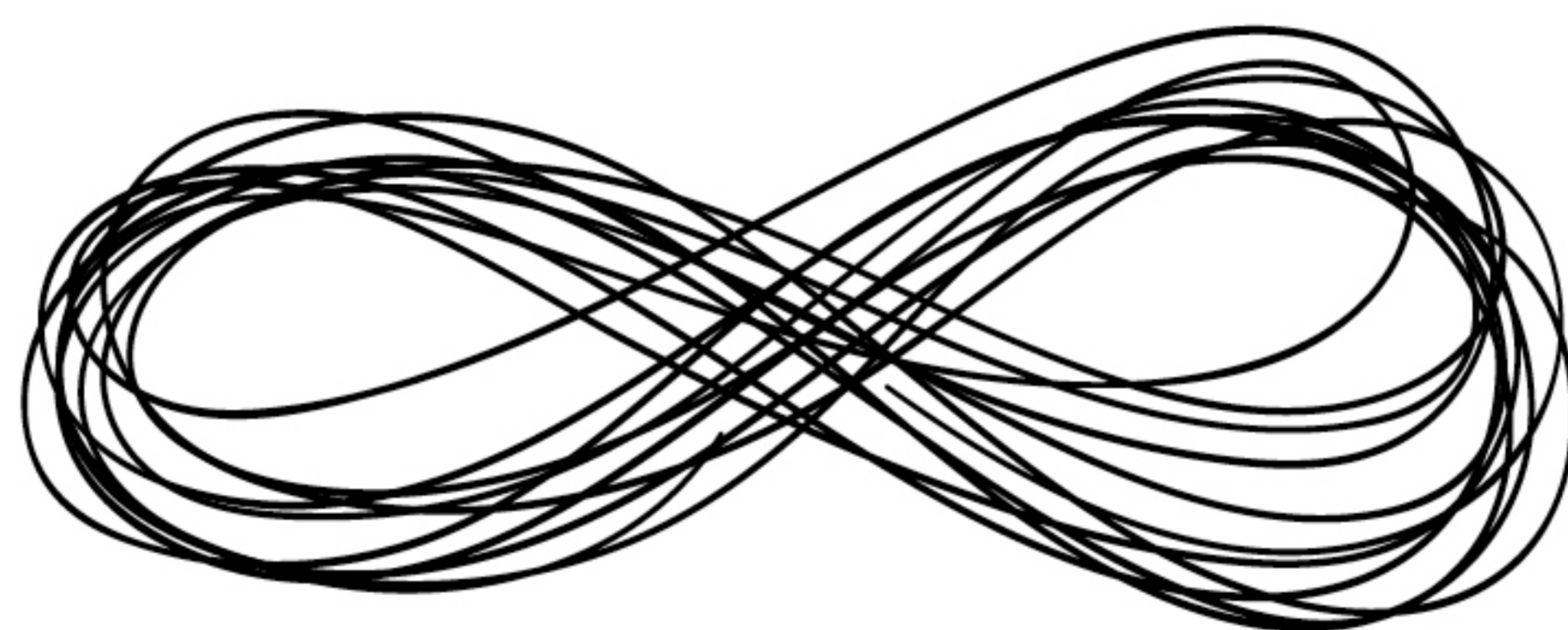


„Nadčasové poznatky o penězích, životě, vyprávění příběhů, ambicích a spokojenosti. Tato útlá kniha vydá za celou knihovnu.“

— DEREK THOMPSON, *The Atlantic*

Jako vždycky

O TOM, CO SE NIKDY NEMĚNÍ

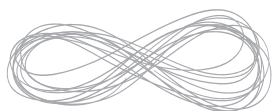


MORGAN
HOUSEL

Od autora *Psychologie peněz*

Jako vždycky

Jako vždycky



O TOM, CO SE NIKDY NEMĚNÍ

MORGAN HOUSEL



aurora

Z anglického originálu Morgan Housel: *SAME AS EVER*
vydaného v nakladatelství Portfolio v roce 2023,
přeložila Jana Zajícová.

Vydalo Vydavatelstvo AURORA, spol. s r. o., v Bratislavě v roce 2024.
Číslo publikace: 30.

