

I. JAK MILOVAT VÍTR

Zvedne-li se vítr, svíčka zhasne, ale oheň se rozhoří.

Stejně se to má i s nahodilostí, neurčitostí a chaosem: neutíkejte před nimi a raději je využijte. Buďte jako oheň: ať je pro vás vítr požehláním. Tím říkám vlastně vše podstatné o svém ne právě pokorném postoji k nahodilosti a neurčitosti.

Nejde pouze o to, dopady neurčitosti přestát, nějak je přežít. To, po čem toužíme, je neurčitosti odolat a – tak jako kurážní římsští stoučkové – mít zároveň i poslední slovo. Cílem je si neznámo ochočít, případně je zcela ovládnout.

Jak to provést?

II. ANTIFRAGILITA

Jsou věci, jimž jdou otřesy k duhu. Vystavíme-li je volatilitě, nahodilosti, chaosu a stresorům, rostou a daří se jim; milují zkrátka dobrodružství, riziko a neurčitost. Ačkoliv jde o všudypřítomný jev, neexistuje pro tento protiklad křehkosti žádné slovo. Nazvěme ho tedy antifragilitou.

Antifragilita jde za rámec pouhé odolnosti či houževnatosti. Neznamená, že otřesy beze změny překonáme, ale že z nich vyjdeme silnější. Antifragilita stojí za vším, co se postupem času mění: evoluce, kultura, myšlenky, revoluce, politické systémy, technologické inovace, kulturní a ekonomické úspěchy, přežití velkých firem, osvědčené recepty (například na kuřecí polévku nebo tatarský biftek vylepšený kapkou koňaku), vzestup měst a kultur, právní systémy, deštné pralesy, rezistentní bakterie... dokonce i naše vlastní existence coby živočišného druhu. Vymezuje rovněž hranici mezi věcmi živými, organickými (či komplexními), jako je například lidské tělo, a neživými fyzickými objekty typu sešívачky na vašem psacím stole.

Antifragilita přímo vyhledává nahodilost a neurčitost, a následkem toho také – což je podstatné – chyby, přesněji řečeno specifický typ

chyb. Dovoluje nám totiž přenést se přes vlastní neznalost a jednat, aniž bychom svému jednání rozuměli – a přesto si počínat správně. Řeknu to ještě otevřeněji: jednání nám jde většinou lépe než myšlení, za což vděčíme právě antifragilitě. Vždy budu raději antifragilním hlupákem než mimořádně inteligentním, ale zranitelným jedincem.

Mezi věcmi, které nás obklopují, není těžké si povšimnout těch, jimž prospívá určitá dávka stresorů a volatility: ekonomických systémů, lidského těla, jeho výživy (cukrovka a řada dalších civilizačních chorob podle všeho souvisí s vymizením nahodilosti v příjmu potravy a absencí stresorů v podobě občasného hladovění) či lidské psychiky. Existují dokonce antifragilní finanční kontrakty, jejichž přímým smyslem je vytěžit z volatility na trhu zisk.

Poznáním antifragility lépe porozumíme i jejímu opaku: křehkosti čili fragilitě. Stejně jako nelze dosáhnout lepšího zdravotního stavu, aniž bychom dokázali čelit chorobám, nebo navýšit bohatství, aniž bychom nejprve omezili ztráty, představují i fragilita a antifragilita dvě části téhož spektra.

Pryč s předpověďmi

Porozumíme-li fungování antifragility, dokážeme vytvořit systematického a široce pojatého rádce pro *neprediktivní* rozhodování v podmínkách neurčitosti, ať už se týká obchodu, politiky, medicíny či životních situací obecně – tedy jakékoliv oblasti, ve které převažuje neznámo a do níž zasahuje nahodilost, nepředvídatelnost, neprůhlednost či neúplné porozumění podstatě věci.

Detekovat u určité věci fragilitu je totiž daleko snazší než předpovědět událost, která by na ni mohla mít negativní dopad. Fragilitu změřit lze, riziko je neměřitelné (s výjimkou kasin či představ lidí, kteří si říkají „experti na řízení rizik“). Nabízí se tím současně řešení problému „černých labutí“ – totiž nemožnosti vypočítat riziko vzácných událostí s mimořádným dopadem a určit, zda a kdy nastanou. Podstatně jednodušší než předpovědět výskyt ničivé události je přijít na to, zda může být ta či ona věc volatilitou poškozena. Znamená to vlastně obrátit současný přístup k předpovídání, prognostice a řízení rizik vzhůru nohama.

V každé jednotlivé oblasti přitom lze navrhnout postup, kterým dospějeme od fragility k antifragilitě, založený na tom, že první ze zmíněných vlastností omezíme nebo druhou naopak zapojíme do

svých služeb. Antifragilitu pak dokážeme odhalit prakticky kdykoliv jednoduchým testem asymetrie: pokud nějaká věc v důsledku nahodilé události (nebo specifického otřesu) spíše získá, než ztratí, je antifragilní; je-li tomu naopak, trpí fragilitou.

Život bez antifragility

Je třeba si uvědomit, že je-li antifragilita charakteristickou vlastností všech přírodních (komplexních) a dlouhodobě odolných systémů a my tyto systémy zbavíme volatility, stresorů a nahodilosti, poškodíme je. Budou oslabeny, uhynou nebo se zhroutí. Tím, že výše uvedené jevy potlačujeme, fragilizujeme ekonomický i politický život, vzdělávání, své zdraví, vlastně všechno. Strávíme-li měsíc v posteli (ideálně s nezkrácenou verzí *Vojny a míru* nebo všemi šestaosmdesáti epizodami *Rodiny Sopránů*), naše svalstvo ochabne – a podobné oslabení, a někdy i smrt, nastává rovněž u komplexních systémů, zbavíme-li je stresorů. Mnohé z našeho moderního a strukturovaného světa nás poškozují zásluhou „shora dolů“ utvořených předpisů a „zlepšováků“ (říkám jim dále „sovětsko-harvardské iluze“), které v konečném důsledku pouze demonstrují naši neúctu k přirozené antifragilitě systémů.

Tragédie moderní doby spočívá v tom, že podobně jako přehnaná péče neurotických rodičů nám často nejvíc škodí právě ti, kteří se nám snaží pomoci.

Platí-li, že téměř vše, co je vytvořeno „shora dolů“, věci fragilizuje a zamezuje přístupu neurčitosti, všemu postupujícímu „zdola nahoru“ vhodná míra stresu a chaosu naopak prospívá. Dokonce ani naše objevy, inovace a technologický pokrok obecně nezávisejí ani tak na formálním vzdělání jako spíše na antifragilním procesu nahodilého zdokonalování věcí a vůli riskovat.

