉ ASYMETRIE  
V KAŽDODENNÍM  
ŽIVOTĚ

PŘELOŽIL JAN KALANDRA

SKIN IN THE GAME

Copyright © 2018 by Nassim Nicholas Taleb

All rights reserved

Translation © Jan Kalandra, 2019

ISBN 978-80-7637-071-5 (Epub)

ISBN 978-80-7637-073-9 (Mobi)

ISBN 978-80-7637-072-2 (PDF)

Dvěma statečným:

*Ronu Paulovi,*  
Římanovi mezi Řeky

a

*Ralphu Naderovi,*  
řecko-fénickému světci

KNIHA PRVNÍ

**ÚVOD**

Tato kniha, ačkoli vychází samostatně, představuje pokračování cyklu *Incerto*, v němž se snoubí praktické diskuse s filozofickými historkami a vědeckými a analytickými komentáři k problémům nahodilosti a k možnostem, jak žít, jíst, spát, vést spory, válčit, přátelit se, pracovat, bavit se a rozhodovat za podmínek nejistoty. *Incerto* sice dokáže oslovit širší okruh čtenářů, nenechte se ovšem zmást: jde o esej, nikoli o popularizaci něčeho, co bylo nudně popsáno jinde (netýká se technického dodatku *Incerta*).

Kniha *Nasadit vlastní kůži* se věnuje čtyřem tématům: a) nejistotě a spolehlivosti poznání (praktického i vědeckého, budeme-li předpokládat, že se nějak liší) neboli – řečeno lidověji – detekci hovadin, b) symetrii lidského konání, tedy férovosti, spravedlnosti, odpovědnosti a vzájemnosti, c) sdělování informací v obchodním styku a d) racionalitě v komplexních systémech a ve skutečném světě. Že jsou tyto čtyři oblasti navzájem neoddělitelné, je nabitelné, jestliže se do nich člověk zapojí a... nasadí vlastní kůži.\*

Nejde jen o to, že nasazovat kůži je nutné v zájmu férovosti, obchodního úspěchu a řízení rizik – bez osobní účasti nepochopíte svět jako takový.

První okruh zájmu této knihy představuje detekce a filtrace hovadin neboli rozdíl mezi teorií a praxí, líčenou a opravdovou odborností a mezi akademickým bádáním (v negativním slova smyslu) a skutečným světem. Jak by to okomentoval skvělý baseballový hráč, trenér a myslitel Yogi Berra, *v akademické sféře*

\* Chcete-li se přesvědčit, proč od sebe v reálném životě nelze etiku, morální závazky a dovednosti snadno oddělit, zamyslete se nad touto otázkou: Jestliže někomu, kdo zastává určitou odpovědnou funkci, například svému účetnímu, řeknete „Věřím vám“, myslíte tím, 1) že věříte v jeho mravnost (že si vaše peníze nepřeveďte někam do Panamy), 2) že věříte v jeho odborné znalosti účetnictví nebo 3) oboje? Tato kniha se celá točí kolem skutečnosti, že ve skutečném světě se od sebe jen obtížně odděluje mravnost na jedné straně od kompetentnosti na straně druhé.



*žádný rozdíl mezi akademickým bádáním a skutečným světem neexistuje, ve skutečném světě ano.*

Za druhé se kniha věnuje prohrěškům proti symetrii a vzájemnosti v životě: jestliže se těšíte výsadám, musíte zároveň podstupovat určité riziko a nenechávat cenu za vlastní chyby platit ostatní. Vystavíte-li riziku někoho druhého a ten člověk dojde k úhoně, je nutné, abyste určitou cenu zaplatili i vy. Stejně jako byste měli jednat s druhými tak, jak byste chtěli, aby oni jednali s vámi, měli byste se s nimi také bez jakýchkoli nepravostí dělit o odpovědnost za dění kolem vás.

Pakliže vyslovíte nějaký názor a někdo jiný se jím začne řídit, máte mravní závazek vystavit se jeho důsledkům i vy sami. Budete-li chtít zveřejňovat svá ekonomická stanoviska, pak:

*Nevykládejte mi, co si „myslíte“, prostě mi jen ukažte, co máte v portfoliu.*

Třetím předmětem zájmu knihy je množství informací, které by člověk měl v praxi sdělovat ostatním neboli co by vám měl – nebo neměl – prodejce ojetin prozradit o voze, za nějž se právě chystáte utratit podstatnou část svých úspor.

A za čtvrté se zde budeme zabývat racionalitou a prověřováním věcí časem. Racionalita ve skutečném světě neznamená to, jak si věci vykládá nějaký pisálek z *New Yorkeru*, ani to, co z naivních modelů prvního řádu vyčte váš psycholog, ale naopak něco nepoměrně hlubšího, založeného na statistice a ovlivňujícího vaše přežití.

Nevykládejte si nasazování kůže, jak tento příměr definuje a používá tato kniha, mylně jako pouhý motivační problém, čisť jako vlastní podíl na zisku (jak bývá často chápán ve světě financí). To ne. Tento příměr se týká symetrie, tedy spíše vlastní účasti na škodě, kdy člověk osobně zaplatí za to, že se něco nepovedlo. Přesně tatáž myšlenka představuje pojítka mezi pojmy motivace, prodeje ojetých aut, etiky, teorie smluv, učení (v reálném životě versus v akademické sféře), kantovského imperativu, moci obecních samospráv, vědy o riziku, střetů intelektuálů s realitou, odpovědnosti byrokratů, pravděpodobnostní sociální spravedlnosti, teorie opcí, poctivého chování, profesionálních kecalů, teologie... a to zatím stačí.

## MÉNĚ ZJEVNÉ ASPEKTY NASAZOVÁNÍ VLASTNÍ KŮŽE

Správněji (byť krkolomněji) by se tato kniha měla jmenovat *Méně zjevné aspekty nasazování vlastní kůže: o všech těch skrytých asymetriích a jejich důsledcích*. Nerad totiž čtu knihy, jejichž autoři mě poučují o něčem, co je zjevné. Mám rád překvapení. Aby si jich pár na vlastní kůži mohli prožít i mí čtenáři, nepoženu je zde na tupé, předvídatelné procesí ve stylu vysokoškolské přednášky, ale naopak na dobrodružnou výpravu, na jakou bych se s chutí vydal i já sám.

V souladu s tímto předsevzetím je kniha rozčleněna následovně: stačí nějakých šedesát stran, aby si čtenář udělal z většiny úplnou představu o důležitosti, četnosti a všudypřítomnosti nasazování vlastní kůže (neboli symetrie). Není však správné pouštět se do zbytečně podrobného vysvětlování důležitosti něčeho důležitého: princip se jen degraduje, jestliže se ho člověk snaží donekonečna ospravedlňovat.

Ona nuděvdorná cesta znamená zaměřit se na druhý krok: na překvapivé implikace – ony skryté asymetrie, které člověka hned nenapadnou – i na méně zjevné důsledky vlastní angažovanosti, z nichž některé jsou dosti nepříjemné a mnohé další nečekaně prospěšné. Jestliže princip nasazování kůže pochopíme, umožní nám to porozumět závažným hádankám ukrytým v jemném předivu reality.

