

PROLOG

O PTAČÍM OPEŘENÍ

Před objevením Austrálie věřili obyvatelé Starého světa, že naprosto všechny labutě jsou bílé. Přesvědčení to bylo vskutku nezlomné, neboť se opíralo o zdánlivě neprůstřelné empirické důkazy. Když byla spatřena první černá labuť, pro pár ornitologů (a další jedince, kterým zabarvení ptačího peří nedává spát) to zřejmě znamenalo zajímavé překvapení, ale podstatná je tu jiná věc. Celý příběh především ukazuje, že učení se pozorováním nebo ze zkušenosti je výrazně limitováno a lidské poznání je velmi křehké. Jediný pozorovaný případ totiž znamená, že stará pravda náhle neplatí, ač nás v ní miliony bílých labutí předtím utvrzovaly celá tisíciletí. Jen jediný (a prý zcela ošklivý) černý pták.*

Posunu nyní tento filozoficko-logický problém o krok dále, do každodenní reality, která mi už od dětských let nedopřává klidu.** To, co zde nazýváme „černou labutí“, je událost, která má tři následující vlastnosti.

* Díky nástupu mobilních telefonů s fotoaparátem dnes vlastním početnou sbírku snímků tohoto černého opeřence, kterými mne zásobili zcestovalí čtenáři. K posledním Vánocům jsem dostal také bedýnku vína Černá labuť (příliš mi nezachutnalo), video-nahrávku (na video se bohužel nedívám) a dvě knihy. Dávám přednost fotografiím.

** Logické metafory černé labutě (psané bez uvozovek) užívám pro popis události typu „černé labutě“ (v uvozovkách), ale problém, o němž píšu, není radno zaměňovat s logickým problémem rozebíraným mnoha filozofy. Netýká se totiž ani tak výjimek jako spíše výrazného dopadu událostí extrémní povahy na celou řadu oblastí života. Zatímco logický problém se dotýká možnosti výjimky (černá labuť), má práce pojednává o *rolí* mimořádných událostí („černá labuť“), z níž vyplývá snížená předvídatelnost a nutnost zvýšit naši odolnost vůči „černým labutím“ negativního typu a naopak se vystavit účinkům těch pozitivních.

Za prvé, leží za hranicemi obvyklých očekávání, protože z ničeho, co jsme kdy v minulosti poznali, nelze přesvědčivě vyvodit, že by taková událost mohla nastat. Za druhé, má rovněž (na rozdíl od opeřence) mimořádný dopad. A za třetí, ačkoliv jde o událost extrémní a nepředvídatelnou, lidská přirozenost nás nutí nacházet pro ni *dodatečná* vysvětlení a vytváří tak dojem, že ji bylo možno předvídat a lze ji i objasnit.

Shrňme tedy: „černé labutě“ jsou vzácné, mimořádně významné a retrospektivně (avšak nikoli prospektivně) předvídatelné.* S pomocí nevelkého množství „černých labutí“ dokážeme vysvětlit téměř všechno: úspěchy idejí a náboženství, dynamiku historických událostí i mnohé jevy v našem vlastním životě. Když před deseti tisíci lety skončil pleistocén, „černé labutě“ nabraly na síle. A během průmyslové revoluce i na rychlosti – svět je čím dál komplikovanější, zatímco obyčejné události, o nichž denně diskutujeme a čteme v novinách a jejichž další vývoj se snažíme předvídat, postupně ztrácejí význam.

Zkuste si jen představit, jak málo by vám byly platné všechny vaše vědomosti, pokud byste se v předvečer událostí z roku 1914 snažili odhadnout, jak se bude svět vyvíjet dále. (Nepodvádějte a nesnažte se vydolovat z hlavy vysvětlení, která vám do ní na střední škole vtloukl svým nezáživným výkladem váš učitel.) A co nástup Adolfa Hitlera a následující válka? Náhlý rozpad sovětského bloku? Následky vzestupu islámského fundamentalismu? Rozšíření internetu? Burzovní krach v roce 1987 (a ještě nečekanější oživení)? Co všechny módní vlny, epidemie, ideje, vznik uměleckých žánrů a škol? Do jednoho kopírují dynamiku „černých labutí“. Patřit sem může cokoli významného, čeho si jen kolem sebe všimnete.