Jazyková redakce: Petra Čáčková
Jazyková korektura: Markéta Rucká
Odpovědný redaktor: Matuš Mládek
Technická redakce: Ivana Mládeková
Sazba: Samuel Ryba – Design Ryba
Tisk: Těšínské papírny, s.r.o., Český Těšín

Vydání: první

Copyright © 2023 Morgan Housel

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint
of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.
Všechna práva vyhrazena, včetně práva na reprodukci vcelku
nebo po částech v jakékoli formě.

Translation © Jana Zajícová 2024
Czech edition © Vydavatelstvo Aurora 2024

Kniha: **ISBN 978-80-8250-112-7**
E-book: **ISBN 978-80-8250-113-4**

Věnováno uměřeným optimistům

Náš život je týž, jaký byl od věčnosti. (...)
tytéž fyziologické a psychologické procesy,
které byly pro lidi po tisíciletí příznačné, stále ještě trvají.

— CARL JUNG

(...) mudrci všech věků říkali vždy totéž, a pomatenci,
tj. obrovská většina všech dob, činili vždy to samé,
totiž opak: a tak to zůstane i nadále.

— ARTHUR SCHOPENHAUER

Dějiny se nikdy neopakují, zato člověk vždycky.

— VOLTAIRE

Osvojila jsem si důležitý trik: když chcete vidět
dopředu, musíte často koukat dozadu.

— JANE MCGONIGALOVÁ

Mrtvých je více než živých v poměru čtrnáct k jednomu
a my na vlastní nebezpečí ignorujeme zkušenosti,
které tak obrovská většina lidstva nashromáždila.

— NIALL FERGUSON

23 kapitol o tom, co se nikdy nemění

Úvod

Malé životní zákony 13

Na vlásku

Možná víte, odkud přicházíte, ale to ještě
neznamená, že máte ponětí, kam míříte. 17

Riziko je to, co nevidíte

Budoucnost dokážeme předpovídat velmi dobře – s výjimkou
překvapení. Ta jsou však alfou a omegou všeho. 27

Očekávání a realita

Prvním pravidlem
štěstí jsou nízká očekávání. 35

Divoká mysl

Lidé, kteří o světě uvažují jedinečnými způsoby, jež se vám
zamlouvají, o něm uvažují také jedinečnými způsoby,
jež se vám zamlouvat nebudou. 45

Divoká čísla

Lidé nebaží po přesnosti. Baží po jistotě. 53

Nejlepší příběh vyhrává

Příběhy vždy táhnou více než statistiky. 63

Proč se nemůžeme dopočítat

Chod světa určují síly, které nemůžeme měřit. 73

Klid zasévá sémě šílenství

Když je něco šílené, neznamená to,
že je to pokažené. Šílenost je normální,
dokonce i když překročí rozumné meze. 83

Příliš mnoho, příliš brzy, příliš rychle

Z dobrého nápadu se na steroidech rychle stane příšerný nápad. 91

Když se dějí kouzla

Stres vás donutí k soustředění účinněji než pohoda. 99

Okamžité tragédie a dlouhodobé zázraky

Dobré zprávy pramení z umocňování příznivých faktorů, což
vždy trvá, zatímco špatné zprávy jsou zapříčiněny ztrátou důvěry
nebo katastrofální chybou, což se může stát během chvíle. 111

Nepodceňujte maličkosti

Když se drobnosti znásobí a vzejde z nich něco velkolepého. 117

Euforie a zoufalství

Pokrok vyžaduje koexistenci optimismu a pesimismu. 123

Oběti dokonalosti

Mírná nedokonalost přináší velké výhody. 129

Je to těžké – a tak to má být

Pokud něco stojí za to, nemůžeme to získat bez jistých nepříjemností.
Důležité je, abychom se nenechali rozhodit tím, že to bolí. 135

Nepřestávejte běžet

Většina konkurenčních výhod časem zanikne. 143

Přísliby budoucnosti

Vždy se nám zdá, že pokrok se zadržl, protože nám není zřejmý potenciál nových technologií. 151

**Těžší, než to vypadá,
a ne tak zábavné, jak se zdá**
Tráva je vždy zelenější na té straně,
která je vydatně pohnojena. 157

Nejmocnější páka na světě

Šílené pobídky vyvolávají šílené chování. Lidi můžete přimět k tomu, aby ospravedlňovali a hájili téměř cokoli. 161