Tak třeba:

Jak je možné, že svět ovládají maximálně netolerantní menšiny a vnucují nám svůj vkus? Jakým způsobem ničí univerzalizmus tytéž lidi, jimž má údajně pomáhat? Čím to, že dnes máme víc otroků než v dobách starověkého Říma? Proč by chirurgové neměli vypadat jako chirurgové? Proč křesťanská teologie trvala na tom, že Ježíš Kristus měl svou lidskou stránku, která se nutně odlišovala od té božské? Proč nás historikové matou, když píší o válkách, nikoli o dobách míru? Jak je možné, že je laciná signalizace (kdy člověk nemá co ztratit) stejně neúspěšná v obchodním i náboženském prostředí? Jak to, že se nám kandidáti na politické funkce s jasně pokřiveným charakterem jeví skutečnější než byrokraté s bezvadným životopisem? Proč uctíváme Hannibala? Čím to, že firma zkrachuje, jakmile do ní nastoupí profesionální manažer s cílem jí prospívat? Proč pohanství víc

přeje souměrnosti mezi populacemi? Jak by měla být řízena diplomacie? Proč byste nikdy neměli dávat peníze organizované charitě, jestliže nefunguje vysoce distributivně (v moderní mluvě bychom řekli uberizovaně)? Proč se geny a jazyky šíří nestejně? Proč je důležité měřítko společenstev (komunita rybářů se změní ze spolupracující na nepřátelskou, jakmile se o jednu pozici posune měřítko, tedy počet zapojených lidí)? Proč nemá behaviorální ekonomie nic společného se studiem chování jednotlivců – a proč trhy jen málo odrážejí předsudky jejich účastníků? Proč racionalita znamená jen a pouze přežití? O jakou hloubkovou logiku se opírá přijímání rizika?

Z pohledu autora této knihy však nasazování vlastní kůže znamená především spravedlnost, čest a přinášení obětí, tedy jevy, které jsou pro člověka životně důležité.

Princip nasazování kůže změkčuje dopady následujících rozporů, jež se s vývojem civilizace utvořily: mezi konáním a planým tlacháním, mezi důsledky a úmysly, praxí a teorií, ctí a pověstí, odborností a šarlatánstvím, mezi konkrétním a abstraktním, etickým a legálním, ryzím a líčeným, mezi podnikatelem a úředníkem, drobným živnostníkem a generálním ředitelem, silou a siláctvím, láskou a zlatokopectvím, Coventry a Bruselem, Omahou a Washingtonem, mezi lidmi a ekonomy, autory a redaktory, vědeckostí a akademickým bádáním, demokracií a kontrolovaným řízením, vědou a scientismem, politikou a politiky, láskou a penězi, duchem a literou, Katonem Starším a Barackem Obamou, kvalitou a reklamou, oddaností a signalizací, a především mezi kolektivním a individuálním.

Pojďme si nejprve zařadit několik položek z tohoto seznamu pod dva štítky, jako takovou ochutnávku toho, jak myšlenka překračuje kategorie.

PROLOG, ČÁST PRVNÍ

## Jak vyřídit Antaia

*Držte se mamičiny sukně – Vojevůdce vidám i dnes – Robert Rubin  
a jeho kšeft – Systémům autonehody vyhovují*

Antaios byl bůh, nebo spíš polobůh, syn Matky Země Gaii a boha moře Poseidóna. Měl zvláštní zaměstnání, nutil totiž kolemjdoucí ve své zemi, (řecké) Libyi, aby s ním zápasili; své oběti vždy strhl k zemi a tam je rozdrtil. Tato krvelačná záliba byla podle všeho projevem synovské lásky – Antaios zamýšlel svému otci, Poseidónovi, postavit chrám a jako zdivo využít lebky svých obětí.

O Antaiovi se říkalo, že je neporazitelný, ale byl v tom háček. Svou sílu čerpal z kontaktu se svou matkou, Zemí. Jakmile byl od země fyzicky oddělen, veškeré síly pozbyl. V rámci svých dvanácti úkolů dostal Héraklés (podle jedné podoby této báje) nařizeno Antaia vyřídit. Podařilo se mu ho zvednout ze země, a jakmile se nedržel mamičiny sukně, rozdrtil ho.

Z tohoto prvního štítku si odnášíme, že stejně jako Antaios nemůžeme oddělovat znalosti od kontaktu se zemí. A vlastně nelze od kontaktu se zemí oddělovat vůbec nic. A kontakt se skutečným světem probíhá na vlastní kůži – jestliže se skutečnému světu vystavíte a zaplatíte cenu za důsledky, příznivé či nepříznivé. Podle toho, kolik modřin při tom schytáte, se pak řídí vaše učení a objevování, což je mechanismus přirozené signalizace, který Řekové označovali jako *pathemata mathemata* („z bolestivých zkušeností se můžeme poučit“, což dobře znají například matky malých dětí). V *Antifragilitě* jsem prokázal, že většina toho, co podle našeho přesvědčení „vynalezly“ univerzity, byla ve skutečnosti objevena náhodnými experimenty a až pak určitým formálním způsobem legitimizována. Znalosti, které získáme nahodilým experimentováním, metodou pokusu a omylu, z vlastních zkušeností a postupem času, tedy jinak řečeno *kontaktem se zemí*, stojí nepoměrně výše než ty, jichž nabydeme složitým

promyšlením, což je fakt, který se před námi vypočítavé instituce snaží velice pečlivě ukrýt.

Nyní tyto poznatky uplatníme na takzvanou „tvorbu politiky“, jak se tento proces nepřesně označuje.

## LIBYE PO ANTAIOVI

Druhý štítek. Zatímco o několik tisíc let později píšu tyto řádky, vyskytují se v Libyi, Antaiově domnělé domovině, trhy s otroky, které jsou důsledkem neúspěšného pokusu o takzvanou „změnu režimu“ s cílem „sesadit diktátora“. Ano, v roce 2017 zde na parkovištích můžeme narazit na improvizované otrokářské trhy, kde se zajatci ze subsaharské Afriky prodávají nejvyšší nabídkou.

Uskupení osob označovaných jako intervencionisté (v době psaní této knihy k nim patří Bill Kristol, Thomas Friedman a další\*), kteří podporovali invazi do Iráku v roce 2003 i svržení libyjského vůdce roku 2011, nyní prosazuje provedení dalších takových změn režimu v několika dalších státech včetně Sýrie, protože i tam „vládne diktátor“.

Tito intervencionisté a jejich přátelé z amerického ministerstva zahraničí pomáhali stvořit, vycvičit a materiálně zajistit islamistické rebely, tehdy „umírněné“, kteří se však postupem času přidali do řad al-Káidy, přesně téže al-Káidy, která 11. září 2001 vyhodila do vzduchu newyorská Dvojčata. Záhadně zapomněli, že i sama al-Káida se skládala z „umírněných rebelů“ stvořených (či podporovaných) USA na pomoc v boji proti sovětskému Rusku, protože – jak se ještě přesvědčíme – v uvažování těchto vzdělaných pánů se takovéto rekurze nevyskytují.

