

NEW YORK TIMES BESTSELLER, AUTOR KNIHY

ČIERNA LABUŤ



OD NASSIMA NICHOLASA TALEBA

INCERTO – skúmanie neprehľadnosti, šťastia, neistoty, pravdepodobnosti, ľudskej chyby, rizika a rozhodovania sa, keď nerozumieme svetu, vyjadrené vo forme osobnej eseje s autobiografickými časťami, príbehmi, prirovnaniami a filozofickými, historickými a vedeckými diskusiami v neprekrývajúcich sa knihách, po ktorých môže človek siahnuť v akomkoľvek poradí.

ANTIFRAGILE (táto kniha)

BLACK SWAN (Čierna labuť, 2007, 2010) – o tom, ako zriedkavé udalosti s veľkým dopadom dominujú histórii, ako si retrospektívne vytvárame ilúzie o tom, že im rozumieme vďaka rečiam, ako je nemožné odhadnúť ich vedeckým spôsobom, ako to spôsobuje, že niektoré oblasti – a iné zasa nie – sú úplne nepredvídateľné a neprognózovateľné, ako nefungujú potvrdzujúce metódy poznatkov, a ako sme vďaka „falošným odborníkom“, ktorí sú slepí voči udalostiam Čiernej labute, náchylní budovať systémy, ktoré sú čoraz viac krehké voči extrémnym udalostiam.

FOOLED BY RANDOMNESS (Oklamaní náhodnosťou, 2001, 2004) – o tom, ako máme tendenciu zamieňať si zručnosti za šťastie, ako náhodnosť nevyzerá náhodne, prečo nemá význam rozprávať o výkone, keď je jednoduchšie kupovať a predávať ako vypražiť vajce, a o hlbokom rozdieli medzi zubármi a špekulantmi.

THE BED OF PROCRUSTES (PHILOSOPHICAL APHORISMS) (Prokrustova posteľ, Filozofické aforizmy, 2010)

INCERTO'S TECHNICAL COMPANION (Technický sprievodca Incertom) – voľne dostupná elektronická kniha pozostávajúca zo štúdií v akademickom štýle, rôznych poznámok a (veľmi) technických pripomienok.

ANTIFRAGILE

**Nassim
Nicholas
Taleb**

ANTIFRAGILE

**O VECIACH,
KTORÉ ŤAŽIA ZO ZMÄTKU**

NASSIM NICHOLAS TALEB
ANTIFRAGILE

Copyright © 2012 by Nassim Nicholas Taleb. All rights reserved.

Slovak Edition: © Citadella, 2013

Translation: © Milina Matulová, 2013

Preklad odbornej časti (Dodatok I, II): Eva (Vasilová) Fulierová, 2014

Grafická úprava: Marek Kacvinský

Jazyková úprava a redakcia: PhDr. Jana Oršulová, 2014

Vydalo vydavateľstvo Citadella
v roku 2014

Distribúciu zabezpečuje:
PARTNER TECHNIC spol. s r.o.
Nám. slobody 17
811 06 Bratislava
Tel.: 00 421 2 62 410 904
email: info@partnertechnic.sk

ISBN 978-80-89628-22-3

Pre Sarah Josephinu Taleboví

.....

Obsah

Zhrnutie a rozdelenie kapitol		17
Prológ		21
I. KNIHA: ANTIFRAGILE: ÚVOD		45
1. kapitola	Medzi Damoklom a Hydrou	47
	Polovica života nemá názov	48
	Prosím, zotnite mi hlavu	49
	<i>O nevyhnutnosti pomenovania</i>	51
	Proto-antikrehkosť	52
	Nezávislosť oblasti je oblastne závislá	54
2. kapitola	Nadmerná kompenzácia a prílišná reakcia – všade	57
	Ako vyhrať konské preteky	59
	<i>Antikrehké reakcie ako nadbytok</i>	60
	O antikrehkosti nepokojov, lásky a iných neočakávaných vymoženosťach stresu	63
	<i>Prosím, zakážte moju knihu: Antikrehkosť informácií</i>	65
	<i>Zožej si inú prácu</i>	67
3. kapitola	Mačka a práčka	71
	<i>Komplexné</i>	73
	Stresory sú informácie	74
	<i>Rovnováha, už zase?</i>	77
	Zločiny voči deťom	77
	<i>Potrestaný prekladom</i>	78
	<i>Turistifikácia</i>	79
	<i>Tajomný smäd po náhode</i>	80