Zisk na úkor ostatních

To nás přivádí k největšímu fragilizátoru společnosti a hlavnímu strůjci krizí, totiž neochotě „nasadit vlastní kůži“. Někteří lidé antifragilitu získávají na účet ostatních tím, že v podmínkách volatility, variability a chaosu shrábnou pouze zisky, přičemž rizika ztrát a škod za ně nesou jiní. Jedná se přitom o jev skrytý – vzhledem ke slepotě, jakou vůči antifragilitě projevují sovětsko-harvardské intelektuální kruhy,

zůstává tato asymetrie obvykle nepovšimnuta a prozatím se o ní také nikde neučí. Jak jsme navíc zjistili během krize z roku 2008, v důsledku rostoucí komplexity moderních institucí a současné politiky lze tyto situace, kdy jeden riskuje, ale nebezpečí krachu za něj nesou jiní, snadno skrýt. Zatímco v minulosti se vážnosti a postavení těšili pouze ti, kdo brali riziko na sebe a nesli rovněž negativní následky svých činů, a za hrdiny byli považováni ti, kdo se takto obětovali pro ostatní, v dnešní době nastal pravý opak. Jsme svědky vzestupu nové třídy jakýchsi hrdinů naruby: byrokratů, bankéřů a všemožných individuů ukazujících se v Davosu a chlubicích se svými kontakty a akademiků, kteří nenesou skutečnou zodpovědnost a negativní důsledky svých názorů sami nikdy nepocítí. Dokážou přelstít systém, náklady však platí občané.

Ještě nikdy nedisponovalo tolik lidí, kteří se vyhýbají riziku, takovou mocí jako dnes.

Ústřední etické pravidlo tedy zní: Nedosáhneš antifragility na úkor bližního svého.

III. PROTIJED VŮČI „ČERNÝM LABUTÍM“

Chci žít spokojeně ve světě, jemuž nerozumím.

„Černé labutě“ jsou dalekosáhlé, nepředvídatelné a nepravidelné události mimořádného dopadu – pozorovatel je nepředvídá, a je-li jimi zaskočen a negativně ho zasáhnou, říkám mu obvykle „krocán“. Jak jsem už uvedl dříve, historii píšou namnoze právě „černé labutě“, zatímco my se nimráme v detailech, abychom porozuměli banalitám, a vytváříme tak modely, teorie a reprezentace, jež obdobné otřesy nejsou schopné zachytit ani vypočítat jejich pravděpodobnost.

„Černé labutě“ se nám dokážou uhnízdit v mysli a vyvolat pocit, že jsme je „v podstatě“ nebo „téměř“ předpověděli, neboť retrospektivně je lze vysvětlit. Díky této iluzorní předvídatelnosti si pak neuvědomujeme, jakou roli v našem životě hrají. Život je ovšem daleko spletitější, než napovídá naše paměť – lidská mysl je předurčena k tomu, aby vnímala historii jako cosi jednoditého a lineárního, což vede k tomu, že podhodnocujeme podíl nahodilosti. Když se s ní posléze setkáme, máme sklony se jí bát a reagovat přehnaným způsobem. Právě v důsledku tohoto strachu a touze po řádu bývají některé námi vytvořené systémy náchylné k tomu, aby byly „černými labutěmi“ zasaženy výhradně negativně. Snažíte-li se dosáhnout řádu, výsledkem bude

pouze pseudořád; určitou míru řádu a kontroly získáte pouze tehdy, akceptujete-li nahodilost.

Pro komplexní systémy je typická vzájemná závislost mnoha jejich složek – kterou není snadné zaregistrovat –, přičemž se často jedná o závislost nelineární. Zdvojnásobíte-li například dávkování jistého léku nebo počet zaměstnanců, původní efekt tím nezdvojnásobíte, ale dostanete číslo buď daleko vyšší, nebo naopak nižší. Jak jsem si ověřil, dva víkendy strávené ve Filadelfii mi nepřinesou dvojnásobek příjemných prožitků proti víkendu jednomu. Vynesete-li takovou závislost do grafu, nedostanete přímkou, ale křivku. Hovořit o jednoduchých příčinných souvislostech není v prostředí tohoto typu namístě; pozorováním jednotlivých prvků se jen stěží dobereme podstaty fungování celku.

Člověkem vytvořené komplexní systémy mají sklon vytvářet kaskády a bleskové řetězové reakce, jež snižují, ba dokonce znemožňují předvídatelnost a dávají vzniknout událostem až patologického rozsahu. Navzdory tomu, že moderní svět disponuje dokonalejšími technologiemi, činí paradoxně věci daleko nepředvídatelnějšími. V důsledku narůstajícího podílu umělých prvků, ústupu od tradičních a přirozených modelů a úbytku odolnosti způsobeného komplikovaností plánů všeho druhu pak stoupá i role „černých labutí“. Čím dál víc také trpíme „neománií“, chorobou, jež nás nutí tyto zranitelné systémy vytvářet a nazývat to „pokrokem“.

Nepříjemným – a po pravdě řečeno tím nejzásadnějším a také obvykle nepochopeným – aspektem problému „černých labutí“ je skutečnost, že pravděpodobnost mimořádných událostí zkrátka nelze spočítat. O stoleté vodě toho víme o poznání méně než o pětileté – u malých pravděpodobností chyby modelů narůstají. *Čím vzácnější určitá událost je, tím hůře ji lze vědecky uchopit, a tím méně toho tedy o jejím výskytu víme; sebedůvěra „vědců“ zabývajících se prognostikou a modelováním a ohánějících se na konferencích barevně zvýrazněnými rovnicemi v powerpointových prezentacích ovšem za takových okolností naopak roste.*

Velmi prospěšné nám může být, uvědomíme-li si, že největším expertem na mimořádné události a krotitelem „černých labutí“ je sama příroda; přežívá již miliardy let, aniž by k tomu potřebovala instrukce nějakého ředitele jmenovaného vědeckým výborem a ověřeného titulem z prestižní univerzity. Antifragilita je tak víc než jen protijed vůči „černým labutím“; porozumíme-li jí, vyrovnáme se snáze

se skutečností, že tyto události hrají v historii, technologii, procesu poznání i mnoha dalších oblastech nezastupitelnou roli.

Jen odolnost nestačí

Připomeňme si, že přírodě nejde o pouhou „jistotu“. Příroda agresivně ničí, nahrazuje, vybírá a reorganizuje. Dojde-li na mimořádné události, s odolností rozhodně nevystačíme. Čas je nemilosrdný a dříve nebo později zničí vše, co vykazuje byť jen náznak zranitelnosti – naše planeta nicméně existuje již čtyři miliardy let a je nasnadě, že za tím musí být víc než jen odolnost; muselo by se totiž jednat o odolnost absolutní, nemá-li systém zničit jediná trhlina. A protože absolutní odolnosti dosáhnout nelze, potřebujeme systém, který je schopen neustálé regenerace tím, že místo aby nahodil události, nepředvídatelné otřesy, stresory a volatilitu jen pasivně přežíval, využívá je ke svému prospěchu.