A tak jsme tedy vyzkoušeli onu takzvanou změnu režimu v Iráku, a se zlou jsme se potázali. Vyzkoušeli jsme ji znovu v Libyi, a dnes tam aktivně fungují trhy s otroky. Splnili jsme však cíl „sesadit diktátora“. Podle navlas stejné logiky by lékař mohl pacientovi do těla vstříknout „umírněné“ rakovinné buňky, aby mu zlepšil cholesterol, a po pacientově smrti hrdě vyhlásit vítězství, zvláště pokud by pitva prokázala bezvadnou hladinu cholesterolu.

\* Intervencionisté mají společný jeden hlavní atribut: zpravidla to nejsou žádní svalovci.

My však víme, že lékaři pacientům smrtící „léčiva“ nepodávají, minimálně ne tak neotesaně, a to ze zřejmé příčiny. Lékaři obvykle dávají všanc alespoň špetku vlastní kůže, mívají alespoň mlhavé povědomí o komplexních systémech a jejich postupy se řídí etikou, která se formuje už víc než dvě tisíciletí.

Nezapomínejme ani na logiku, rozum a vzdělání, poněvadž striktně aplikovaná logika vyššího řádu by prokázala, že nepřijdeme-li na způsob, jak odmítnout veškeré empirické důkazy, plyne z podpory změn režimů současně *také* podpora otroctví či jiné podobné újmy na dané zemi (protože takové výsledky po nich běžně nastávají). Tito intervencionisté tak tím pádem nejenže postrádají smysl pro praktičnost a nedokážou se poučit z minulosti, ale neovládají ani obyčejnou logiku, kterou nahrazují propracovanými poloabstraktními řečmi, prošpikovanými módními frázemi.

Mají tři nedostatky: 1) uvažují staticky, nikoli dynamicky, 2) uvažují jednorozměrně, nikoli vícerozměrně a 3) uvažují na úrovni akcí a nikdy ne interakcí. Těmito vadami logického uvažování v podání vzdělaných (či spíše polovzdělaných) hlupáků se budeme hlouběji zabírat v dalším průběhu knihy. Prozatím mohou ony tři nedostatky jen načrtnout.

Jejich první chybou je, že nejsou schopni uvažovat o druhých krocích a nejsou si vědomi jejich nutnosti – když přitom asi každý mongolský pastevec, každá madridská servírka a každý sanfranciský majitel autoservisu ví, že reálný život náhodou druhé, třetí, čtvrté, *n*-té kroky obnáší. Za druhé pak nedokážou rozlišovat mezi vícerozměrnými problémy a jejich jednorozměrnými znázorněními – jako je mnohvrstevnaté zdraví a jeho redukce pouze na hladinu cholesterolu. Nejsou schopni pochopit empiricky podloženou myšlenku, že v komplexních systémech nefungují jednoznačné jednorozměrné mechanismy příčiny a následku a že v podmínkách nejistoty není radno si s takovým systémem zahrávat. Vedlejší projev této chyby: kroky „diktátora“ srovnávají s kroky předsedy vlády v Norsku či Švédsku, nikoli s kroky jeho místních alternativ. A jejich třetí omyl znamená, že neumějí předvídat vývoj těch, kterým se útokem pomáhá, a nerozumějí tomu, jak zpětná vazba zveličuje informace.

## LUDIS DE ALIENO CORIO\*

A když přijde krach, ohánějí se nejistotou, jevem označovaným podle knihy jednoho (značně) paličatého pána jako „černá labuť“ (nečekaná událost významného dosahu), a nemají ponětí o tom, že bychom si neměli zahrávat se systémem, jestliže jsou výsledky takového jednání zatížené nejistotou, nebo obecněji řečeno že bychom se měli vystříhat kroků s velkým rizikem, pokud netušíme, k čemu povedou. Klíčovou skutečností zde je, že na intervencionistu samotného ono riziko nijak nedopadá. Intervencionista si z tepla svého klimatizovaného domu na předměstí, s garáží pro dvě auta, se psem a s malým dvorkem s trávníkem bez pesticidů, kde si hrají jeho rozmazlené 2,2 dítěte, i nadále povede svou.

Představte si, jak budou lidé s podobným mentálním hendikepem, lidé, kteří nerozumějí symetrii, pilotovat letadlo. Neschopní piloti, takoví, kteří se nejsou s to poučit ze zkušeností nebo bez zaváhání podstupují riziko, kterému nerozumějí, se mohou podepsat pod mnoho zmařených životů. Někam na dno Bermudského trojúhelníku však přitom zahučí i oni sami, takže přestanou představovat hrozbu pro ostatní i celé lidstvo. Pro naše intervencionisty to však neplatí.

Ve výsledku se tak řady takzvané inteligence rozrůstají o lidi plné iluzí a doslova duševně vyšinuté, prostě proto, že ještě nikdy nemuseli platit za následky svého jednání a vždy jen kolem dokola papouškovali modernistická hesla zbavená veškeré hloubky (neustále například melou o „demokracii“, současně však podporují hrdlořezy – o demokracii totiž ve skutečnosti jen četli někde na vysoké škole). Obecně platí, že slyšíte-li někoho ohánět se abstraktním modernistickým výrazivem, můžete předpokládat, že se tomuto člověku dostalo určitého vzdělání (ale nikoli dostatečného, případně ve špatném oboru) a že nese příliš malou odpovědnost.

Cenu za chyby těchto intervencionistů lebedících si právě v pohodlných klimatizovaných kancelářích byli nyní nuceni zaplatit nevinní lidé – jezídové, křesťanské menšiny na Blízkém (a Středním) východě, mandejci, Syřané, Iráčané a Libyjci. Jak se

\* Zahrávání si s životy jiných.

přesvědčíme dále, porušuje se tím samotný pojem spravedlnosti ve svém původním předbiblickém, babylonském významu – a také etická struktura, ona opěrná mřížka, díky níž lidstvo přežívá.

Zásadou intervence je stejně jako v případě lékařské péče *především neškodit (primum non nocere)* – přičemž, jak se ještě přesvědčíme, by se na rozhodování nikdy neměli podílet ti, kdo neriskují.

Dále platí, že:

*Vždycky jsme byli dost mišuge, abychom zničili svět, ale chyběly nám k tomu prostředky. Dnes tyto prostředky máme.*

Vraťme se nyní k intervencionistům-„mírotvorcům“ a prozkoumejme, jak jejich mírové procesy dávají vzniknout neřešitelným situacím, jako v případě konfliktu mezi Izraelem a Palestinou.

## VOJEVŮDCI NEVYMŘELI

Myšlenka nasazování vlastní kůže se jako tenká nit vine celými dějinami – v jejich průběhu byli všichni vojevůdci a bojechtivci zároveň vojáky a až na několik zvláštních výjimek stáli vždy v čele společnosti ti, kdo riskovali, a ne ti, kteří riziko přenášeli na druhé.