4. kapitola	Čo mňa zabíja, iných posilňuje	83
	Antikrehkosť po vrstvách	84
	<i>Evolúcia a nepredvídateľnosť</i>	84
	<i>Organizmy sú populácie a populácie sú organizmy</i>	88
	Vďaka vám, chyby	88
	<i>Učenie sa z chýb iných</i>	89
	<i>Ako sa stať Matkou Terejou</i>	90
	Prečo celok neznáša jednotlivca	91
	Čo ma nezabije, zabije ostatných	92
	<i>Ja a my</i>	93
	<i>Národný deň podnikateľov</i>	95

II. KNIHA: MODERNOSŤ A POPRETIE ANTIKREHKOSTI 97

5. kapitola	Arabský trh a kancelárska budova	99
	Dva druhy zamestnaní	100
	<i>Lenin v Zürichu</i>	102
	Variácie riadenia zdola nahor	104
	Preč z Extrémistanu	106
	<i>Problém veľkého moriaka</i>	108
	Dvanásťtisíc rokov	109
	<i>Vojna, väzenie alebo oboje</i>	110
	<i>Pax Romana</i>	111
	<i>Vojna alebo ne-vojna</i>	112
6. kapitola	Povedzte im, že mám rád (trochu) náhodnosti	115
	Hladné osly	117
	<i>Politické ochladzovanie</i>	118
	Tá časovaná bomba zvaná stabilita	120
	<i>Druhý krok: Zachraňujú (malé) vojny životy?</i>	120
	<i>Čo povedať tým, ktorí vytvárajú zahraničnú politiku</i>	121
	Čo tu nazývame modernosťou?	122
7. kapitola	Naivná intervencia	125
	Intervencia a iatrogénia	126
	<i>Po prvé, neublíž</i>	128
	<i>Opak iatrogénie</i>	128
	<i>Iatrogénia na vysokých miestach</i>	129

	<i>Môže veľryba lietať ako orol?</i>	131
	<i>Nerobenie ničoho</i>	132
	<i>Ne-naivný intervencionizmus</i>	134
	Velebenie otáľania – Fabiov druh	136
	Neuroticizmus v priemyselných proporciách	138
	<i>Legálny spôsob, ako zabiť ľudí</i>	139
	<i>Médiami poháňaný neuroticizmus</i>	141
	Štát môže pomôcť – keď je nekompetentný	142
	<i>Vo Francúzsku je väčší zmätok, ako si myslíte</i>	142
	<i>Švédsko a veľký štát</i>	144
	Zmätok ohľadne katalyzátora ako príčiny	144
8. kapitola	Prognostikovanie ako dieťa modernosti	147
	<i>Pani Bré má konkurenciu</i>	148
	<i>Prediktívny</i>	149
	<i>Plus alebo mínus zlé zuby</i>	149
	<i>Ako sa nestáť moriakom</i>	150
	<i>Žiadne ďalšie Čierne labute</i>	151
III. KNIHA: NEPREDVÍDATEĽNÝ POHĽAD NA SVET		153
9. kapitola	Tlstý Tony a krehkáči	155
	Leniví spolucestujúci	156
	<i>Dôležitosť obeda</i>	156
	<i>Antikrehkosť knižníc</i>	157
	O hlupákoch a nehlupákoch	159
	<i>Osamotenie</i>	161
	<i>Čo dokáže predpovedať neprognostik</i>	162
10. kapitola	Senecove vzostupy a pády	163
	<i>Je toto naozaj vážne?</i>	164
	<i>Menej pádov od života</i>	165
	<i>Získavanie emocionálnej odolnosti stoicizmu</i>	166
	<i>Skrótenie emócií</i>	168
	<i>Ako sa stať majstrom</i>	168
	<i>Základná asymetria</i>	169