Obtížná předvídatelnost, jdoucí ruku k ruce s mimořádnými následky, činí z „černé labutě“ velkou hádanku, ale ani to není klíčovým tématem této knihy. Důležitější je fakt, že se chováme, jako by fenomén „černé labutě“ neexistoval. Tím nemyslím jen vás, vašeho bratrance či sebe, ale také téměř všechny „sociální vědce“. Ti již déle než století bádají v mylném přesvědčení, že mají v rukou prostředky, jimiž dokáží změřit neurčitost. Aplikace abstraktních věd o neurčitosti na konkrétní, skutečný svět měla mnohé kuriózní následky; měl jsem to štěstí a na vlastní oči viděl některé z nich ve sféře financí a ekonomie. Zeptejte se schválně správce vašeho portfolia, jak definuje „riziko“ – s největší pravděpodobností vás seznámí s metodou, kte-

* Pokud se něco, co je téměř s jistotou očekáváno, nakonec nestane, jde také o „černou labuť“. Mezi nepravděpodobnou událostí, která nastane, a pravděpodobnou událostí, jež nenastane, je jistá symetrie a můžeme je považovat za rovnocenné.

rá s případnou „černou labutí“ nijak nepočítá, a o celkovém riziku vám tedy neřekne více než astrologie (to, jak se intelektuální podvody úspěšně maskují matematikou, uvidíme později). Ve společensko-ekonomické sféře je tento problém doslova všudypřítomný.

Tato kniha je především o naší slepotě vůči náhodám a velkým odchylkám od normálu. Proč všichni, ať už vědci nebo laici, špičková esa či obyčejní Frantové z Horní Dolní, vidíme místo dolarů centy? Proč se zaměřujeme na maličkosti a pomíjíme potenciální převratné události, ačkoli je zřejmé, jak nedozírné následky mívají? A pokud chápete, kam mířím, proč každodenní četba novin ve skutečnosti vede k tomu, že toho o světě víme stále méně?

Pochopit, že život je vlastně jakýmsi součtem následků několika silných otřesů, je docela jednoduché. Dokonce i z křesla (či barové stoličky) lze úlohu „černých labutí“ rozpoznat docela snadno. Vyzkoušejte následující cvičení. Spočítejte všechny mimořádné události, změny v technologiích a vynálezy, které se objevily během vašeho života, a porovnejte je s tím, co lidé očekávali předtím, než tyto události nastaly. Kolik z nich se řídilo nějakým harmonogramem? A pak zrekapitulujte vlastní život – věci typu volby povolání, seznámení s partnerem, emigrace, zrady, jíž se dopustil někdo vám blízký, nenadálého zbohatnutí či bankrotu. Jak často došlo k něčemu takovému na základě předchozího plánu?

To, co nevíme

Logika „černé labutě“ činí to, co *nevíme*, daleko důležitějším než to, co víme.* „Černou labuť“ můžeme totiž mnohdy způsobit nebo prohloubit právě tím, že ji *neočekáváme*.

Vezměme teroristický útok z 11. září 2001. Pokud bychom si byli dokázali o den dříve podobný čin jen trochu představit, nebylo by k němu došlo. V případě, že by byl považován za reálný, kolem dvojice mrakodrapů Světového obchodního centra by kroužily stíhačky a pilotní kabiny letadel by byly vybaveny zamčenými neprůstřelnými dveřmi. Útok by jednoduše nepřišel. Možná by přišlo něco jiného. Co to mohlo být? Nemám tušení.

* „Černá labuť“ je výsledkem kolektivních i individuálních epistemických omezení (případně zkreslení), nejčastěji důvěry v lidské poznání; nejde o objektivní jev. Největší chybou v interpretaci mé „černé labutě“ je snaha definovat „objektivní černou labuť“, jež by byla invariantní vůči všem možným pozorovatelům. Události 11. září 2001 byly „černou labutí“ z pohledu obětí, ale rozhodně ne z pohledu pachatelů. Podrobnější rozbor tohoto problému poskytuje esej v závěru knihy.

Není zvláštní, stane-li se něco právě proto, že se to stát nemělo? Jak se proti něčemu takovému bránit? Ať už víme cokoli (například že New York je pro teroristy snadným cílem), může nám to být k ničemu, pokud si náš nepřítel uvědomuje, že to víme. V této strategické hře se může znalost ukázat jako zcela nepodstatná.*

Platí to všeobecně. Představte si například „tajný recept“, který se v podnikání v oblasti pohostinství stane hitem. Pokud by byl daný recept známý a zřejmý, přišel by na něj kdekdo, a nešlo by tedy o žádný trumf a tajemství. Ne, myšlenka, která způsobí další revoluci v pohostinství, musí být pro současné restaurátéry něco jen obtížně představitelného. Musí se vymykat očekávání. Čím méně očekávaný je úspěch podniku, tím méně podnikatelů se do něčeho takového vůbec pustí a tím větší úspěch nakonec mají. Totéž platí pro obuvnictví i knižní trh – pro veškeré podnikání. A také pro vědecké teorie, protože poslouchat triviality nebaví nikoho. Míra úspěchu při jakékoli rizikové činnosti (podnikání, bádání) je inverzní vůči míře všeobecného očekávání.