Lidé s výsadním postavením podstupovali riziko, a to výrazně větší než běžní občané. Římský císař Julianus Apostata, k němuž se ještě vrátíme v pozdější části knihy, zemřel na bojišti během nekonečné války na perské frontě – *a to jako císař*. U Julia Caesara, Alexandra Velikého a Napoleona se vzhledem k obvyklému bájení historiků dá pouze spekulovat, zde však důkazy hovoří jasnou řečí. Neexistuje lepší historický doklad o tom, že se císař postavil do čela svých vojsk, než perské kopí zabodnuté v jeho hrudníku (Julianus si opomněl nasadit brnění). Jeden z jeho předchůdců, císař Valerianus, byl na téže frontě zajat a traduje se, že ho perský král Šápúr I. používal jako živé stupátko, když nasedal na koně. A poslední byzantský císař, Konstantin XI. Drağaš, byl naposledy spatřen, jak odhazuje svou purpurovou tógu a spolu s Ioannisem Dalmatem a svým bratrancem Teofilem



Palaiologem s mečem nad hlavou hrdě vyrážejí vstříc tureckým hordám a jisté smrti. Podle legendy dostal Konstantin šanci zachránit si krk, kdyby se vzdal. Opravdový král však na takové nabídky neslyší.

A nejde jen o izolované historiky, statistiky totiž hovoří jasnou řečí: v posteli zemřela méně než třetina římských císařů – a lze dovozovat, že vzhledem ke skutečnosti, že jen pár se jich dožilo opravdu vysokého věku, padli by v pozdější fázi života při puči či na bojišti.

Dokonce ještě dnes odvozují královské rodiny svou legitimitu ze společenské smlouvy, která vyžaduje fyzické riskování. Britská královská rodina dbala na to, aby jeden z jejích potomků, princ Andrew, během války o Falklandy v roce 1982 podstoupil větší riziko než prostí občané, když byl jeho vrtulník zařazen do první linie. Proč? Protože urozenost zavazuje – samotný status šlechtice tradičně vycházel z ochrany druhých, své výsadní postavení získávala šlechta výměnou za osobní riziko, a britská šlechta si tuto smlouvu náhodou ještě pamatovala. Nelze být šlechtic a nebýt ušlechtilý.

## RUBINŮV KŠEFT

Někteří lidé se domnívají, že osvobodit se od nutnosti nechávat se vést vojáky znamená civilizaci a pokrok. Není tomu tak. A současně:

*Byrokracie je promyšlená konstrukce, která člověka odděluje od důsledků jeho konání.*

A co se dá dělat, mohli byste namítnout, jestliže si centralizovaný systém nutně žádá lidi, kteří neskládají přímé účty za vlastní chyby?

Popravdě řečeno neexistuje jiná možnost než decentralizovat, či kulantněji řečeno lokalizovat a mít méně těchto nepostižitelných osob s rozhodovacími pravomocemi.

*Decentralizace vychází z jednoduchého předpokladu, že lidé spíše uvěří makrokecům než mikrokecům.*

*Decentralizace snižuje výskyt velkých strukturálních asymetrií.*

Ale žádný strach, jestliže nebudeme decentralizovat a rozdělovat odpovědnost, stane se tak samovolně, bez našeho přičinění: systém, který postrádá mechanismus osobní účasti, v němž se vrší nevyváženosti, se nakonec zhroutí a sám napraví. Pokud tedy přežije.

Například ke krachům bank v roce 2008 došlo kvůli nahromadění skrytých a asymetrických rizik uvnitř systému: bankéři, mistři zbavování se rizika, mohli soustavně vydělávat na jisté skupině skrytých výbušných rizik, používat akademické modely rizik, které fungují jedině na papíře (protože akademici o riziku nevědí prakticky nic), po výbuchu se pak ohánět nejistotou (toutéž nepozorovanou a nepředvídatelnou „černou labutí“ a tímtéž opravdu značně paličatým spisovatelem) a nechat si, co si předtím vydělali – čemuž říkám Rubinův kšeft.

Rubinův kšeft? Bývalý americký ministr financí Robert Rubin, jeden z těch, kteří se podepisují na bankovky, za které si pak obyčejní lidé koupí třeba kafe z rychlého občerstvení, během deseti let před bankovním krachem v roce 2008 vyinkasoval na prémiech od Citibank víc než 120 milionů dolarů. Když banku v doslova insolventním stavu zachránili daňoví poplatníci, žádný šek jim za to nevypsal – a vinu svaloval na nejistotu. Padne-li panna, vyhrál; padne-li orel, může prý za to „černá labuť“. Rubin ani nepřiznal, že riziko přenesl na daňové poplatníky: lektoři španělské gramatiky, školní asistenti, výrobní mistři v konzervárnách, výživoví poradci pro vegetariány i koncipienti v kanceláři okresního státního zástupce mu „uzavírali pozici“, tedy přebírali od něj riziko a hradili jeho ztráty. Největší újmu však utrpěly volné trhy, když se v očích veřejnosti, už tak plné despektu vůči finančníkům, začaly slévat v jedno a totéž s korupcí a kamarádšofty vyššího řádu, ačkoli skutečnost je právě opačná: něco takového umožňují vlády, nikoli trhy, a to svými mechanismy záchranných balíčků. A nejde jen o finanční pomoc krachujícím firmám, i obecně mívají zásahy státu za následek úbytek situací, v nichž jejich aktéři nasazují vlastní kůži.

Dobrá zpráva je ta, že navzdory úsilí kompliců z Obamovy administrativy, která chtěla ochraňovat rozehranou partii

a bankéře věnující se dobývání renty,\* se obchod s rizikem začal orientovat na menší, nezávislé struktury známé jako hedgeové fondy. K tomuto kroku došlo převážně z důvodu nadměrné byrokratizace systému, když washingtonské kancelářské krysy (podle nichž práce znamená především přerovnávat papíry na stole) banky neúnosně zatížily nejrůznějšími nařízeními – ale mezi těmi tisíci stránkami nových směrnic *jaksi opomněly vzít v úvahu nasazování vlastní kůže*. V decentralizovaném prostoru hedgeových fondů mají naopak majitelé a provozovatelé v jedné osobě ve fondech minimálně polovinu svého čistého majetku, čímž se stávají relativně zranitelnějšími než kdokoli z jejich zákazníků, takže v případě nezdaru jdou s lodí ke dnu i oni.

## SYSTÉMY SE UČÍ ODSTRAŇOVÁNÍM

Pokud si z této knihy budete chtít vypíchnout jen jednu jedinou pasáž, právě teď nastala vaše chvíle. Případ intervencionistů je pro náš příběh klíčový, protože dokládá, že absence nasazování kůže má jak etické, tak epistemologické (tedy týkající se vědní) následky. Přesvědčili jsme se, že intervencionisté se neučí, *protože nejsou obětmi vlastních chyb*, a jak jsme naznačili při zmínce o *pathemata mathematica*:

*Tentýž mechanismus přenášení rizika zároveň brání učení.*

Praktičtěji řečeno:

*Člověka nikdy plně nepřesvědčíte, že se mýlí – to dokáže jen realita.*

Abychom se tedy vyjadřovali přesně, realitě je dost jedno, kdo vyhraje hádku: realitu zajímá, kdo přežije.