Teď už to chápete

Nic není přesvědčivější než to, co jste si zažili na vlastní kůži. 167

Časové horizonty

Říkat, že něco zvažujete v dlouhodobém horizontu, je zhruba jako stát na úpatí Mount Everestu, zvednout ukazováček k jeho vrcholu a tvrdit: „Tam mám namířeno.“
To je moc pěkné, ale teď se předvedte. 173

Obtížnost není ctnost

Za to, že je něco těžké, se body navíc nedávají. 179

Rány se hojí, jizvy zůstávají
Zažili jste něco, čeho jsem já zůstal
ušetřen a co formovalo vaše postoje?
Vnímám bych svět stejně jako vy,
kdybych prodělal totéž co vy? 187

Otázky 195

Poděkování 199

Poznámky 201

Úvod



Malé životní zákony

Jednou jsem obědval s mužem, který má blízko k Warrenu Buffettovi. Jmenuje se jinak, ale říkejme mu Jim. Náš Jim tedy s Buffettem koncem roku 2009 jezdil po městě Omaha v Nebrasce. Globální ekonomiku tehdy ochromila krize a Omaha nebyla výjimkou. Obchody byly zavřené a provozovny měly zatlučené okenice.

Jim Warrenovi řekl: „Je to opravdu zlé. Jak se z toho ekonomika vůbec kdy dostane?“ Warren odpověděl: „Jime, víš, která čokoládová tyčinka se nejlépe prodávala v roce 1962?“ Jim zavrtěl hlavou. „Snickers,“ řekl Warren, „a víš, která se nejlíp prodává dnes?“ Jim opět neznal odpověď. „Snickers,“ prohlásil Warren. Pak bylo ticho. Konverzace skončila.

Držíte v rukou knihu plnou krátkých příběhů o tom, co se v měnícím se světě nikdy nemění. Historie je plná překvapení, která nikdo nemohl očekávat. Překypuje ale také nadčasovou moudrostí.

Kdybyste cestovali v čase a vydali se pět set let do minulosti či pět set let do budoucnosti, ohromilo by vás, jakými změnami prošly technologie a medicína. Geopolitický řád by vám nedával smysl. Lidé by mluvili jazykem a dialektem, které by vám zněly zcela cize.

Všimli byste si ale, že lidé podléhají hamižnosti a strachu stejně jako v našem světě. Viděli byste lidi, jejichž konání je utvářeno

rizikem, žárlivostí a kmenovou příslušností, a bylo by vám to povědomé. Byli byste svědky přílišné sebedůvěry a krátkozrakosti a připomnělo by vám to chování dnešních lidí. Potkali byste jedince, kteří pátrají po tajemství šťastného života a pokoušejí se najít jistotu, ačkoli ta neexistuje, a dokázali byste se do nich vcítit. Kdybyste se přenesli do neznámého světa, několik minut byste pozorovali lidské chování a řekli byste si: „Aha, to už znám. Nic nového pod sluncem.“

Změna upoutává naši pozornost, neboť je překvapivá a vzrušující. Chování, jež se nikdy nemění, je ale tou nejpádňější lekcí, kterou nám historie uděluje, protože je jako okénko, jež nám napovídá, co lze čekat v budoucnosti. *V naší budoucnosti. V budoucnosti každého člověka.* Ať už jste kdokoli a bez ohledu na to, odkud pocházíte, kolik vám je let a kolik vyděláváte, nabízí vám lidské chování mimořádně důležité, nadčasové poznatky.

Je to prostá myšlenka, ale snadno ji přehlédnete. A když ji polapíte, bude vám váš vlastní život dávat daleko větší smysl. Pochopíte, proč je svět, jaký je, a snáze se smíříte s tím, co pro vás přichystala budoucnost.

Zakladatel společnosti Amazon Jeff Bezos jednou řekl, že se ho lidé často ptají, co se změní v příštích deseti letech. „Skoro nikdo se mě neptá, co se v příštích deseti letech nezmění,“ podotýká. „A přitom vás mohu ujistit, že tato druhá otázka je podstatnější.“

Faktory, které se nikdy nemění, jsou důležité, protože můžete do značné míry spoléhat, že víte, jak budou utvářet budoucnost. Bezos řekl, že si neumí představit budoucnost, ve které by zákazníci Amazonu nestáli o nízké ceny a rychlé doručování, a tak investuje obrovské peníze, aby jim to zajistil. Tatáž filozofie se uplatňuje téměř ve všech oblastech života.