11. kapitola	Nikdy si nezober rokovú hviezd	171
	O nezvratnosti poškodených balíkov	172
	Senecova činka	173
	<i>Účtovník a roková hviezda</i>	174
	<i>Preč od zlatého stred</i>	175
	<i>Skrotenie neistoty</i>	177

IV. KNIHA: MOŽNOSŤ VOĽBY, TECHNOLOGIA A INTELIGENCIA ANTIKREHKOSTI

181

	Skutočne viete, kam idete?	182
	<i>Teleologický chybný záver</i>	182
	<i>Základné pozitívum Ameriky</i>	183
12. kapitola	Tálesovo sladké hrozno	185
	Možnosť a asymetria	187
	<i>Možnosti sladkého brozna</i>	187
	<i>Sobota večer v Londýne</i>	188
	<i>Vaše nájomné</i>	189
	<i>Asymetria</i>	189
	<i>O veciach, ktoré majú rady rozptyl</i>	190
	Tálesovský a aristotelský	192
	<i>Ako byť hlúpy</i>	192
	<i>Príroda a možnosti</i>	192
	<i>Racionalita</i>	194
	<i>Život je dlhá gama</i>	195
	<i>Rímska politika má rada možnosti voľby</i>	196
	<i>Ďalej</i>	197
13. kapitola	Učenie vtákov lietať	199
	<i>Ešte raz, menej je viac</i>	202
	<i>Dávajte si pozor na časové rozdiely</i>	202
	<i>Hľadanie a ako môžu byť chyby investíciami</i>	204
	<i>Kreatívne a nekreatívne deštrukcie</i>	205
	Sovietsko-harvardské oddelenie ornitológie	205
	Epifenomény	208
	<i>Chamtivosť ako príčina</i>	209
	<i>Odhaľovanie podstaty epifenoménov</i>	209
	<i>Selektívny výber (alebo chybný záver potvrdenia)</i>	211

14. kapitola	Keď dve veci nie sú „to isté“	213
	<i>Kde sú stresory?</i>	214
	<i>L'Art pour l'Art, učenie sa pre učenie samotné</i>	215
	<i>Uhľadení spoločníci pri večeri</i>	217
	Chybný záver o zelenom rezive	218
	<i>O tom, ako Tlstý Tóny zbohatol (a stlsol)</i>	220
	Zjednotenie	221
	Prometeus a Epometeus	222
15. kapitola	História napísaná stroskotancami	227
	<i>Dôkaz, ktorý nám civí do tváre</i>	231
	<i>Je to ako varenie?</i>	233
	<i>Priemyselná revolúcia</i>	236
	<i>Vlády by mali mŕňať na neteleologické experimentálne skúšanie, a nie na výskum</i>	238
	Prípad v medicíne	239
	<i>Anti-teleologické tvrdenie Matta Ridleyho</i>	242
	<i>Korporátna teleológia</i>	243
	Obrátený problém moriaka	244
	<i>Zlyhať sedemkrát, plus alebo mínus dva</i>	246
	Šarlatán, akademik a šoumen	246
16. kapitola	Lekcia o zmätku	249
	Ekologický a hravý	250
	<i>Turistifikácia nadšenej mamy malého futbalistu</i>	250
	Antikrehké (činkové) vzdelávanie	251
17. kapitola	Tlstý Tony debatuje so Sokratom	257
	Eutyfron	258
	Tlstý Tony verzus Sokrates	259
	Nadradenosť ohraničenej vedomosti	261
	<i>Zamieňanie si nejasného za neinteligentné</i>	262
	<i>Tradícia</i>	264
	Rozdiel medzi hlupákom a nehlupákom	266
	<i>Krehkosť, nie pravdepodobnosť</i>	267
	<i>Zjednotenie udalostí a vystavovania sa udalostiam</i>	268
	Záver k IV. knihe	268
	<i>Čo sa stane ďalej?</i>	268