Neboť

\* *Dobývání renty* je snaha využívat ochranných opatření státu či „práv“ k obohacování se bez vlastního přispívání k ekonomické činnosti, bez zvyšování bohatství druhých. Jak by ji definoval Tlustý Tony (kterého si představíme o pár stránek níže), je to jako být nucený platit výpalné mafii, ale nepožívat za to ekonomických výhod její ochrany.

*Prokletí modernity spočívá ve skutečnosti, že se neustále rozrůstá třída lidí, kteří umějí lépe vysvětlovat než chápat,*

či ještě lépe řečeno vysvětlovat než něco dělat.

Učení tedy rozhodně není to, co se děje chovancům uvnitř věznic s přísnou ostrahou označovaných jako školy. V biologii je učení něco, co se přes filtr mezigenerační selekce otiskne přímo do buněčné struktury – nasazování vlastní kůže, tvrdím neustále, je mnohem spíše filtrem než strašákem. Evoluce může probíhat pouze tehdy, je-li přítomno riziko vyhynutí. Tím pádem

*bez nasazování kůže neexistuje evoluce.*

Toto poslední tvrzení je celkem očividné, přesto však neustále narážím na akademiky, kteří bez zkušenosti s čímkoli na vlastní kůži obhajují evoluci, a přitom odmítají myšlenku nasazování kůže a sdílení rizika. Odmítají představu plánu vševědoucího stvořitele, ale současně chtějí zavádět lidské plánování, jako by znali všechny jeho důsledky. Obecněji vzato platí, že čím víc lidé uctívají posvátnost státu (či analogicky velkých korporací), tím méně vlastní kůže jsou ochotni nasadit. A jsou také ochotni nasadit tím méně vlastní kůže, čím častěji chodí v obleku a kravatě.

Vrátíme-li se nyní k našim intervencionistům, přesvědčili jsme se, že lidé se neučí tolik ze svých chyb – ani z chyb jiných lidí –, ale že se učí systémy, a to výběrem těch, kteří jsou méně náchylní k určité třídě chyb, a odstraňováním těch druhých.

*Systémy se učí odstraňováním svých částí, via negativa.\**

Řada neschopných pilotů, jak již bylo řečeno, se momentálně nachází na dně Atlantského oceánu, řada nebezpečných a neschopných řidičů odpočívá na místním tichém hřbitůvku s úhlednými cestičkami lemovanými stromořadím. Doprava dnes není

\* Via negativa je princip, podle něhož víme přesněji, co je špatně, než co je správně, a že vědomosti narůstají odčítáním. Zároveň je snazší vědět, že je něco špatně, než to umět opravit. Činy, kterými se něco odstraňuje, jsou odolnější než ty, jimiž se něco přidává, protože přičítání může vést ke vzniku nepozorovaných a složitých zpětnovazebných smyček. Detailněji se tato skutečnost rozebírá v *Antifragilitě*.

bezpečnější pouze proto, že jsou lidé schopni poučit se ze svých chyb, ale protože se učí celý systém. Zkušenosti systému se liší od prožitků jednotlivých lidí – opírají se o filtrování.

Dosud řečené tedy můžeme shrnout takto:

*Nasazování kůže drží lidskou pýchu v patřičných mezích.*

Ponořme se nyní ve 2. části Prologu hlouběji a zaměřme se na pojem symetrie.

PROLOG, ČÁST DRUHÁ

## Stručný přehled symetrie

*Francouzi a Chammurapi – Dumas je vždycky výjimka*

### I. OD CHAMMURAPIHO KE KANTOVI

Symetrie pocítovaná na vlastní kůži bývala až do nedávné intelektualizace života implicitně považována za ústřední pravidlo organizované společnosti, a to dokonce i u všech podob společenského života, kdy se člověk víc než jednou potkává s druhými či s nimi jedná. Toto pravidlo dokonce muselo předcházet lidskému osidlování planety, protože se ve velice, velice promyšlené podobě vyskytuje i v živočišné říši. Neboli, jinak řečeno, *muselo* se tam vyskytovat, protože v opačném případě by život zanikl – přenos rizika vede ke krachu systémů. A i samotná idea spravedlnosti, Boží či jiné, vychází z odstraňování nerovnováh a náprav takových asymetrií.

Vydejme se nyní na krátkou výpravu dějinami od Chammurapiho po Kanta, kde se pravidlo bude tříbit tak, jak bude postupovat civilizace.

#### CHAMMURAPI V PAŘÍŽI

Chammurapiho zákoník byl přibližně před 3800 lety vyvěšen na čedičové stéle na hlavním babylonském veřejném prostranství, aby si ho každý gramotný člověk mohl přečíst, či spíše ho mohl přečíst ostatním, kteří číst neuměli. Obsahuje 282 zákonů a je považován za první dochovanou zákonnou úpravu našeho pravidla. Zákoník nese jedno ústřední téma: zavádí symetrii mezi lidmi, kteří spolu jednají, aby nikdo nemohl přenést na druhého skryté *koncové* riziko neboli riziko ve stylu Roberta Rubina. Ano, Rubinův kšeft existuje už 3800 let, stejně dlouho jako civilizace, a právě tak dlouho existují i pravidla, jak mu čelit.

Co znamená *koncové* riziko? Řekněme prozatím, že *koncové* riziko je riziko extrémní události s nízkou četností výskytu.

Označuje se jako „koncové“, protože se ve znázorněných četnostech objevuje na samém levém či pravém konci zvonové křivky (kde je četnost nízká).

Nejznámější Chammurapiho nařízení zní: „Postaví-li někdo dům a ten se pak zřítí a způsobí smrt svého majitele, bude za to usmrčen.“ Stejně jako obchodníci s financemi mohou totiž stavitelé nejlépe skrýt riziko „v základech“, zakopat zde zranitelnost vzácnými událostmi, kterou může odhalit právě jen architekt (či finanční trader) – přičemž jim jde o to, být místně i časově daleko, až se stavba zhroutí. Rada do života, kterou mi nabídl jeden anglický bankéř, alkoholik s brunátným obličejem, když jsem dostudoval, zněla: „Poskytuju jen dlouhodobé úvěry. Až přijde na jejich splácení, chci být dávno pryč. A někde pěkně daleko.“ Pracoval pro různé mezinárodní banky a všude praktikoval ten samý trik, a sice že se každých pět let stěhoval do jiné země, a jestli si to dobře pamatuju, každých deset let k jiné manželce a každých dvanáct do jiné banky. Nemusel se však ani zakopávat příliš daleko či hluboko, protože až do velice nedávné minulosti bankéřům nikdo neodebíral minulé prémie, když se pak něco pokazilo. A příliš nepřekvapí, že jako první jim je v roce 2008 začali odebírat Švýcaři.