Z dlouhodobého hlediska platí, že antifragilnímu systému prognostické chyby prospívají. Vyvodíme-li z toho přirozený závěr, mnohé věci schopné těžit z nahodilosti by dnes měly světu dominovat – a po těch, které jsou jí naopak zranitelné, by se měla slehnout zem. Což, jak se ukazuje, platí i ve skutečnosti. Žijeme sice v iluzi, že svět funguje díky naprogramovanému plánu, akademickému výzkumu a státním dotacím, existují však přesvědčivé – nadmíru přesvědčivé – důkazy, že se skutečně jedná o iluzi; osobně ji popisují jako mylnou víru, že *ptáky je nutné učit létat*. Technologie vzniká následkem využití antifragility těmi, kdo se nebojí riskovat, zkoušet a učit se ze svých chyb, přičemž školometské plánování tu hraje druhé housle. Inženýři a nejrůznější podnikavci vytvářejí nástroje, pojednání o tom však píše akademici; historické interpretace růstu, inovací a mnoha obdobných jevů proto bude potřeba mírně upřesnit.

O měřitelnosti (některých) věcí

Fragilitu lze tedy docela dobře změřit, což ale neplatí o riziku, zvláště pak o riziku spjatém s mimořádnými událostmi.*

Jak jsem již uvedl, fragilitu a antifragilitu můžeme odhadnout, ba dokonce změřit, pravděpodobnost otřesů a mimořádných událostí

* S výjimkou kasin a několika dalších úzce definovaných oblastí typu situací a konstrukcí uměle vytvořených člověkem.

však ani při sebedokonalejším poznání vypočítat nedokážeme. Řízení rizik představuje ve své dnešní podobě studium budoucích událostí, a pouze někteří ekonomové a jiní nepřičetní jedinci jsou schopni tvrdit, že – navzdory dosavadním zkušenostem – výskyt těchto mimořádných událostí dokážou „změřit“, čemuž někteří naivní důvěřivci – navzdory dosavadním zkušenostem a bilanci pravdivosti obdobných tvrzení – dokonce naslouchají. Fragilita a antifragilita však patří mezi vlastnosti, které má určitý objekt již nyní, ať už je jím konferenční stůl, firma, průmyslové odvětví, stát nebo politický systém. Fragilitu lze detekovat, pozorovat a v mnoha případech i změřit; přinejhorším můžeme s drobnou nepřesností změřit fragilitu komparativní, zatímco porovnávání rizik bylo až dosud vždy nespolehlivé. Že je jistá mimořádná událost či otřes pravděpodobnější než jiná, nelze tvrdit byť jen s náznakem spolehlivosti (nelibujete-li si v obelhávání sebe sama). Čemu naopak důvěřovat můžeme, je tvrzení, že ten či onen objekt nebo struktura je v případě výskytu určité události fragilnější než jiný. Není obtížné dospět k závěru, že vaše babička bude vůči náhlým změnám teploty fragilnější než vy, že vojenská diktatura je politicky zranitelnější než Švýcarsko, že jedna banka odolá krizi hůře než jiná nebo že nekvalitně projektovaná moderní budova bude vůči zemětřesení méně odolná než katedrála v Chartres. Můžete dokonce předpovědět, která z uvedených alternativ bude mít delší životnost.

Namísto diskusí na téma rizika (které jsou prediktivní a až příliš opatrné) tedy prosazují myšlenku fragility, jež prediktivní není a na rozdíl od rizika nám nabízí zajímavý termín označující její funkční opak, tedy smělý koncept antifragility.

Chceme-li antifragilitu změřit, můžeme použít metodu připomínající kámen mudrců, zjednodušené a kompaktní pravidlo umožňující nám ji identifikovat napříč různými doménami, od lidského zdraví až po strukturu společnosti.

Zatímco v praktickém životě z antifragility odjakživa nevědomky těžíme, ve svém vědomí ji – zejména v intelektuální sféře – odmítáme.

Fragilisté

Jde tedy o to, nezasahovat do věcí, kterým nerozumíme. Někteří lidé bohužel tíhnou k přesně opačnému jednání. Tuto sortu, jejíž příslušníci obvykle nosí oblek a kravatu, často i v pátek, vašim vtipům

naslouchají s vážnou tváří a následkem sezení u stolu, cestování letadlem a četby novin trpívají už v raném věku bolestmi zad, můžeme označit slovem *fragilisté*. Často se účastní podivného rituálu známého jako „porada“. Kromě zmíněných rysů se vyznačují rovněž vírou, že to, co nevidí nebo čemu nerozumějí, neexistuje; v zásadě tak zaměňují věci neznámé za neexistující.

Fragilisté podléhají *sovětsko-harvardským iluzím*, tedy přílišné (a nevědecké) důvěře ve vědecké poznatky. Z tohoto důvodu představují *naivní racionalisty* či *racionalizátory* (případně racionalisty obecně) ve smyslu víry, že *důvod* toho či onoho děje je jim jaksi automaticky přístupný. Racionalizaci zde ovšem nesmíme zaměňovat s racionalitou – téměř vždy se jedná o její dokonalý protiklad. Mimo oblast fyziky, tedy v komplexních doménách, se nám totiž skryté důvody různých dějů nezjevují příliš ochotně, a před fragilisty se ukrývají ještě důkladněji. To, že produkty vzniklé přirozenou cestou své vlastnosti neinzerují v uživatelské příručce, však fragilisty příliš netrápí: někteří z nich se nepochybně sejdou a na základě své představy, „jak se dělá věda“, takovou příručku sepíší sami.

Díky fragilistům tak v moderní kultuře postupně narůstá slepota vůči záhadným, neproniknutelným nebo, jak by řekl Nietzsche, *diobýským* aspektům života.

A přeložíme-li Nietzscheho do méně poetického, ale neméně výstižného jazyka brooklynského lidu, máme co do činění s „trouby, kteří si říkají o průser“, jak by to vyjádřil Tlustý Tony, jeden z hrdinů této knihy.

Stručně řečeno, fragilista (lékařského, ekonomického či sociálně inženýrského typu) je ten, kdo vám vnucuje opatření a jednání, jež jsou beze zbytku umělá a mají *malý, leč viditelný přínos*, avšak *neviditelné a potenciálně závažné vedlejší účinky*.