Nemám ponětí, jak se bude akciový trh vyvíjet příští rok (nebo kterýkoli jiný rok). Jsem si ale dost jistý tím, že lidé mají sklon podléhat hamižnosti a strachu a že to tak i zůstane, a tak se mé úvahy budou ubírat tímto směrem. Nevím, kdo vyhraje v příštích prezidentských volbách. Zním ale způsoby, jakými kmenová identita ovlivňuje uvažování lidí, a vím, že tomu tak bylo i před tisíci lety

a že tomu tak bude i za tisíc let. Nemohu říci, které firmy budou ovládat trh v příštím desetiletí, ale mohu vám vyprávět o tom, jak úspěch stoupá manažerům do hlavy, jak se jich zmocňuje lenost a jak berou svou pozici za samozřejmost, takže jim časem ujede vlak. Tento příběh se za stovky let nezměnil a nezmění se ani v budoucnu.

Filozofové celá staletí diskutují o představě, že existuje nekonečný počet způsobů, jak se váš život může vyvinout, a vy prostě jen žijete v této konkrétní verzi. Je to trochu děsivá představa a vede k této otázce: Jak by to vypadalo v *každé představitelné* verzi vašeho života, nikoli jen v této? Tyto univerzální pravdy jsou samozřejmě to nejdůležitější, čím se můžeme zaobírat, protože nespolehají na štěstí či náhodu.

Podnikatel a investor Naval Ravikant radí: „Počítejte si tak, abyste v 999 z 1 000 paralelních vesmírů byli bohatí. Nestačí vám být bohatí v padesátce z nich, tedy v těch, kde budete mít štěstí. Potřebujete, aby v tom štěstí nehrálo roli. (...) Já osobně chci žít tak, abych byl úspěšný 999krát, pokud bych dostal 1 000 příležitostí.“

O tom je tato kniha. Kdybychom měli tisícovku paralelních vesmírů, co by platilo v každém z nich?

Následujících dvacet tři kapitol můžete číst nezávisle na sobě, a tak můžete libovolně přeskakovat a vybírat si, co vás zajímá. Společné mají to, že jsem si jist, že každé z těchto témat bude za sto let stejně relevantní, jako bylo před sto lety.

Žádná z mých kapitol není dlouhá. Rádo se stalo. Mnohé jsou přepracovanými verzemi mého blogu na stránce Collaborative Fund, kde píšu o prolínání peněz, historie a psychologie.

První kapitola zkoumá křehkost světa pomocí osobního příběhu o nejstrašlivějším dni mého života.

Na vlásku



Možná víte, odkud přicházíte,
ale to ještě neznamená,
že máte ponětí, kam míříte.

Důležitou lekcí, kterou si můžeme odnést z historie, je, že svět často visí na vlásku. Některé z největších a nejosudovějších změn v dějinách se staly kvůli náhodnému, nepředvídatelnému, bezmyšlenkovitému setkání či rozhodnutí, které mělo buď magické, nebo tragické vyznění.

Spisovatel Tim Urban napsal: „Kdybyste se vrátili do doby před svým narozením, měli byste šílený strach cokoli udělat, protože byste věděli, že když současnost jen malinko popostrčíte, může to mít obrovský dopad na budoucnost.“ Je to děsivě pravdivý výrok.

Povím vám příběh, ze kterého vyplývá, proč mne toto téma začalo zajímat. Vyrostl jsem v Kalifornii poblíž jezera Tahoe a deset let bylo mým denním chlebem alpské lyžování. Byl jsem členem lyžařského týmu Squaw Valley. V týmu nás bylo dvanáct. Počátkem tisíciletí jsme byli v pubertě a většinu dosavadního života jsme strávili pospolu. Lyžovali jsme šest dní v týdnu a deset měsíců v roce a za sněhem jsme neváhali cestovat po celém světě. K většině souputníků z týmu jsem neměl moc blízko – pořád jsme byli spolu

a věčně jsme se rvali. Byli tam však tři kluci, se kterými jsem utvořil nerozlučnou partu. Tento příběh se týká dvou z nich, Brendana Allana a Bryana Richmonda.