Z Chammurapiho zákoníku pochází i známý *lex talionis*, „oko za oko, zub za zub“. Funguje metaforicky, nikoli doslovně – není nutné lidem hned vydlobávat oči či vytrhávat zuby, takže je tento zákon mnohem pružnější, než se na první pohled jeví. Například v jedné slavné diskusi v *Talmudu* (v *Bava Kamma*) jeden rabín tvrdí, že kdyby se člověk měl řídit literou tohoto zákona, platil by jednooký pouze poloviční cenu, kdyby oslepil člověka s oběma očima, a slepý by vyvázl úplně bez trestu. A co kdyby nějaký nekňuba zabil hrdinu? Podobně nemusíte amputovat nohu ledabylému lékaři, který pacientovi odřízl nesprávnou končetinu – díky úsilí Ralphi Nadera ho prostřednictvím soudů, nikoli regulací do určité míry potrestá systém trestů za občanské delikty, a to natolik, aby tak byli zákazníci a občané chráněni před mocnými institucemi. Je nabíledni, že systém práva může někoho dráždit (tím spíš u občanských deliktů) a je na něj navázána vlastní třída dobývačů renty, přesto však jsme na tom nepoměrně lépe, když reptáme na právníky, než kdybychom reptali na to, že je nemáme.

Konkrétněji se mi někteří ekonomové snaží přikládat za vinu, že chci zrušit moderní ochranu před bankrotem, a někteří mi dokonce vytykají, že chci bankéře nahnat zpět pod gilotinu. Až *tak* doslova to však nemyslím – jde mi jen o to, aby se zavedl *alespoň nějaký* trest, právě tak akorát velký, že už Rubinův kšeft nebude tolik lákavý a veřejnost se bude těšit jisté ochraně.

A z určitého důvodu, který mi uniká – půjde asi o jednu z oněch podivností, s nimiž se člověk setká pouze ve Francii –, se Chamurapiho zákoník, stéla vytesaná do šedočerného čedičového sloupu, dnes nachází v pařížském Louvru. A Francouzi, kteří toho obyčejně vědí spoustu o mnohém, o čem my příliš netušíme, o ní podle všeho nevědí – člověk má dojem, že se o zákoníku zatím doslechli jen korejští turisté se selfie tyčemi.

Při své předposlední pouti sem jsem shodou okolností v konferenčním sále v areálu muzea přednášel francouzským finančníkům o myšlenkách z této knihy a o představě nasazování vlastní kůže. Vystoupil jsem bezprostředně po člověku, který navzdory vzhledu (i vlastnostem) celkem podobným vyobrazením na mezopotamských sochách ztělesňuje absenci nasazování kůže: bývalém předsedovi Federálního rezervního systému Benu Bernankem. Když jsem publikum veřejně konfrontoval s ironií celé situace, totiž že před téměř čtyřmi tisíci lety jsme tyto záležitosti řešili svým způsobem propracovaněji a že se onen památník nachází nějakých sto metrů od místa, odkud přednáším, nikomu v sále navzdory vysoké kulturnosti francouzských finančníků k mé lítosti nedošlo, o čem to vykládám. Nikdo o Chamurapim nevěděl nic jiného, než že sehrál jistou úlohu v mezopotamské geopolitice, a nikdo také neměl ponětí o jeho vazbě na nasazování kůže a pohánění bankéřů k odpovědnosti.

Tabulka 1 znázorňuje vývoj pravidel symetrie od Chamurapiho po současnost, pojďme tedy nyní po tomto žebříčku vystoupat.



## TABULKA 1: EVOLUCE MORÁLNÍ SYMETRIE

Podle Taleb a Sandis, 2016

CHAMMURAPI / LEX TALIONIS	15. ZÁKON SVATOSTI A SPRAVEDL- NOSTI	STŘÍBRNÉ PRAVIDLO	ZLATÉ PRAVIDLO	ZNĚNÍ UNIVERZÁLNÍHO MRAVNÍHO ZÁKONA
„Oko za oko, zub za zub“ (Chammurapi, Exodus 21,24)	„Miluj svého bližního jako sebe samého.“ (Leviticus 19,18)	„Nečiň druhým, co nechceš, aby oni činili tobě.“ (Isokratés)	„Jak byste chtěli, aby lidé jednali s vámi, tak vy ve všem jednejte s nimi.“ (Matouš 7,12)	„Jednej tak, jako by se maxima tvého jednání měla na základě tvé vůle stát obecným přírodním zákonem.“ (Kant 1785: 4:421)

## STŘÍBRO NAD ZLATO

Rychle si proletíme pravidla napravo od Chammurapiho. Leviticus představuje náhražku Chammurapiho pravidla. Zlaté pravidlo vás nabádá, abyste *s lidmi ve všem jednali tak, jak byste chtěli, aby oni jednali s vámi*. Odolnější Stříbrné pravidlo zní: *Nejednejte s druhými tak, jak byste nechtěli, aby oni jednali s vámi*. Odolnější? Jak? Proč je Stříbrné pravidlo odolnější?

Především člověka nabádá, aby si hleděl svého a nerozhodoval, co je „dobré“ pro druhé. Víme mnohem přesněji, co je špatně, než co je správně. Stříbrné pravidlo lze považovat za Záporné Zlaté pravidlo, a jak mi každé tři týdny dokazuje můj kalábrijský (a kalábrijsky mluvící) holič, *via negativa* (jednání pomocí odstraňování) je silnější a méně chybová než *via positiva* (jednání prostřednictvím přidávání\*).

Jedna poznámka k oněm „druhým“ v „nejednejte s druhými“. „Vy“ můžete být jednotného či množného čísla, takže pravidlo

\* „Nečiň druhým, co nechceš, aby oni činili tobě.“ (Isokratés) „Nečiň druhým, co nechceš, aby oni činili tobě. To je celá podstata Zákona, zbytek je jenom komentář. Jdi a uč se.“ (Rabi Hilel Starší na základě Leviticu 19,18) „Nečiňte druhým nic, co by vás bolelo, kdyby se to událo vám. To je podstata mravnosti.“ (Mahábhárata)

může platit pro jednotlivce, basketbalový tým či pro Sdružení kalábrijsky mluvících holičů na severovýchodě USA. Totéž se týká oněch „druhých“. Tato myšlenka je fraktální, takže platí pro všechna měřítka: pro lidi, kmeny, společenstva, skupiny společenstev, státy atd., jestliže bude každé samostatnou, oddělenou jednotkou a jako takové bude jednat se svými protějšky. Stejně jako by se jednotlivci měli ke druhým chovat tak, jak by chtěli, aby se oni chovali k nim (případně se nechovat tak, jak by se oni neměli chovat k nim), měly by stejně ke druhým rodinám přistupovat i rodiny jako jednotky. A totéž platí pro státy, kvůli čemuž člověku ještě víc hýbou žlučí oni intervencionisté z 1. části Prologu. Moudrý athénský řečník Isokratés nás totiž už v 5. století př. n. l. varoval, že by národy měly zacházet s ostatními národy podle Stříbrného pravidla. Napsal tehdy:

„Jednej se slabšími státy tak, jak je podle tebe vhodné, aby silnější státy jednaly s tebou.“ Nikdo nepředstavuje lepší ztělesnění pojmu symetrie než právě Isokratés, který žil déle než jedno století a významně přispěl k lidskému poznání, když mu bylo přes devadesát. Dokonce dokázal vyslovit vzácnou dynamickou verzi Zlatého pravidla: „Ke svým rodičům se chovej tak, jak chceš, aby se tvoje děti chovaly k tobě.“ Poté jsme si museli počkat až na již jednou zmiňovaného Yogiho Berru, aby se nám dostalo dalšího takového pravidla pro symetrické vztahy: „Chodím ostatním na pohřby, aby mi oni přišli na ten můj.“ Efektivnější je pochopitelně opačný směr, chovat se ke svým dětem tak, jak byste si přáli, aby se vaši rodiče chovali k vám.\*

Nastolit symetrii ve stylu Stříbrného pravidla je i myšlenkou samotného Prvního dodatku Ústavy Spojených států amerických: můžete si praktikovat vlastní svobodu vyznání, dokud mě necháte praktikovat tu mou; máte právo se mnou nesouhlasit, dokud já budu mít právo nesouhlasit s vámi. Ve výsledku bez této bezpodmínečné symetrie práv na sebevyjádření nemůže existovat demokracie, kterou nejvíce ohrožujeme vstupováním

\* Stanovisko proti porušování symetrie se objevuje v novozákonním podobenství o nemilosrdném služebníkovi (Matouš 18,23–35). Služebník, jemuž velkodušný pán odpustí dluh, následně potrestá jiného služebníka, který mu dlužil mnohem menší částku. Většině komentátorů podle všeho uniká, že skutečným poselstvím je zde (dynamická) symetrie, nikoli odpuštění.

na šikmou plochu, když se pokoušíme omezovat svobodu projevu s odůvodněním, že někdy možná raní něčí city. Takové restrikce nutně nepocházejí od samotného státu, ale častěji od mocného establishmentu intelektuální monokultury, prostřednictvím hyperaktivní *myšlenkové policie* v médiích a v kulturním životě.

#### NECHME UNIVERZALISMUS UNIVERZALISMEM

Aplikací symetrie na vztahy mezi jednotlivcem a kolektivem dostaneme ctnost, klasickou ctnost, jež se dnes označuje jako „etika ctností“. Zbývá však ještě jeden krok: úplně napravo se v tabulce 1 nachází kategorický imperativ Immanuela Kanta, který shrnuji jako: *Chovejte se tak, jako by vaše činy mohly být zobecněny na chování všech lidí na všech místech a za všech podmínek*. Jeho původní znění je o něco náročnější: „Jednej tak, jako by se maxima tvého jednání měla na základě tvé vůle stát obecným přírodním zákonem,“ napsal Kant v takzvané první formulaci. A „jednej tak, abys používal lidství jak ve své osobě, tak i v osobě každého druhého vždy zároveň jako účel a nikdy pouze jako prostředek“ v takzvané druhé formulaci.

Formulace neformulace, nechme Kanta Kantem, protože začíná být příliš složitý a ve všem, co je složité, vězí nějaký háček. Kantův drastický přístup tak přeskochíme, a to z jednoho hlavního důvodu:

*Na papíře vypadá univerzální chování úžasně, v praxi však dopadá katastrofálně.*

Proč to? Jak budeme v této knize do omrzení omílat, člověk je tvor místní a praktický, citlivý na měřítko. Malé není velké, hmatatelné není abstraktní, citové není logické. Stejně jako jsme tvrdili, že mikro funguje lépe než makro, bude nejlepší vyhnout se zabíhání do příliš obecných výroků, když zdravíte obsluhu u benzinky. Měli bychom se zaměřovat na své bezprostřední okolí, takže potřebujeme jednoduchá, praktická pravidla. A co hůř, vše obecné a abstraktní obyčejně přitahuje nekritické psychopaty podobné intervencionistům z 1. části Prologu.

Jinak řečeno, Kantovi unikla představa škálování – a přesto jsou nyní mnozí z nás oběťmi jeho univerzalizmu. (Jak jsme viděli, modernita upřednostňuje abstraktní před konkrétním

a bojovníkům za sociální spravedlnost bývá někdy vytýkáno, že „zacházejí s lidmi jako s kategoriemi, nikoli jako s lidskými jedinci.“) Představu škálování skutečně pochopil málokdo mimo teology, dokud nepřišla skvělá politická ekonomka Elinor Ostromová, o níž se letmo zmíníme v 1. kapitole.

Popravdě řečeno je skrytým poselstvím této knihy nebezpečí univerzalizismu dovedeného o jeden či dva kroky příliš daleko – kdy se směšuje rovina mikro a makro. Podobně bylo jádrem myšlenky *Černé labutě* takzvané *platónství*, tedy opominání klíčových, avšak skrytých prvků daného jevu během jeho transformace na abstraktní konstrukt, následně vedoucí ke krachu.

## II. OD KANTA K TLUSTÉMU TONYMU

Přesuňme se nyní do přítomnosti, do transakční, vysoce transakční přítomnosti. V New Jersey může symetrie slovy Tlustého Tonyho jednoduše znamenat: *Neser a nenech srát na sebe*. Jeho praktičtější přístup zní:

*Začněte tím, že se budete ke každému, koho potkáte, chovat mile. Jestli ale nad vámi zkusí uplatnit moc, uplatněte moc vy nad ním.*

Kdo je Tlustý Tony? Jedná se o postavu z *Incerta*, která by svým vzezřením, chováním, rozhodováním v podmínkách nejistoty, způsobem mluvy, životním stylem, velikostí kalhot a stravovacími návyky mohla představovat pravý opak analytika z ministerstva zahraničí či profesora ekonomie. Tony je kromě toho klidný a nic ho nerozhodí, dokud ho někdo opravdu nenaštve. Zbohatl tím, že pomohl osobám, které souhrnně častuje označením „troubové“, dát sbohem svým finančním prostředkům (případně poměrně často prostředkům jejich klientů, neboť tito lidé si často zahrávají s penězi jiných).

Vše okolo symetrie má shodou okolností přímou souvislost s mým povoláním obchodníka s opcemi. Opce v sobě za předem sjednanou cenu nesou smluvně zakotvené výhody (budoucí zisky) pro jednu stranu (toho, kdo opci koupí), zatímco druhá strana (kdo ji prodá) na sebe bere nevýhody (budoucí ztráty). Přesně

tak funguje i pojištění, kde se za určitou částku přenáší riziko. Jakékoli významné narušení takové symetrie – přenosem odpovědnosti za ztráty – bez výjimky způsobí výbušnou situaci, jak jsme se přesvědčili během ekonomické krize v roce 2008.