Tsunami v Indickém oceánu z prosince 2004 by bylo zajisté napáchalo méně škody, pokud by je lidé očekávali. Zasažená oblast by byla řidčeji zalidněná a obyvatelstvu by se dostalo včasného varování. To, o čem víme, nám nemůže vážně ublížit.

Experti a falešný lesk kravat

Neschopnost předvídat mimořádné události znamená neschopnost předvídat vývoj obecně, uvážíme-li, jakým způsobem ovlivňují tyto události dynamiku běhu dějin.

Navzdory tomu jednáme, jako bychom toho schopni byli, ba ještě hůře, jako bychom historický vývoj dokázali vědomě ovlivňovat. Ztrácíme čas s projekcí deficitu sociálního pojištění nebo cen ropy pro nadcházejících třicet let, aniž bychom si uvědomili, že je nedokážeme předpovědět ani pro příští léto. Predikce v ekonomické a politické sféře se pravdě vzdalují natolik, že kdykoliv porovnáme předpověď s fakty, musím se štípnout a přesvědčit se, že nesním. Překvapivá není ani tak velikost chyb jako to, že si těchto chyb nejsme vědomi. Důvodů k obavám začne přibývat ve chvíli, kdy se

* Opomíjení odolnosti: proč formulujeme teorie, jež nás vedou k jistým projekcím a prognózám, aniž bychom se zaměřovali na odolnost těchto teorií a na důsledky jejich případných chyb? Zaměříme-li se namísto zpřesňování předpovědi na jejich odolnost vůči chybám, vypořádáme se s problémem, který „černé labutě“ představují, daleko snadněji.

zapojíme do ozbrojených konfliktů, jelikož války jsou (což si neuvědomujeme) zcela nepředvídatelné. Protože kauzálním řetězcům mezi politikou a jejich praktickými následky příliš nerozumíme, můžeme díky této nebezpečné ignoranci snadno spustit „černou labuť“ – jako dítě, které si hraje s výbavou chemické laboratoře.

Důsledkem naší neschopnosti předpovídat vývoj složitých systémů ovlivňovaných fenoménem „černé labutě“ a toho, že si jí zároveň nejsme vědomi, je skutečnost, že jistí profesionálové, kteří nepochybují o své fundovanosti, fakticky žádnými odborníky nejsou. Podíváme-li se na jejich reálné výsledky, zjistíme, že svému oboru nerozumějí o nic více než laici. Umějí však lépe a přesvědčivěji formulovat a vysvětlovat nebo vás dokonce zahrnou komplikovanými matematickými modely. Nosí také častěji kravatu.

„Černé labutě“ předpovědět nelze, a proto bychom se o to neměli naivně pokoušet, ale spíše se jejich existenci přizpůsobit. Zaměříme-li se na vlastní neznalost, stále můžeme udělat překvapivě mnoho – například se pokusit získat co nejvíce z pozitivních, šťastných „černých labutí“ tím, že budeme podobné příležitosti cíleně vyhledávat. V některých oblastech – jako je vědecký výzkum či spekulativní investice – je možno těžit právě z neznáma a nejistoty, neboť obvykle nemáme příliš co ztratit, zatímco potenciální zisk je značný. Navzdory tomu, co nás učí sociální vědy, uvidíme, že prakticky všechny objevy a významnější technologie přišly na svět neplánovaně a nečekaně – byly „černými labutěmi“. Podnikatelé i badatelé by tedy měli méně spoléhat na centrální plánování a soustředit se naopak na široký průzkum nových možností a schopnost rychle rozpoznat nabízející se příležitosti. Nesouhlasím s Marxovými ani Smithovými stoupenci: funguje-li volný trh, je tomu tak proto, že lidem umožňuje metodou pokusu a omylu soustavně pokoušet štěstěnu, a nikoliv z toho důvodu, že by odměňoval či pobízel schopné jedince. Z toho plyne i žádoucí strategie: zkoušet maximum možného a snažit se vyhledávat co nejvíce příležitosti, které by mohly přinést kýženou „černou labuť“.