Psal se 15. únor 2001 a náš tým se zrovna vrátil ze závodů v Coloradu. Zpáteční let se opozdil, protože nad jezerem Tahoe řádila sněhová bouře, která byla extrémní i na tamní drsné podmínky. Na závody potřebujete udusanou, tvrdou sněhovou pokrývku, takže když napadne nový sníh, závodit se nedá. Trénink byl zrušen, a tak jsme se s Brendanem a Bryanem těšili, že budeme mít celý týden leháro: chtěli jsme jen tak blbnout, občas si zalyžovat a užívat si to.

Začátkem února napadla kolem jezera Tahoe více než metrová vrstva lehkého, prachového sněhu, jaký je typický pro mrazivě studené ovzduší. Jenže zmíněná silná bouře kolem poloviny měsíce to změnila. Byla relativně teplá, kolem bodu mrazu, a přišla s ní metrová nadílka těžkého, mokrého sněhu. Tenkrát nám to nedošlo, ale kombinace těžkého a prachového sněhu vytváří učebnicové podmínky pro laviny. Vrstva nadýchaného sněhu a na ní metr těžkého sněhu, to je velice nestabilní situace, protože horní vrstva se může snadno sesunout. Lyžařské resorty dokážou hosty před lavinami docela dobře chránit tím, že uzavřou nejnebezpečnější svahy a v noci pomocí výbušnin vyvolají laviny cíleně, ještě než na sjezdovky ráno dorazí hosté.

Pokud si ale lyžujete, kde se vám zamane, a pod provazy opatřenými cedulí **NEPŘEKRAČOVAT** prolézáte do zakázaného, nedotčeného území, tato bezpečnostní opatření vám nikterak nepomohou.

Dne 21. února 2001 jsem se s Brendanem a Bryanem potkal v šatně lyžařského klubu Squaw Valley jako už tisíckrát předtím. Bryan na odchodu své matce řekl: „Neboj, mami, nebudu lyžovat mimo sjezdovku.“ Jenže sotva nám zacvaklo vázání, udělali jsme přesný opak.

Na odvrácené straně kopců tyčících se nad Squaw Valley, které bylo mezitím přejmenováno na Palisades Tahoe, začíná za sedačkovou

lanovkou KT22 horský úsek dlouhý asi kilometr a půl, který naše město dělí od resortu Alpine Meadows. Je to lyžařský ráj – strmé, mírně zvlněné svahy táhnoucí se široko daleko. Před oním osudným 21. únorem jsem tam lyžoval možná desetkrát. Moc často jsme se tam nepouštěli, protože to je časově náročné: když sjedete z kopce, skončíte u okresní silnice, kde musíte stopovat, abyste se dostali zpátky do sídla klubu. Toho rána jsme se ale rozhodli právě pro tento svah.

Vzpomínám si, že sotva jsme prolezli pod provazy označujícími zakázanou zónu, strhla nás lavina. Nic takového jsem předtím nezažil a nikdy na to nezapomenu. Valící se sníh jsem ani neviděl, ani neslyšel. Jen jsem si uvědomil, že se mi lyže odlepily od země – zkrátka jsem se vznášel v mračnu sněhu. V takových situacích nemůžete vůbec nic dělat, protože nemáte jak tlačit lyžemi do sněhu, abyste získali kontrolu nad svým pohybem. To sníh tlačí vás. Chcete-li si zachovat rovnováhu, musíte zkusit nějak se udržet vestoje.

Byla to drobná lavina a brzy bylo po ní. Vzpomínám si, že když jsme se dostali na silnici, zeptal jsem se kluků, jestli si té laviny také všimli. „Haha, to bylo super,“ řekl Brendan. V autě, které jsme si stopnuli, jsme o této příhodě na cestě do klubu už ani nešpitli.

Když jsme se dostali zpět do Squaw, řekli Brendan a Bryan, že by si zadní svah sjeli znovu. Nevím proč, ale mně se tam nechtělo, a tak jsem jim navrhl, ať tedy jdou sami a já je s autem vyzvednu na úpatí a svezu je zpátky, aby nemuseli stopovat. Souhlasili, a tak jsme se rozešli.

O třicet minut později jsem po okresce přijel pod svah, kde jsem měl Brendana a Bryana vyzvednout. Jenže oni tam nebyli. Počkal jsem dalších třicet minut a pak jsem to vzdal. Sjet po svahu trvá minutu, takže jsem věděl, že už se neobjeví. Myslel jsem, že na místo, kde jsme se měli potkat, dorazili dříve než já a někdo už je svezl. Vrátil jsem se do klubu v očekávání, že je tam najdu. Jenže ani tam nebyli. Ptal jsem se po nich, ale nikdo je neviděl.