Symetrie zasahuje i do rozdělení podílů z transakce. Připomeňme si, co jsme probírali výše: jestliže bankéřům zůstanou zisky, zatímco ztráty se pěkně potichoučku přenesou na společnost (lektory španělské gramatiky, školní asistenty...), vzniká zásadní problém, při němž budou trvale narůstat skrytá rizika, až se vše nakonec zhroutí. Na papíře se jako lék na tuto situaci jeví regulace, v praxi je to ale vše obvykle ještě zhorší, protože to umožňuje riziko skrývat.

Což nás přivádí k takzvanému problému zastoupení.

#### KŘIVÁK, NAIVA NEBO OBA DVA

Jedna praktická aplikace Stříbrného pravidla (připomeňme si, že se jedná o to, které nás nabádá: *Nejednejte s druhými tak, jak byste nechtěli, aby oni jednali s vámi*):

*Nikdy nepřijímejte rady od člověka, který se poradenstvím živí, jestliže za tyto rady nemůže být potrestán.*

Vzpomeňte si na dřívější poznámku, že výrok „Věřím vám“ v sobě spojuje jak etiku, tak znalosti. V čemkoli souvisejícím s nejistotou se vždy bude vyskytovat prvek těch, kteří se nahodilostí nechávají naivně oklamat, a těch, kteří ji zneužívají pro svůj prospěch – jeden jí prostě dostatečně nerozumí, druhý jedná s pokřivenou motivací. Ten první, naiva, podstupuje rizika, kterým nerozumí, a své dřívější štěstí si mylně vykládá jako umění, zatímco ten druhý, křivák, rizika přenáší na ostatní. Když o nasazování kůže hovoří ekonomové, mají na mysli výhradně druhého jmenovaného.

Přibližme si stručně myšlenku zastoupení, kterou dobře znají a neustále zkoumají pojišťovny. Je to prosté – vy sami toho o vlastním zdraví víte mnohem víc, než kolik toho může zjistit jakýkoli pojišťovák. Máte tedy motivaci obstarat si pojištění, jestliže u sebe odhalíte nějakou nemoc, než se o ní dozví někdo druhý. Tím, že se pojistíte tehdy, když se vám to hodí, a ne když jste zdraví, stojíte nakonec systém víc, než kolik do něj vkládáte,

takže kvůli vám nejrůznější nevinní lidé (opět včetně lektorů španělské gramatiky) musejí platit vyšší pojistné. K eliminaci takových nerovnováh disponují pojišťovny filtry typu vyšší spoluúčasti a dalšími metodami.

Problém zastoupení (neboli problém pána a správce) se rovněž projevuje v nesouladu zájmů při transakci – zájmy prodejce nejsou při jednotlivé transakci ve shodě s těmi vašimi, takže před vámi může něco zůstat skryto.

Ale jen odrazovat nestačí, žijí-li mezi námi i troubové. Někteří lidé své zájmy neznají – stačí si představit drogově závislé, workoholiky, lidi uvězněné v nešťastném vztahu, lidi podporující rozbujelou státní správu, tisk, knižní recenzenty či například slušné úředníky, kteří všichni z nějakých záhadných důvodů jednají proti svým zájmům. Vzniká tak tedy další situace, při níž se uplatňuje filtrování: trouby podléhající klamům nahodilosti realita vylučuje, aby přestali škodit ostatním. Připomeňme si, že je základem evoluce, že se systémy zdokonalují odstraňováním.

A je zde ještě jedna věc. My nemusíme předem vědět, že je daný čin naivní – realita ano.

#### NEJASNOST PŮVODU A ODHALOVÁNÍ PREFERENCÍ\*

Pozvedněme nyní epistemologický rozměr nasazování vlastní kůže ještě o další úroveň výše. Nasazování kůže se týká skutečného světa, ne nějakých zdání. Jak zní motto Tlustého Tonyho:

*Je jedno, kdo zvítězí v debatě. Podstatné je, kdo zvítězí celkově.*

A opravdu, vítězit musíte v čemkoli, do čeho se pustíte: je třeba získávat peníze, území, srdce lektorky španělské gramatiky, anebo (růžový) kabriolet. Jestliže se totiž zaměříte pouze na slova, dostanete se na značně nebezpečnou šikmou plochu, neboť

*Lépe nám jde konat než chápat.*

Mezi šarlatánem a opravdovým odborníkem, třeba mezi „politologem“–makrokecalem a instalatérem, nebo mezi novinářem

\* Tato část je technického rázu a lze ji při prvním čtení přeskočit.

a mafiánem je rozdíl. Kdo koná, získává právě tím, že koná, ne že přesvědčuje. Kvůli absenci nasazování kůže, které by je drželo při zemi, se v šarlatánství proměnily celé obory (třeba ekonomie a další společenské vědy), i když v nich všichni zuřivě debatují o „vědě“. V 9. kapitole si ukážeme, jak si vybudovávají propracované rituály, tituly, postupy a formality, aby tento deficit skryly.

*V hlavě třeba nemusíte vědět, kam míříte, ale vaše tělo to ví, když koná.*

Na pojmu „odhalování preferencí“ je založena dokonce i ekonomie. Na tom, co si lidé „myslí“, nezáleží – do kašovitého a do sebe zahleděného oboru psychologie se pouštět nechceme. „Vysvětlivky“ lidí k tomu, co dělají, nejsou nic než slova, povídačky, které si sami vykládají, nikoli něco, čím by se měla zabývat opravdová věda. To, co dělají, je naopak hmatatelné a měřitelné, a právě na to bychom se měli orientovat. Tento axiom, možná dokonce zásada, je velice silný, ale vědci se jím příliš neřídí. Odhalování preferencí nejlépe chápou ti, kdo se zasnoubí. Prsten s diamantem, zvláště když kupujícího žene pod chomout, je totiž nepoměrně přesvědčivějším (a mnohem méně odvolatelnějším) závazkem než slovní příslib.

Pokud jde o předpovídání, nechte ho plavat:

*Předpovídání (slovy) nijak nesouvisí se spekulováním (činy).*

Osobně znám mizerné, ale bohaté prognostiky, a prognostiky, kteří jsou „dobří“, ale chudí jak kostelní myš. V životě totiž nezáleží na tom, jak často má člověk ohledně budoucího vývoje „pravdu“, ale jak moc zpeněží situaci, kdy tuto pravdu skutečně má. Je jedno, jestli se spletete, když vás to nic moc nestojí – svým způsobem se to podobá výzkumnému mechanismu pokusu a omylu.

Cokoli, čemu jste vystaveni ve skutečném životě, mimo svět her, je vždy tak složité, že to nelze zredukovat na jasně definovanou „událost“, lehce popsateľnou slovy. Nic, co se v reálném životě stane, nepřipomíná výsledky baseballového zápasu, definované binární volbou mezi vítězstvím a porážkou. Mnohé, čemu byste vystaveni, je vysoce nelineární povahy. Například potká-li