Fragilisté lékařského typu lidskému tělu upírají jeho přirozenou schopnost samoléčby a neadekvátně do ní zasahují tím, že vám předepíší lék s možnými závažnými vedlejšími účinky; fragilisté z řad veřejných činitelů si pletou ekonomiku s pračkou a podléhají pocitu, že ji musí neustále opravovat, čímž vážně narušují její chod; fragilisté mezi psychiatry dětem předepisují léky, aby „zlepšili“ jejich intelektuální a citový život; fragilistky vzešlé z řad matek tráví valnou část dne rozvážením dětí po školách a všemožných kroužcích; fragilisté z oblasti financí lidem nutí „modely rizika“ s ničivým dopadem na bankovní systém; vojeňší fragilisté narušují komplexní systémy;

fragilisté prognostického druhu vás vybízejí, abyste více riskovali; a tak dále a tak podobně.*

Koncepce bezpochyby schází rovněž v politických diskusích. Politici se ve svých projevech, proklamovaných cílech a slibech zaměřují na nemastné neslané ideje „odolnosti“ či „solidnosti“, antifragilitu však bez výjimky pomíjejí, čímž potlačují mechanismus růstu a vývoje. Tam, kde se dnes nachází, lidstvo nedošlo opatrnickým spoléháním na „houževnatost“. Co hůř, nestalo se tak zásluhou politiků, nýbrž díky ochotě riskovat a chybovat na straně jistého typu lidí, které bychom měli povzbuzovat, chránit a respektovat.

Co je jednodušší, může být i důmyslnější

Navzdory obecnému přesvědčení nevyžadují komplexní systémy složitou regulaci a důmyslné řízení. K duhu jim jde maximální jednoduchost. Každá komplikace totiž vede k řetězové reakci s mnoha nečekanými následky. Přijde-li intervence, zásluhou neprůhlednosti s sebou přinese nepředvídané důsledky, po kterých obvykle následuje omluva následovaná další intervencí ve snaze tyto druhotné důsledky napravit; výsledkem je pak explozivní série větviček se „nepředvídaných“ reakcí, jež se postupně stále zhoršují.

V moderním světě se ovšem jednoduchost prosazuje obtížně, neboť odporuje myšlení jisté sorty lidí, kteří upřednostňují komplikovaná řešení, aby ospravedlnili existenci své profese.

Méně znamená více a obvykle rovněž účinněji. Proto nabízím pouze několik rad a návodů na téma, jak žít ve světě, jehož fungování nerozumíme, či spíše jak nakládat s věcmi, které prokazatelně nechápeme, *beze strachu* a především jakým způsobem. Mám-li se vyjádřit ještě výstižněji: jak čelit vlastní nevědomosti a nestydět se za své lidství – a jak se ho pevně držet. To si však možná vyžádá jisté strukturální změny.

Předkládám tedy jakýsi podrobný plán, jak modifikovat námi utvořené systémy, aby v nich jednoduchost a přirozenost mohly rozvinout svůj potenciál.

Cesta k jednoduchosti však bývá trnitá. Jak si uvědomil Steve Jobs,

* Hayek svou myšlenku o přirozeném určování cen nevztáhl na oblast rizika a fragility. Byrokraté se z jeho pohledu chovali pouze neefektivně, nikoliv fragilisticky. To, čím se zabývá tato kniha, se týká primárně fragility a antifragility, přirozené nás však dovádí mimo jiné i k tématu přirozeného určování cen.

„přemýšlet jasně, a tedy jednoduše je dřina“. A jak říkají Arabové, srozumitelný a výstižný text pochopí každý, ale napsat ho dokáže pouze skutečný mistr.

Zjednodušeným empirickým pravidlům, která nám výše popsanou praxi usnadňují, říkáme heuristiky. Jejich hlavní výhoda spočívá v tom, že si při jejich užívání uvědomujeme, že jsou pouze úsporné, nikoliv dokonalé, a neděláme si tedy o jejich potenci příliš velké iluze. Když na tuto skutečnost zapomeneme, začnou být nebezpečné.

IV. O TÉTO KNIZE

K myšlence antifragility jsem došel, jak jinak, nelineárně.

Jednoho dne jsem si zčistajasna uvědomil, že fragilitu – pro kterou tehdy neexistovala technická definice – lze vyjádřit jako *záporný vztah k volatilitě*, a že *záporný vztah k volatilitě* nutně znamená i záporný vztah k nahodilosti, chaosu, chybám, stresorům a tak dále. Zkuste si představit cokoliv fragilního, například okno nebo televizor, nebo ještě lépe porcelánový šálek. Označíte-li je jako „křehké“, bezesporu si budete přát, aby kolem nich panoval klid, pořádek a předvídatelnost. Předmětům tohoto druhu rozhodně nekyne žádný prospěch ze země-třesení nebo z návštěvy hyperaktivního synovce. Cokoliv s negativním vztahem k volatilitě chová negativní vztah k stresorům, poškození, chaosu, událostem, narušení řádu, „nepředvídaným“ důsledkům, neurčitosti a – což je podstatné – k času.

Z takto explicitně definované fragility lze víceméně odvodit i její opak, antifragilitu. Ta naopak zaujímá k volatilitě a spol. vztah ryze kladný. Působení času jí svědčí. Nacházíme tu rovněž silnou a užitečnou spojitost s nelinearitou: reaguje-li věc vůči určitému zdroji nahodilosti nelineárně, je vůči němu fragilní nebo naopak anti-fragilní.

Nejpodivnější na tom je, že tento zřejmý úsudek o vztahu fragility a antifragility k nahodilosti ve vědeckém ani filozofickém diskursu dosud nezazněl. Ani jednou. Studium citlivosti vůči volatilitě představuje poněkud zvláštní profesní specializaci, které se věnují většinu svého dospělého života, téměř dvacet let; tohoto jejího kuriózního postavení jsem si vědom a ještě se k němu vrátíme. Zaměřuji se přitom na jevy, jež volatilitu buď vítají, nebo naopak nesnášejí; stačilo mi proto aplikovat myšlenky z oblasti mé původní působnosti, tedy financí, v širším kontextu a vztáhnout je na rozhodování v podmínkách

neurčitosti napříč různými oblastmi od politických věd až k medicíně či přemýšlení o tom, kam zajít na večeri.*

V této zvláštní profesi spočívající v práci s volatilitou existují dva typy lidí: první z nich představují akademici, autoři všemožných zpráv a komentáři, kteří studují budoucí události a píšou knihy a články; druhý reprezentují lidé z praxe, kteří se místo studia budoucích událostí snaží pochopit, jak věci na volatilitu reagují (což jim obvykle zabere příliš mnoho času, než aby ještě stihli psát články, knihy, odborné stati, projevy, rovnice a teorie a dočkali se pak poct ze strany Asociace ctěných a zapšklých akademiků). Rozdíl mezi oběma kategoriemi má zásadní význam: jak jsem již uvedl, rozeznat zranitelnost volatilitou – jinými slovy fragilitu – je pro nás daleko snadnější než budoucí škodlivé události typu monstrózních „černých labutí“ předpovědět. To však obvykle pochopí pouze praktici.