Odpoledne, mohlo být kolem čtvrté, k nám domů zavolala Bryanova matka. Její slova se mi vryla do paměti. „Ahoj, Morgane. Bryan nepřišel do práce. Nevíš, kde je?“ zeptala se. Řekl jsem jí pravdu. „Ráno jsme sjeli zadní stranu KT22. On se tam pak s Brendanem vrátil. Já jsem je měl vyzvednout dole u cesty, ale nebyli tam a od té doby jsem je neviděl.“ „Panebože!“ řekla a položila to. Bryanova matka byla zkušená lyžařka. Myslím, že v té chvíli jí docvaklo, co se mohlo stát. Mně to došlo také.

Hodiny ubíhaly a všichni se začali bát. Pak někdo konečně zavolal policii a oznámil, že jsou pohřešovány dvě osoby. Policisté to nebrali moc vážně a snažili se to odbýt tím, že Brendan a Bryan nejspíš šli na nějaký mejdan. Věděl jsem, že to nemůže být pravda. „Vždyť tu mají boty,“ ukázal jsem na tenisky na podlaze šatny. „To znamená, že jsou pořád ještě v lyžařských botách. A je devět večer. Uvažujte přece. Je devět večer a oni mají na nohách lyžařské boty.“ Všichni se po sobě podívali a uvědomili si, jak zlé to je.

Kolem desáté jsem byl povolán do hasičské centrály ve Squaw Valley. Tam jsem se potkal s místním pátracím a záchranným týmem. Vysvětlil jsem, co všechno jsme s Brendanem a Bryanem ten den dělali. Pátrači vytáhli obrovské plachty s leteckými snímky oblasti a já jsem jim ukázal, kde přesně jsme pronikli do zakázané zóny. Pověděl jsem jim také o malé lavině, se kterou jsme měli co do činění ráno. Jakmile jsem to dořekl, viděl jsem na nich, jak jim to sepnulo. Dva z nich se na sebe podívali a povzdechli si.

Uprostřed noci se tým s gigantickými světlomety a týmem pátracích psů vydal Brendana a Bryana hledat. Později jsem se dozvěděl, že hned když vstoupili do zakázané zóny, kterou jsem označil jako místo, kde jsme lyžovali, objevili čerstvé stopy po tom, že se tam svezla lavina. Byla kolosální, „jako kdyby se utrhla polovina svahu“, řekl jeden ze záchrannářů.

Kolem půlnoci jsem se vrátil do šatny. Na parkoviště ve Squaw Valley se vejde několik tisíc aut, ale v tu noční dobu bylo skoro prázdné. Všichni už byli doma, jen dvě auta parkovala vedle sebe: Brendanův džíp a Bryanův pickup.

Zkusil jsem usnout na lavičce v šatně, ale nedokázal jsem zamhouřit oči. Představoval jsem si, že Brendan a Bryan se najednou vrátí dovnitř a v budoucnu se budeme smát tomu, že jsem musel zavolat policii, aby je našla.

V devět ráno byla šatna narvaná dalšími lyžaři, rodiči, kamarády a rodinnými příslušníky. Všichni chtěli pomoci. Šatna se proměnila v koordinační štáb. Položil jsem se na lavičku a konečně jsem usnul.

O několik minut později mě probudily řev, vrískot a zmatek. Nikdo mi nemusel nic vysvětlovat. Věděl jsem, co se stalo. Vyběhl jsem do druhého patra klubu a na gauči jsem našel Bryanovu mámu. To ona tak zaječela. „Je mi to moc líto,“ vzlykal jsem. Takové chvíle se těžko popisují. Nevěděl jsem, co mám ještě říci, a nevím to ani teď.

Pátrací psi se shlukli kolem jednoho místa lavinového pole, kde pátrači pomocí lavinových sond našli Brendana a Bryana pohřbené pod bezmála dvěma metry sněhu. Narodili se ve dva po sobě jdoucí dny a zemřeli tři metry od sebe.