	O dôležitosti podkrovi	272
18. kapitola	O rozdiel medzi veľkým kameňom a tisícmi kamienkov	275
	Jednoduché pravidlo na odhalenie krehkého	276
	<i>Prečo je krehkosť nelineárna?</i>	278
	<i>Kedy sa usmievať, a kedy sa mračiť</i>	280
	<i>Prečo sú konkávne udalosti poškodzované Čiernymi labuťami?</i>	281
	Doprava v New Yorku	282
	<i>Zavolajte niekto newyorských úradníkov</i>	284
	Kde viac je rozdielne	285
	<i>„Vyvážené jedlo“</i>	285
	<i>Bež, nechod' krokom</i>	286
	Malé môže byť škaredé, je to určite menej krehké	286
	<i>Ako byť stlačený</i>	286
	<i>Kerviel a Mikro-Kerviel</i>	288
	<i>Ako odísť z kina</i>	290
	Projekty a prognózy	291
	<i>Prečo lietadlá nepristávajú skoro</i>	291
	<i>Vojny, deficity a deficity</i>	293
	Kde „efektívne“ nie je efektívnym	294
	<i>Znečistenie a poškodenie planéty</i>	294
	<i>Nelineárnosť bohatstva</i>	295
	<i>Záver</i>	296
19. kapitola	Kameň mudrcov a jeho opak	297
	Ako odhaliť, kto skrachuje	298
	<i>Myšlienka pozitívnej a negatívnej modelovej chyby</i>	300
	Ako prísť o starú mamu	302
	A teraz o kameni mudrcov	303
	<i>Ako premeniť zlato na blato: Obrátený kameň mudrcov</i>	305

	<i>Kde je šarlatán?</i>	309
	<i>Odstraňovacie vedomosti</i>	309
	A znova činky	311
	<i>Menej je viac</i>	311
20. kapitola	Čas a krehkosť	315
	Od Simonidesa po Jensena	316
	Učíme sa odstraňovať	318
	<i>Technológia vo svojom najlepšom svetle</i>	321
	Starnúť v opačnom poradí: Lindyho efekt	322
	Zopár mentálnych skreslení	325
	<i>Neománia a efekt bežiaceho pásu</i>	326
	Architektúra a nezvratná neománia	329
	<i>Okná od steny po stenu</i>	331
	<i>Zavedenie metrickej sústavy</i>	332
	Premena vedy na žurnalizmus	333
	Čo by sa malo zlomiť	335
	Prorokovia a súčasnosť	336
	Empedoklov pes	338
	<i>Čo nedáva zmysel</i>	338
21. kapitola	Medicína, konvexnosť a neprehľadnosť	341
	Ako argumentovať na pohotovosti	343
	Prvý princíp iatrogénie (empirizmus)	344
	Druhý princíp iatrogénie (nelineárnosť v odpovediach)	345
	<i>Jensenova nerovnosť v medicíne</i>	347
	Zahrabávanie dôkazov	348
	<i>Nikdy nekončiaca história morčacích situácií</i>	349
	Neprehľadná logika prírody	352
	<i>Vinný alebo nevinný</i>	353
	<i>Obhajoba nevedomosti o biológii: Fenomenológia</i>	354
	<i>Ludia v staroveku boli uštipačnejší</i>	356
	<i>Ako medikovať polovicu populácie</i>	356
	<i>„Precíznosť matematiky“ v medicíne</i>	358
	<i>Ďalej</i>	359

22. kapitola	Žiť dlho, ale nie príliš dlho	361
	Dĺžka života a konvexnosť	362
	<i>Odstraňovanie vášmu životu pridáva</i>	363
	<i>Iatrogénia peňazí</i>	366
	<i>Náboženstvo a naivný intervencionizmus</i>	367
	Ak je streda, musím byť vegán	368
	<i>Konvexné dôsledky a náhodná výživa</i>	369
	<i>Ako jesť sám seba</i>	370
	<i>Nedostatok prechádzok</i>	372
	<i>Chcem žiť naveky</i>	372