(Docela příjemný) druh chaosu

Přidejme i jeden techničtější komentář. Stále zde opakuji, že fragilitu a antifragilitu můžeme chápat jako potenciální ztrátu či zisk, jež jsou důsledkem vystavení *čemu* spojenému s volatilitou. Co si pod tímto „cosi“ představit? Řečeno jednoduše cokoliv, co spadá pod širokou definici absence řádu:

- 1) neurčitost, 2) variabilita, 3) neúplné či nedokonalé poznání,
- 4) náhoda, 5) chaos, 6) volatilita, 7) neuspořádanost, 8) entropie,
- 9) čas, 10) neznámo, 11) nahodilost, 12) zmatek, 13) stresor,
- 14) chyba, 15) rozptyl výsledků, 16) nepoznané jevy.

Neurčitost, absence řádu a neznámo mimochodem účinkují zcela totožně: antifragilní systémy z nich (do jisté míry) téměř vždy těží a fragilní přicházejí k újmě – i přesto, že na univerzitě sídlí v různých budovách a ne jeden pseudofilozof, který v životě nepodstoupil skutečné riziko nebo v horším případě prožil jen karikaturu skutečného života, by vás poučil, že „očividně totožné nejsou“.

Proč do výčtu zahrnujeme i čas? Z funkčního hlediska se podobá

* Pro záporný vztah k volatilitě používám termín „krátká vega“ či „krátká gama“, což znamená, že zvýšení volatility bude mít negativní účinek. Termín „dlouhá vega“ či „dlouhá gama“ užívám v případech, je-li výsledkem úspěch. Výrazy „krátký“ a „dlouhý“ tedy označují negativní, respektive pozitivní expozici vůči volatilitě. Podstatné je, že jsem nikdy nevěřil, že volatilitu dokážeme předpovídat, a zaměřoval jsem se tedy jen na to, jak na ni různé věci reagují.

volatilitě: čím více času uběhne, tím větší počet událostí nastane a tím výrazněji naroste i neuspořádanost. Stačí si uvědomit, že utrpíme-li jen omezenou škodu a vůči drobným chybám jsme antifragilní, dočkáme se postupem času chyb – či jakýchsi chyb naruby –, které nám v konečném důsledku prospějí. Vaše babička by tomu řekla prostě „zkušenost“. Cokoli fragilního čas poškozuje.

Jediná kniha

V této knize předkládám své ústřední dílo. Vycházím od začátku jen z jediné základní myšlenky, kterou pokaždé posunu o krok dále, v případě této knihy se ale jedná spíš o pořádný skok. Opět jsem v sobě oživil své praktické já, neboť zde kombinuji své dosavadní praktické zkušenosti „odborníka na volatilitu“ s věcmi, které mě zajímají po intelektuální a filozofické stránce, ačkoliv dříve jsem obě oblasti odděloval.

Nepíšu samostatné a tematicky jasně ohraničené eseje s přesně daným začátkem, koncem a datem spotřeby; jedná se spíše o vzájemně se nepřekrývající kapitoly pojednávající o zmíněné ústřední myšlence, přičemž hlavní korpus se zaměřuje na neurčitost, nahodilost, pravděpodobnost, chaos a jednání ve světě, jehož fungování nerozumíme a jehož vlastnosti a prvky jsme dosud plně nepoznali, jednání ve světě nahodilosti a komplexity; řečeno ještě jinak, rozhodování v podmínkách, kdy nelze dohlédnout příliš daleko. Tento korpus nese název *Incerto* a zatím sestává z trojice knih a filozofických a technických dodatků. Řídím se pravidlem, podle něhož by se náhodně vybraná kapitola z jedné knihy, dejme tomu *Zrádné nahodilosti*, měla náhodně vybrané kapitole z jiné, například z *Antifragility*, podobat tak, jako by obě byly součástí jednoho rozsáhlého díla. Mohu se tak pohybovat napříč různými doménami (od vědy a filozofie přes obchod, psychologii a literaturu až k autobiografickým vsuvkám), aniž bych sklouzl k promiskuitě.

Z hlediska vztahu k *Černé labuti* tedy můžeme říci, že *Antifragilita* je navzdory pořadí vzniku (a tomu, že hlavní myšlenka *Černé labutě* je v ní dovedena ke svému přirozenému a nutnému závěru) svazkem ústředním, zatímco *Černá labuť* slouží spíše jako cosi na způsob teoretického pozadí, možná dokonce dodatečné poznámky. Proč? *Černou labuť* (a jejího předchůdce, *Zrádnou nahodilost*) jsem napsal, abych ostatní přesvědčil o naléhavosti situace, čemuž jsem věnoval nemálo

úsilí; dnes předpokládám, že čtenáře již není nutno přesvědčovat o tom, že a) běh historie a utváření společnosti řídí z převážné části právě „černé labutě“ (a že je lidé pod vlivem zpětné racionalizace považují za pochopitelné); b) že následkem této skutečnosti dění kolem nás plně nerozumíme, zejména v případě silných nelinearit; proto můžeme bez okolků přistoupit k věci samé.

Názory bez rizika

V souladu s etikou skutečných praktiků uplatňuji v této knize následující pravidlo: co uvařím, to také sním.

V každém řádku, který jsem kdy ve svém profesionálním životě napsal, jsem hovořil jen o věcech, jež jsem sám dělal, doporučoval rizika, která jsem sám podstupoval, a naopak varoval před těmi, kterým jsem se osobně vyhýbal. Jestliže se mýlím, budu prvním, kdo se spálí. Když jsem v *Černé labuti* varoval před zranitelností bankovního systému, spekuloval jsem na jeho kolaps (zejména v době, kdy mému varování nikdo nevěnoval pozornost); jinak bych své tvrzení považoval za neetické. Tatáž kritéria uplatňuji i na všechny ostatní oblasti včetně medicíny, technických inovací a situací z každodenního života. Nechci tím tvrdit, že osobní zkušenosti jednoho člověka představují dostatečně objemný vzorek, aby z něj bylo možno učinit závěr ohledně určité myšlenky; jde mi o to, že osobní zkušenost dodává proklamovaným názorům pečeť upřímnosti a autentičnosti. Nemůže si vybírat jen to, co se jí právě hodí do krámu, jak jsme toho svědky u vědeckých studií, zejména těch „observačních“, kdy badatel hledá v minulosti jisté struktury a v důsledku záplavy dat mu hrozí, že se chytí do pasti smyšleného příběhu.

Pocit neetického a pochybného počínání mívám i tehdy, když musím při psaní dohledávat to či ono v knihovně. Je to jediný filtr, který při práci používám. Jestliže pro mě není určité téma dostatečně zajímavé, abych si je nastudoval *nezávisle*, z vlastního zájmu, a za tímto účelem jsem ho tedy již nevyhledal, neměl bych o něm vůbec psát. Neznamená to, že práci s klasickou či virtuální knihovnou zavrhuji, pouze to, že by mi neměla sloužit jako *zdroj* nových myšlenek. Student platí, aby mohl psát esej na téma, k němuž si musí v rámci sebezdo-konalování dohledávat potřebné vědomosti v knihovně; profesionál, který je za své psaní placen a těší se určité vážnosti, by měl používat účinnější filtr. Takovým filtrem projdou pouze myšlenky, jež v něm

dlouhou dobu zrají – a které dotyčný objevil přímým pozorováním reality.