Učíme se učení

Z přehnané pozornosti, kterou věnujeme tomu, co známe, vyplývá další častý omyl: máme sklon učit se znalostem specifickým, nikoliv obecným.

Co si lidé odnesli z 11. září? Pochopili, že některé události jsou díky své dynamice naprosto nepředvídatelné? Ne. Všimli si, že někde v zažitých moudrech a pravdách existuje systémová chyba? Ne. Naučili se však přesně, jak se napříště vyhnout problémům s islámskými teroristy a mrakodra-

py. Mnozí mne stále upozorňují, že bychom neměli planě teoretizovat a raději se zaměřit na konkrétní cíle, zkrátka být praktičtí. To, že od přírody preferujeme věci specifické a praktické, dobře ilustruje příběh Maginotovy linie. Po první světové válce vybudovali Francouzi podél předchozí frontové linie s Německem systém opevnění, aby se pojistili pro případ, že by se invaze opakovala. Hitler jej však téměř bez jakékoli námahy obešel. Francouzi byli jistě skvělými studenty historie, vzali si však až příliš doslovné ponaučení. Příliš se soustředili na vlastní bezpečí a byli také až příliš praktičtí.

Že jsme o své nepoučitelnosti nepoučitelní, je poučení, kterému se neučíme spontánně. Problém představuje samotná struktura lidské mysli: neučíme se pravidla, ale fakta a zase jenom fakta. Nezdá se, že bychom dobře chápali metapravidla (třeba pravidlo, že máme sklon neučit se pravidla). Vášnivě zavrhneme vše abstraktní.

Proč? Zde je nutné, a ve zbývajících částech knihy se o to budu snažit, postavit na hlavu zažitou pravdu. Ukázat jejich nedostatečnost v dnešním moderním, vysoce komplexním a stále více rekurzivním světě.*

Nabízí se i závažnější otázka: k čemu je uzpůsobena naše mysl? Jako bychom dostali špatnou uživatelskou příručku. Zdá se, že lidský mozek není ustrojen k přemýšlení a sebereflexi. Kdyby takto ustrojen byl, věci by dnes pro nás byly snazší. Až na to, že bychom neexistovali a já bych o tomto problému nemohl vyprávět – mého přemýšlivého a sebezpytujícího předka by sežral lev, zatímco jeho nemyslicí, zato však rychle reagující bratranec by dávno doběhl do úkrytu. Uvědomme si, že myšlení vyžaduje čas a obecně je plýtváním energií, že naši předchůdci byli více než sto milionů let jen nemyslicími savci a že během onoho krátkého okamžiku v dlouhé historii, kdy jsme začali opravdu myslet, se soustřeďujeme na okrajové věci, na kterých ve skutečnosti nezáleží. Je zřejmé, že přemýšlíme mnohem méně, než se domníváme. Samozřejmě s výjimkou případu, kdy se nad tím vším zamyslíme.

* *Rekurzivním* v tom smyslu, že svět, ve kterém žijeme, má stále více smyček se zpětnou vazbou, jež způsobují, že jedna událost je příčinou dalších (např. když lidé kupují knihu *proto*, že ji kupují i ostatní). Smyčky tak generují „sněhové koule“ a nepředvídatelné celosvětové efekty typu „vítěz bere vše“. Žijeme v prostředí, kde informace kolují příliš rychle a urychlují podobné epidemie. Události tak mohou nastat *právě proto*, že nastat neměly. (Naše intuice je přizpůsobena prostředí, v němž jsou řetězce příčin a náhod jednodušší a informační tok pomalejší.) Tento typ neurčitosti v pleistocénu nepřevažoval; společenský a ekonomický život byl tehdy mnohem prostší.

NOVÝ DRUH NEVDĚKU

Přemýšlet o lidech, ke kterým se historie zachovala macešsky, je smutné. Společnost svého času opovrhla prokletými básníky, jako byli Edgar Allan Poe nebo Arthur Rimbaud; později je však postavila na piedestal a násilně vnutila školákům (po někdejších zběhlých studentech jsou dnes dokonce pojmenovány některé školy). Uznání přišlo bohužel příliš pozdě na to, aby těmto básníkům poskytlo potřebnou dávku serotoninu nebo jakkoliv oslabilo jejich romantický život na zemi. Zneuznaných hrdinů ovšem bylo a je mnohem více – takových, o kterých ani netušíme, že kdy hrdiny byli, ale přesto zachraňovali životy a odvraceli katastrofy. Nezanedali po sobě žádné stopy a o svých zásluhách sami neměli nejmenší tušení. Pamatuji si vždy jen ty mučedníky, kteří položili život za něco, o čem víme, avšak nikdy ty neméně úspěšné, o jejichž boji jsme se nikdy nedozvěděli – právě proto, že byli úspěšní. Nevděk vůči prokletým básníkům vedle tohoto druhu nedocenění poněkud bledne. Takový nevděk je i mnohem krutější: tichý hrdina má pocit zbytečnosti. Lépe to vysvětlím pomocí následujícího myšlenkového experimentu.