VII. KNIHA: ETIKA KREHKOSTI A ANTIKREHKOSTI 375

23. kapitola	Osobná zainteresovanosť:	
	Antikrehkosť a možnosť voľby na úkor ostatných	377
	Chammurapi	382
	Rečníková slobodná voľba	383
	<i>Postgnóza</i>	386
	<i>Stiglitzov syndróm</i>	388
	<i>Problém frekvencie a ako stratiť argumenty</i>	390
	<i>Správne rozhodnutie z nesprávneho dôvodu</i>	391
	Ľudia v staroveku a Stiglitzov syndróm	392
	<i>Spáliť vlastné lode</i>	393
	<i>Ako vás poézia môže zabiť</i>	393
	<i>Problém izolácie</i>	394
	<i>Španielsky socializmus</i>	396
	<i>Zainteresovanosť celou dušou</i>	396
	Možnosti, antikrehkosť a sociálna spravodlivosť	397
	<i>Slobodná voľba Roberta Rubina</i>	398
	<i>Ktorý Adam Smith?</i>	399
	Antikrehkosť a etika (veľkých) korporácií	400
	<i>Remeselníci, marketing a tí, ktorí to urobia najlacnejšie</i>	402
	<i>Lawrence z Arábie alebo Meyer Lansky</i>	404
	<i>Ďalej</i>	405
24. kapitola	Prispôbovanie etiky profesii	407
	<i>Bohatstvo bez nezávislosti</i>	408
	Profesionáli a kolektív	409

	Etické a legálne	412
	<i>Chytrácke odôvodňovanie ako možnosť voľby</i>	414
	Big Data a výskumníková možnosť	416
	Tyrania kolektívu	418
25. kapitola	Záver	421
Epilóg	Od vzkriesenia k vzkrieseniu	425
	Slovník	427
	Dodatok I	435
	Dodatok II	447
	Doplňkové poznámky, spomienky a ďalšie čítanie	459
	Bibliografia	491
	PodĎakovanie	522
	O autorovi	523

.....

Zhrnutie a rozdelenie kapitol

Výrazy napísané tučným písmom sa nachádzajú v Slovníku na konci knihy.

I. KNIHA: ANTIFRAGILE: ÚVOD

1. **KAPITOLA** Vysvetľuje, ako nám chýbalo slovo „antikrehkosť“ v učebniciach. Krehký – Odolný – Antikrehký ako Damokles – Fénix – Hydra. Závislosť na oblasti.
2. **KAPITOLA** Kde nachádzame nadmernú kompenzáciu. Obsesívna láska je najantikrehkejšia vec mimo oblasti ekonomiky.
3. **KAPITOLA** Rozdiel medzi organickým a vytvoreným. **Turistifikácia** a pokus vysať nestálosť zo života.
4. **KAPITOLA** Antikrehkosť celku často závisí od krehkosti jeho častí. Prečo je smrť nevyhnutná pre život. Užitočnosť chýb pre kolektív. Prečo potrebujeme tých, ktorí riskujú. Zopár poznámok o nepochopení modernosti. Vzdávam hold podnikateľovi a človeku, ktorý sa nebojí riskovať.

II. KNIHA: MODERNOSŤ A POPRETIE ANTIKREHKOSTI

PROKRUSTOVA POSTEĽ

5. **KAPITOLA** Dve rozdielne kategórie náhodnosti, videné z pohľadu dvoch bratov. Ako Švajčiarsko nie je kontrolované zhora. Rozdiel medzi **Medio-kristanom** a **Extrémistanom**. Prednosti mestských štátov, politické systémy riadené zdola nahor a stabilizačný efekt mestského šumu.

6. **KAPITOLA** Systémy, ktoré obľubujú náhodnosť. Ochladzovanie v rámci fyziky a mimo nej. Vysvetľuje dôsledok prehnannej stabilizácie organizmov a komplexných systémov (politických, ekonomických a pod.). Nedostatky intelektualizmu, zahraničnej politiky Spojených štátov a pseudostabilizácie.
7. **KAPITOLA** Úvod do **naivného intervencionizmu** a **iatrogénie**, najzanedbávanejšieho produktu modernosti. Šum a signál a prehnané intervencie spôsobené šumom.
8. **KAPITOLA** Prognóza ako dieťa modernosti.