Tentýž den jsem zajel k tátovi do práce. Chtěl jsem být s rodinou. Vyšel ke mně na parkoviště a řekl: „Ještě nikdy jsem nebyl tak rád, že tě vidím.“ Bylo to poprvé a naposled, co jsem ho viděl brečet.

Až v té chvíli mi došlo, jak málo chybělo, abych s Brendanem a Bryanem tu osudnou jízdu absolvoval. Pak jsem se začal ptát: Proč jsem s nimi zadní sjezdovku ráno sjel, ale pak už jsem tam nechtěl jít po druhé? Toto rozhodnutí mi téměř jistě zachránilo život.

Přemýšlel jsem o tom milionkrát. Nemám tušení. *Nemám tušení.* Nedá se to vysvětlit. Neměl jsem to promyšlené. Nezvažoval jsem nebezpečí, neobrátil jsem se na odborníka, neporovnal jsem pro a proti. Byla to jednoznačně klika, náhodná, bezmyšlenkovitá špetka pitomého štěstí, z níž se vyklubalo nejdůležitější rozhodnutí mého života – mnohem důležitější než jakékoli vědomé rozhodnutí, které jsem kdy přijal a ještě přijmu.

To je můj osobní příběh. Možná máte podobný. Pokud se ale dobře podíváte, myslím, že vám neujde, že váš příběh bude z velké části stejný jako ten můj.

Podělím se s vámi o několik bizarních příkladů toho, do jaké míry dnešní svět utvářely drobnosti, kterým byste v životě nevěnovali pozornost.

Bitva o Long Island byla pro vojsko George Washingtona katastrofou. Proti Britům a jejich flotile čítající čtyři stovky lodí nemělo jeho deset tisíc mužů šanci. Mohlo to ale být daleko horší: nechybělo mnoho a americká válka o nezávislost tehdy mohla skončit. Stačilo, aby Britové vypluli proti proudu East River, a z těžce zkoušených Washingtonových oddílů by nezbyla ani noha. To se ale nestalo, protože vítr nevál směrem, který britská vojska potřebovala, a tak se proti proudu plout nedalo.

Historik David McCullough v rozhovoru s novinářem Charliem Rosem řekl, že kdyby vítr oné noci 28. srpna 1776 foukal opačným směrem, asi by to byl konec. „Takže Spojené státy americké by nevznikly?“ zeptal se Rose. „Myslím, že ne,“ odpověděl McCullough. „Historie se změnila jen kvůli větru?“ ujistil se Rose. „Přesně tak,“ uslyšel od McCullougha.

Kapitán William Turner potřeboval šetřit, a tak na svém obřím parníku plujícím z New Yorku do Liverpoolu nechal zavřít čtvrtou kotelnu. Kvůli tomu se plavba prodloužila o jeden den, což je sice mrzuté, ale za ty úspory to stálo, protože odvětví námořní přepravy osob zrovna mělo velké potíže s rentabilitou. Kapitán ani nikdo jiný netušil, jak osudové rozhodnutí to bylo.

Kvůli zpoždění zkřížila Turnerova loď *Lusitania* cestu německé ponorce. Ta na *Lusitanii* vyslala torpédo, které zabilo téměř dvanáct set pasažérů. Tato událost zásadně přispěla k tomu, že americká veřejnost začala podporovat vstup země do 1. světové války.

Kdyby čtvrtá kotelná fungovala, doplula by loď do Liverpoolu jeden den předtím, než se německá ponorka vůbec dostala do vod Keltského moře, kde se její dráha protнула s dráhou *Lusitanie*. Ta by se nejspíše vyhnula útoku. A Spojené státy nemusely vstoupit do války, která předurčila další průběh dvacátého století.

Giuseppe Zangara byl drobný: měřil sotva 150 centimetrů. Poblíž dějiště politického mítinku v Miami v roce 1933 musel vylézt na židli, aby mohl namířit zbraň přes dav přihlížejících.

Ozvalo se pět výstřelů. Jedna kulka zasáhla chicagského starostu Antona Cermaka, který si zrovna potřásal rukou se Zangarovým cílem. Tím byl Franklin D. Roosevelt, který byl o dva týdny později uveden do funkce amerického prezidenta.

Roosevelt během několika měsíců po inauguraci zavedl New Deal a transformoval americkou ekonomiku. John Nance Garner, který by nastoupil do prezidentského úřadu, kdyby se Zangara trefil, měl výhrady k většině výdajových programů, ze kterých New Deal sestával. Téměř jistě by nezavedl spoustu Rooseveltových politických opatření, z nichž některá stále ještě určují podobu dnešní ekonomiky.