Je načase oprášit pozapomenutý filozofický pojem *doxastického závazku*, označující jistý druh přesvědčení, které přesahuje rámec pouhých řečí a jemuž je jeho nositel natolik oddán, že neváhá podstoupit osobní riziko.

Spatříte-li...

Moderní svět vyměnil etiku za legalistiku a zákon proměnil v něco, co dokáže schopný právník obejít.

Rád bych zde rovněž ukázal, jak lidé, kteří fungují jako „arbitři“ systému, přenášejí fragilitu na ostatní, respektive jak se zmocňují jejich antifragility. Uvedu je dokonce plným jménem. Básníci a malíři se těší jisté svobodě – *liberi poetae et pictores* –, která s sebou nese důležité morální závazky. První etické pravidlo zní:

Jste-li svědky podvodu a neupozorníte na něj, stáváte se sami podvodníky.

Stejně jako není laskavost vůči aroganci o nic lepší než arogance jako reakce na laskavost, znamená i shovívavost vůči lidem dopouštějícím se podlých činů, že tyto činy schvalujeme.

Mnozí z akademiků navíc hovoří v soukromí, řekněme po dvou skleničkách vína, jinak než veřejně. Co píše, je tedy prokazatelně falešné a podvodné. A provařený argument typu „dělají to tak všichni“ má na svědomí mnoho problémů naší společnosti. Nazvu-li tedy někoho nebezpečným a bezskrupulózním fragilistou v soukromí po třetí sklence libanonského bílého, jsem povinen udělat to i tady.

Označíte-li lidi a instituce za podvodníky na stránkách knihy v době, kdy tak (zatím) nejsou obecně známi, je třeba za to jistým způsobem zaplatit, ani to by vás však nemělo odradit. Když si matematik Benoît Mandelbrot přečetl korektury *Černé labutě*, jež byla věnována právě jemu, zavolal mi a tiše se zeptal: „V jakém jazyce vám mám popřát hodně štěstí?“ Jak se ukázalo, štěstí jsem nepotřeboval, protože jsem byl vůči útokům všeho druhu antifragilní: čím víc jich na mě ze strany ústředního spolku fragilistů mířilo, tím více se myšlenky mé knihy šířily, protože lidé se chtěli seznámit s mými argumenty. Dnes se stydím, že jsem nebyl v nazývání věcí pravými jmény ještě důslednější.

Spokojit se s kompromisem znamená tolerovat zlo. Mezi rčeními z moderní doby existuje jen jediné, jímž se řídím. Jeho autorem je George Santayana: *Člověk je z morálního hlediska svobodný, posuzuje-li svět a své bližní s nekompromisní upřímností.* To představuje nejen chvályhodný cíl, ale přímo povinnost.

Defosilizace

Existuje ještě jedno etické pravidlo, kterým se řídím.

Protože nestranné ověření výsledků vyžadují u ostatních, musím se mu podrobit i já, ale tím mé povinnosti končí. Čtu-li empirická tvrzení z oblasti medicíny či jiných věd, považuji za žádoucí, aby prošla procesem *peer review*, tedy nezávislým přezkoumáním a posouzením rigoróznosti použitých postupů. Logické či matematickou dedukcí podložené výroky ovšem podobný mechanismus nevyžadují: mohou a dokonce musí prokázat svou platnost samy o sobě. Odborné poznámky k těmto knihám proto publikuji ve specializovaných akademických časopisech (a omezují se na výroky, jež vyžadují důkaz nebo podrobnější technickou argumentaci). V zájmu autentičnosti a abych se vyhnul obvinění, že mi jde především o kariéru (tedy degradaci procesu poznání na úroveň sportu), si kromě těchto poznámek zakazuji publikovat cokoli dalšího.

Po více než dvaceti letech, která jsem strávil v roli transakčního tradera a obchodníka v oné zvláštní specializaci, o které už byla řeč, jsem ochutnal i takzvanou akademickou dráhu. Právě díky tomu jsem rozvinul svou myšlenku o antifragilitě v životě a dichotomii mezi *přirozeným* a *nepřirozeným*, vedoucím k odcizení. Obchod je přirozeným lidským projevem, plným života, zábavy a vzrušení, zatímco akademická půda ve své současné profesionalizované podobě cokoli z uvedeného postrádá. A pokud se domníváte, že představuje po vrtkavém a riskantním obchodním životě emočně klidnější, ne-li přímo odpočinkové prostředí, byli byste překvapeni: každý den tu přináší nové problémy a obavy, jež zaujímají místo konfliktů, bolístek a traumat toho předešlého. Jeden hřebík vytlačuje druhý, přičemž možnosti jsou nevyčerpatelné. Akademici (zejména v oblasti společenských věd) si navíc vzájemně nedůvěřují, otravují si život malichernostmi a nenávisť a drobné urážky mezi nimi postupně přerůstají v zášť, kterou jen posiluje neměnné okolní prostředí a čas strávený o samotě před obrazovkou počítače, nemluvě o vsudypřítomné závisti, s jakou

jsem se v obchodní sféře téměř nesetkal. Zatímco peníze a obchodní transakce podle mé zkušenosti vztahy narovnávají, myšlenky a abstraktní jevy typu „uznání“ a „věhlasu“ je naopak pokrývují a vytvářejí atmosféru nikdy nekončícího soupeření. Lidé lačníci po těchto věcech mi postupně začali připadat odpudiví a nedůvěryhodní.

Obchod, podnikání a levantská tržišť (nikoli však globální trhy a korporace) probouzejí v lidech to nejlepší a podněcují většinu z nich k počestnosti, odpouštění, lásce, důvěře a otevřenosti. Jako příslušník blízkovýchodní křesťanské menšiny mohu dosvědčit, že obchodní styk, zejména v oblasti drobného podnikání, otevírá cestu k toleranci – podle mého názoru jedinou cestu k jakékoli formě tolerance – a předčí všechny přednášky a racionalizace. Chyby jsou tu podobně jako u antifragilního procesu nahodilého zdokonalování malé a rychle upadnou v zapomnění.

Chci si užívat svou lidskost a žít v prostředí, kde se lidé stavějí ke svému údělu s radostí – a až do mé roztržky s akademickou půdou mě nikdy nenapadlo, že ho najdu v jistém druhu obchodní aktivity (v kombinaci s nezávislým výzkumem). Autor populárně-naučných knih z oblasti biologie a libertariánský ekonom Matt Ridley mě dovedl k přesvědčení, že své intelektuální já jsem zdědil po fénických (přesněji řečeno kanaánských) obchodnících.*

V. STRUKTURA KNIHY

Antifragilita sestává ze sedmi knih doplněných o technické poznámky.