III. KNIHA: NEPREDVÍDATEĽNÝ POHĽAD NA SVET

9. **KAPITOLA** Tlstý Tony, čuchač krehkosti, Nero, dlhé obedy a vymačkávanie krehkáčov.
10. **KAPITOLA** V tejto kapitole profesor Triffat odmietne svoj vlastný liek a použijeme Senecu a stoicizmus ako zadné dvere na vysvetlenie toho, prečo všetko antikrehké musí mať viac negatív a teda prosperovať z nestálosti, chyby a stresorov – **základná asymetria**.
11. **KAPITOLA** Čo zmiešať, a čo nie. **Činková stratégia** v živote a veci ako transformácie čohokoľvek, od krehkého po antikrehké.

IV. KNIHA: MOŽNOSŤ VOĽBY, TECHNOLÓGIA A INTELIGENCIA ANTIKREHKOSTI

(Napätie medzi vzdelaním, ktoré obľubuje poriadok a inováciou, ktorá obľubuje zmätok.)

12. **KAPITOLA** Táles verzus Aristoteles, a pojem **možnosti voľby**, ktorý nám umožňuje nevedieť, o čo ide, a prečo nebol pochopený správne kvôli spojeniu. Ako Aristotelovi unikla pointa. Možnosť voľby v súkromnom živote. Podmienky, v ktorých experimentálne skúšanie prekonáva dizajn. **Racionálny flâneur**.
13. **KAPITOLA** Asymetrické zisky z rastu, a nič menej. **Sovietsko-harvardská ilúzia** alebo efekt učenia vtákov lietať. Epifenomény.
14. **KAPITOLA** Chybný záver o **zelenom rezive**. Napätie medzi epistémou a pokusom a omylom, a ich úloha v dejinách. Prinášajú vedomosti bohatstvo, a ak áno, aké vedomosti? Keď dve veci nie sú to isté.

15. **KAPITOLA** Prepisovanie dejín technológie. Ako sú dejiny vo vede prepisované stroskotancami a ako som to videl na vlastnom prípade a ako môžeme zovšeobecňovať. Ublížujú vedomosti o biológii medicíne? Ukryvanie úlohy šťastia. Čo robí podnikateľa dobrým podnikateľom?
16. **KAPITOLA** Čo robiť s nadšenými mamami malých futbalistov. Vzdelávanie **flâneura**.
17. **KAPITOLA** Tlstý Tony debatuje so Sokratom. Prečo nemôžeme robiť veci, ktoré nedokážeme vysvetliť, a prečo musíme vysvetliť veci, ktoré robíme? **Dionýzsky**. Hlupákov-nehlupákov prístup k veciam.

V. KNIHA: NELINEÁRNE A NELINEÁRNE

18. **KAPITOLA** **Konvexnosť, konkávnosť** a konvexné dôsledky. Prečo veľkosť skrehčuje.
19. **KAPITOLA** **Kameň mudrcov**. Hlbšie do konvexnosti. Ako Fannie Mae skrachovala. Heuristika na odhalenie krehkosti a antikrehkosti. Konvexné skreslenia, **Jensenova nerovnosť** a ich dopad na ignoranciu.

VI. KNIHA: VIA NEGATIVA

20. **KAPITOLA** **Neománia**. Pozeranie na budúcnosť cez *via negativa*. **Lindyho efekt**: staré prežíva nové v pomere k veku. **Empedoklova dlaždica**. Prečo má iracionálne výhodu nad tým, čo sa javí byť racionálne.
21. **KAPITOLA** **Medicína a asymetria**. Pravidlá rozhodovania v medicínskych otázkach: Prečo majú veľmi ťažko chorí konvexné výsledky a zdraví konkávne vystavenia sa situáciám.
22. **KAPITOLA** **Medicína odstraňovaním**. Predstavuje spojenie medzi jednotlivcami a typom náhodnosti v prostredí. Prečo nechcem žiť naveky.

VII. KNIHA: ETIKA KREHKOSTI A ANTIKREHKOSTI

23. **KAPITOLA** **Problém agentstva** ako prenos krehkosti. **Osobná zainteresovanosť**. **Doxastický záväzok** alebo **zainteresovanosť celou dušou**. **Problém Roberta Rubina**, **problém Josepha Stiglitz**a a **problém Alana Blindera**, všetky o agentúre a o **selektívnom výbere**.