Tuto hru můžete hrát celý den. Každý velký příběh mohl dopadnout jinak, kdyby pár nicotných detailů bylo naopak. Ve světě toho tolik visí na vlásku. Na studiu historie je paradoxní, že často přesně víme, jak něco dopadne, ale netušíme, kde to začalo.

Vezměme si příklad: Co způsobilo finanční krizi v roce 2008? Nejdříve musíte chápat americký trh hypotečních úvěrů.

Jak se dostal tam, kam se dostal? Musíte chápat třicet let poklesu úrokových sazeb, které krizi předcházely.

Co způsobilo klesání úrokových sazeb? Musíte chápat inflaci, která Spojené státy postihla v 70. letech.

Co vyvolalo tuto inflaci? Musíte chápat měnový systém 70. let a kocovinu způsobenou válkou ve Vietnamu.

Proč začala válka ve Vietnamu? Musíte chápat strach západních zemí z komunismu po 2. světové válce... a tak dále.

Každá aktuální událost, malá i velká, má své rodiče, prarodiče, prararodiče, sourozence, bratrance a sestřenice. Budete-li tento rodokmen ignorovat, může se stát, že se vám zakalí pohled na události a že budete mít mylnou představu, proč se co stalo, jak dlouho to může trvat a za jakých okolností se to může opakovat. Izolovaným vnímáním událostí bez zřetele k jejich dlouhým kořenům můžete dospět k libovolnému závěru – počínaje tím, proč je prognózování tak těžké, a konče tím, proč je politika tak špinavá záležitost.

Lidé rádi tvrdí: „Pokud chceme vědět, kam jdeme, musíme vědět, z čeho vycházíme.“ Realističtější ale je připustit, že i když víte, z čeho vycházíte, netušíte, kam směřujete. Události se nevyzpytatelně prolínají.

Ve světě, se kterým si pohrávají náhody, se snažím mít na paměti dvě zásady.

První zdůrazňuje premisu této knihy a tvrdí, že predikce se musejí opírat o zákonitosti lidského chování, nikoli o specifické události. Není možné předvídat, jak bude svět vypadat za padesát let. Klidně bych se ale vsadil, že lidé v té době budou ještě pořád jednat tak, jak jim velí chamtivost, strach, příležitosti, snaha využít situaci ve svůj prospěch, riziko, kmenové vazby a společenský tlak.

Prognózovat události je komplikované, protože můžeme snadno opomenout otázku „A co pak?“.

Zdá se logické tvrdit, že vyšší ceny pohonných hmot přimějí lidi k tomu, aby méně jezdili autem. Ale co pak? Lidé budou potřebovat jezdit, tak možná budou vyhledávat vozidla s nižší spotřebou. Budou naléhat na politiky a ti přijdou s daňovými úlevami na nákup takových vozidel. Na OPEC bude vyvíjen tlak, aby se těžilo více ropy, a podnikatelé v energetickém sektoru budou inovovat. Ropný průmysl zná jen dva extrémy: dupnout na plyn a dupnout na brzdu. Nejspíše se to tedy s těžbou přežene a ceny klesnou, jenže

lidé už v té době budou mít úspornější auta. A tak možná začnou více vyhledávat bydlení na předměstích, v důsledku čehož budou jezdit víc než kdykoli předtím. Takže těžko říci.

Libovolná událost vytváří své vlastní odnože a ty ovlivňují svět každá po svém. Prognózování je proto herkulovským úkolem. Absurdita v řetězci minulých událostí by měla krotit vaši sebedůvěru při předvídání těch budoucích.

Druhou zásadou, kterou je třeba mít na paměti, je, že se hodí mít bohatou představivost. Bez ohledu na to, jak svět vypadá dnes a co se nám zdá očividné, se zítra všechno může změnit kvůli nějaké drobnůstce, které nikdo nevěnuje pozornost. Společenské fenomény se vyvíjejí exponenciálně. Ústřední charakteristikou exponenciálních jevů je, že se naši představivosti vymyká, jak může něco velikého vyrůst ze skromných začátků.

Nyní vám povím další příběh o tom, jak snadné je ignorovat rizika.