Proč hovořím o „knihách“? Když si prozaik a esejista Rolf Dobelli přečetl kapitoly na téma *via negativa* a etiky – které jsem mu dodal odděleně –, jeho první reakcí byl návrh, že každá z nich by měla vyjít zvlášť jako krátký či středně dlouhý esej. Profesionál nabízející „vztahy“ z knih by v takovém případě musel napsat čtyři nebo pět samostatných textů. Mně však bylo zcela jasné, že se o samostatné eseje

* Ještě jednou zdůrazňuji: nepleťme si antifragilitu s odolností. Na konci svých přednášek obvykle dostávám otázku: „Jaký je tedy rozdíl mezi antifragilitou a odolností?“, případně slyším cosi ještě hloupějšího a opravdu iritujícího: „Takže antifragilní je totéž co odolné, ne?“ V reakci na mou odpověď obvykle následuje překvapené „aha“ a pohled vyjadřující otázku: „A proč jste to neřekl hned?“ (Samozřejmě jsem to řekl.) Uvedený rozdíl nepochopil a záměny se dopustil dokonce i první posuzovatel mého odborného článku na téma definice a detekce antifragility – vědec, který mé definice podrobně studoval. Je tedy namístě zopakovat: věcem odolným chaos a volatilita neškodí ani neprospívají, věci antifragilní z nich těží. Je třeba vynaložit jisté úsilí, aby si člověk tento poznatek plně uvědomil. Mnohé z toho, co obecně považujeme za odolné či houževnaté, takové opravdu je; to ostatní je antifragilní.

nemůže jednat; jde o aplikaci jedné ústřední myšlenky, kterou tyto rozdílné části buď prohlubují, nebo zavádějí do rozličných oblastí: evoluce, politiky, obchodních inovací, vědeckých objevů, ekonomie, etiky, epistemologie a obecné filozofie. Namísto částí nebo oddílů jim tedy říkám knihy. Kniha je podle mého názoru cosi víc než jen delší verze odborného článku a měla by poskytovat čtenářský zážitek; akademici, kteří čtou obyčejně proto, aby měli z čeho citovat – místo aby četli pro radost, ze zvědavosti nebo zkrátka proto, že je to baví –, obvykle propadnou frustraci, nemohou-li text zběžně proletět a shrnout jej do jediné věty, která by ho propojila s probíhající vědeckou rozpravou. Tento esej je navíc pravým opakem učebnice – autobiografické úvahy a podobenství se v něm pojí s podrobnější vědeckou a filozofickou analýzou. Píšu-li o pravděpodobnosti, vkládám do toho celou svou duši a veškerou svou zkušenost s podstupováním rizik; co píšu, mi diktují takřkajíc mé vlastní rány, a nemohu tedy oddělit myšlenky od autobiografie. Osobní esej je pro téma neurčitosti ideální formou.

Kniha je tedy uspořádána následovně:

Dodatek k tomuto prologu se zabývá takzvanou triádou, kterou představuje mimo jiné formou tabulky, jež je jakousi souhrnnou mapou světa viděného optikou fragility.

Kniha první, *Úvod do antifragility*, nám tuto vlastnost představuje a rozebírá evoluci a biologické systémy jako typický příklad antifragilního systému. Věnuje se také antifragilitě kolektivu dosahované na úkor fragility jednotlivce.

Kniha druhá, *Modernita a popírání antifragility*, popisuje, co se stane, když zbavíme systémy – především ty politické – volatility. Zabývá se výdobytkem „národního státu“, ale také škodami způsobenými lidmi, kteří se nám snaží pomoci, ale místo toho nám těžce ubližují.

V knize třetí, *Svět bez prognóz*, se seznámíme s Tlustým Tonem a jeho intuitivním stylem detekce fragility a na základě Senecových myšlenek pochopíme základní asymetrii věcí kolem nás.

Kniha čtvrtá, *Opcionalita, technologie a inteligence antifragility*, představuje záhadnou vlastnost našeho světa, ve kterém nalezneme pod povrchem věcí spíše jistý typ asymetrie než lidskou „inteligenci“, a popisuje, jak jsme se zásluhou opcionality tohoto stavu dobrali. Jde o protipól toho, čemu říkám sovětsko-harvardská metoda. Tlustý Tony v ní rovněž poučí Sókrata, že někdy děláme věci, které nedokážeme zcela vysvětlit.

Kniha pátá, *Nelinearity*, pojednává o kameni mudrců a jeho funkčním opaku: jak proměnit olovo ve zlato a zlato v olovo. Její dvě kapitoly představují ústřední technickou pasáž této knihy: mapují antifragilitu (ve formě nelinearity, přesněji důsledků konvexnosti) a demonstrují výhodu spojenou s jistou skupinou konvexních strategií.

Kniha šestá, *Via negativa*, nás poučí, že subtrakce je efektivnějším a moudřejším postupem než adice (omisivní jednání předčí komisivní). Vysvětlíme si tu rovněž, co jsou to důsledky konvexnosti. První oblastí jejich aplikace bude přirozeně medicína. Na tu se podíváme z perspektivy epistemologie a nakládání s riziky – tedy jinak, než je obvyklé.

Kniha sedmá, *Etika fragility a antifragility*, pojednává o etice viděné optikou jednostranného přenosu fragility, kdy jedné straně připadnou pozitivní a druhé negativní následky, a poukazuje na problémy v situacích, kdy dotýčný za své názory nenasazuje vlastní kůži.

Závěr knihy tvoří grafy, technický dodatek a poznámky.

Kniha zároveň sestává ze tří různých rovin.

První je literární a filozofická, využívající podobenství a ilustrací, ale jen nepatrné množství technických argumentů. Výjimkou je kniha pátá (kámen mudrců), věnovaná fenoménu konvexnosti. (Laický čtenář může proto tuto knihu s klidným svědomím přeskočit; její myšlenky najde využité i v těch ostatních.)

Druhou rovinu představuje techničtěji koncipovaný dodatek opatřený grafy.

Třetí pak sestává z podkladového materiálu s podrobnější argumentací, to vše v podobě odborných úvah a poznámek (ilustrace a podobenství nelze zaměňovat s důkazy a osobní esej nemůže nahradit skutečný vědecký dokument). Všechny tyto texty jsou také volně dostupné na internetu.

DODATEK: TRIÁDA ANEB MAPA SVĚTA

Ve čtenářově mysli bych rád postupně propojil vzájemně si vzdálené prvky, jaké představují Cato starší, Nietzsche, Thalés z Miletu, potenciál systému městských států, trvalá udržitelnost řemeslné výroby, vynálezy a objevy, jednostranné působení neprůhlednosti, finanční deriváty, rezistence vůči antibiotikům, systémy vzniklé „zdola“, sókratovská přehnaná racionalizace, snaha učit ptáky létat,

milostná posedlost, darwinovská evoluce, matematický koncept Jensenovy nerovnosti, opcionalita a teorie opcí, prastaré heuristiky, díla Josepha de Maistre a Edmunda Burkea, antiracionalismus Ludwiga Wittgensteina, podvodné teorie hlavního ekonomického proudu, nahodilé opravy a zdokonalování, terorismus posilovaný smrtí svých aktérů, obhajoba malovýroby, etické prohřešky středních vrstev, cvičení (a výživa) v paleo stylu, koncept iatrogenie v medicíně, grandiózní idea velkodušnosti (*megalopsychon*), má osobní posedlost ideou konvexnosti (a fobie z konkávnosti), bankovní a ekonomická krize z konce minulého desetiletí, nepochopení redundance, rozdíly mezi turistou a flâneurem a mnoho dalšího. Jsem si jistý, že to nebude obtížné.

Jak to provést? Začněme tím, že víceméně všechny důležité jevy lze zařadit do tří kategorií, pro něž budu používat společné označení „triáda“.

Balení po třech

Jak jsme si již řekli, podstata věci spočívá v tom, že se místo předpovídání a výpočtu pravděpodobnosti budoucích událostí zaměříme na fragilitu a že varianty fragility i antifragility lze pozorovat v rámci téhož spektra. Nyní půjde o to, vytvořit mapu jednotlivých druhů expozic. (Řešíme tu tedy to, čemu se obvykle říká „praktické problémy“, třebaže takové rozlišování mají v oblibě pouze akademici a další od praxe izolovaní jedinci.)

Triáda sestává ze tří oddílů označených výrazy

FRAGILNÍ ODOLNÝ ANTIFRAGILNÍ

Připomeňme si, že fragilní objekty vyžadují klid, antifragilní těžší z chaosu a ty odolné se víceméně spokojí s oběma. Prozkoumejme nyní triádu blíže a podívejme se, jak se myšlenky této knihy uplatňují napříč různými oblastmi. Probíráte-li v rámci nějakého tématu tu či onu věc nebo postoj, pokuste se je zařadit do jednoho z oddílů a zjistit, čím by bylo možné jejich vlastnosti zlepšit. Uvedme si příklad: centralizovaný národní stát se nachází daleko na levém okraji triády, spadá tedy jednoznačně do kategorie „fragilní“, zatímco decentralizovaná soustava městských států leží zcela napravo, v opačné kategorii. Dosáhneme-li tedy u centralizovaného státu vlastností, jakými

se vyznačuje soustava států městských, můžeme tím jeho nežádoucí křehkost eliminovat. Jiný příklad: chyby. Ty ve fragilní kategorii na levém okraji spektra nastávají jen vzácně, ale jsou dalekosáhlé a nevratné; ty napravo jsou nejen drobné a neškodné, ale lze je rovněž rychle napravit. Představují zároveň cenný zdroj informací. Systém založený na nahodilém zdokonalování metodou pokusu a omylu bude proto systémem antifragilním. Chcete-li se dobrat stavu antifragility, vystavte se situacím, v nichž si můžete říct „miluji chyby“ (napravo od situací typu „nenávidím chyby“). Dosáhnete toho, budou-li chyby početné a málo škodlivé. Pro tento přístup budeme používat označení „strategie činky“.

Nebo se podívejme na oblast zdravotní péče. Přidáváním nových substancí se tu posouváme vlevo, jejich eliminací vpravo. Budeme-li odstraňovat metodou pokusu a omylu medikamenty či jiné nepřirozené stresory – například lepek, fruktózu, léky na uklidnění, lak na nehty či jiné podobné látky –, budeme stát na pevnějších základech než v případě, že budeme předepisovat další a další léky, jejichž vedlejší účinky navzdory mnoha údajným „důkazům“ ve skutečnosti neznáme.

Jak je patrné, naše mapa zahrnuje rozličné domény a oblasti lidského snažení: kulturu, zdravotnictví, biologii, politické systémy, technologie, městské územní plánování, společensko-ekonomický život a řadu dalších pro čtenáře více či méně zajímavých témat. Po-dařilo se mi díky ní propojit dokonce i natolik vzdálené pojmy jako „rozhodování“ a „flâneur“. Prostřednictvím jednoduché metody tak můžeme dojít jak k politické filozofii zohledňující míru rizika, tak ke správnému rozhodování v otázkách zdraví.

Triáda v praxi

Nezapomínejme, že termíny fragilní a antifragilní jsou relativní, nejde tedy o absolutní vlastnosti: to, co najdeme v triádě napravo, je antifragilnější než věci v levé části spektra. Řemeslníci jsou tak antifragilnější než drobné podniky, za rockovými hvězdami nicméně zaostávají. Zadlužením se vždy posouváme nalevo, neboť fragilizujeme ekonomické systémy. Antifragilita se také uplatňuje jen do určité intenzity stresoru. Trocha špatného zacházení vašemu tělu nesporně prospěje, ale nepřekračujte správnou míru – skokem z Babylónské věže byste mu příliš nepomohli.

Odolnost aneb zlatá střední cesta: střední sloupec tabulky nelze zaměňovat s aristotelským „zlatým středem“ v tom smyslu, v jakém je řekneme štědrost střední cestou mezi marnotratností a lakotou – oba koncepty mohou sice někdy splývat, ale neplatí to bez výjimky. Antifragilita je obecně žádoucí, ne však pokaždé, neboť v některých případech může být mimořádně nákladná. Ani odolnost nelze považovat za žádoucí za všech okolností: jak řekl Nietzsche, na nesmrtelnost můžete i umřít.

Byl bych každopádně nerad, kdyby čtenář na základě dosavadního výkladu očekával od nového označení až příliš mnoho. Výraz *antifragilní* je poměrně vágní a platný jen v souvislosti se specifickými zdroji volatility a poškození a s jistým rozsahem vystavení těmto vlivům; neliší se v tom od svého protějšku. Antifragilita je relativní a je vždy vztažena k dané situaci. Boxer, který je po fyzické stránce výjimečně odolný a zápas od zápasu se zlepšuje, může být v citové oblasti zcela fragilní, a opustí-li jej přítelkyně, zhrouť se. Vaše babička je možná příkladem opaku: křehký zevnějšek v kontrastu se silnou psychikou. V živé paměti mám dosud následující scénu z libanonské občanské války: drobná stařenka, podle černého šatu vdova, plísnila nepřátelské vojáky za to, že jí během bojů rozbili okno. Vojáci na ženu mířili puškami a k jejímu zabití by stačil jediný výstřel, ale očividně byli v tu chvíli přemoženi rozpaky a stařenky se báli. Byla přesným opakem zmíněného boxera: tělo měla křehké, ale byla pevného ducha.

Nyní se na triádu konečně podívejme.