Předpokládejme, že jistý odvážný, vlivný, inteligentní, předvídavý a vytrvalý zákonodárce prosadí zákon, který vejde v platnost 10. září 2001 a vyžaduje, aby každé letadlo mělo pilotní kabinu stále zamčenou a vybavenou neprůstřelnými dveřmi (přičemž náklady s tím spojené ztíží už tak nelehkou finanční situaci leteckých společností) pro případ, že by se teroristé rozhodli letadla použít k útoku na Světové obchodní centrum v New Yorku. Víím, zní to bláznivě, ale jde jen o experiment (chápu, že zákonodárce uvedených vlastností nemusí vůbec existovat, a právě proto hovořím o myšlenkovém experimentu). Zákon není mezi pracovníky aerolinek příliš populární. Komplikuje jim život. Událostem 11. září by však zcela jistě zabránil.

Tomu, kdo prosadí zamčené pilotní kabiny, nikdo nepostaví na náměstí sochu, dokonce se o této zásluze nezminí ani v nekrologu. „Joe Smith, který pomohl zabránit katastrofě 11. září, zemřel na komplikace spojené s onemocněním jater.“ Naopak. Když veřejnost uvidí, jak bylo jeho opatření zbytečné a drahé, za přispění rozhněvaných pilotů jej dost možná vyštve z úřadu. *Vox clamantis in deserto*. Joe ukončí kariéru s pocitem selhání a v depresích a zemře přesvědčen, že vlastně nic užitečného nevykonával. Rád bych mu šel alespoň na pohřeb, bohužel nevím kdy a kam. Přesto může být uznání velkou vzpruhou. Věřte mi, že dodá pořádnou dávku serotoninu i těm, kteří zaniceně tvrdí, že po něm netouží a zajímá je práce sama, nikoliv její plody. A jak

dopadne náš nenápadný hrdina? Dokonce i vlastní hormonální systém jej zradí a nenabídne žádnou odměnu.

Podívejme se znovu na události 11. září. Komu přinesly slávu a uznání? Těm, jejichž hrdinských skutků si všimla média a mohli jste je vidět v televizi, a pak také těm, kteří dokázali hrdinské skutky předstírat. Do druhé kategorie patří lidé jako Richard Grasso, předseda newyorské burzy. Ten ji takzvaně „zachránil“, za což obdržel tučný příplatek (v řádu tisícínásobků průměrného platu). Jediné, co pro to musel udělat, bylo dostavit se před televizní kamery a zazvonit na zvon, který každodenně oznamuje, že obchodování na burze je zahájeno – ještě uvidíme, že právě televize je přímo vlajkoňem nespravedlnosti a nese největší vinu na tom, že jsme vůči „černým labutím“ slepí.

Kdo bude oceněn? Centrální bankéř, který recesi zabrání, nebo ten, který nastoupí, aby „napravil“ chyby předchůdců a čistě náhodou je ve funkci během ekonomického oživení? Který politik je potřebnější? Ten, co válce předejde, nebo ten, který válku začne (a má tolik štěstí, že zvítězí)?

Ke slovu zde přichází stejná obrácená logika, jakou jsme si dříve ukázali u hodnoty nevěděni. Každý uzná, že potřebujeme více prevence nežli léčby, jen málo lidí však takové skutky oceňuje. Proto oslavujeme ty, jejichž jména pronikla do učebnic dějepisu, na úkor těch, o nichž knihy mlčí. My lidé nejsme jen povrchní (tomu se snad dá do určité míry pomoci). Jsme také velmi nespravedliví.

ŽIVOT JE ZVLÁŠTNÍ

Tato kniha se zabývá neurčitostí a její autor chápe mimořádnou událost právě jako ekvivalent neurčitosti. To, že potřebujeme studovat mimořádné a extrémní jevy, abychom porozuměli těm obyčejným a běžným, může vyznít jako silná slova. Jednoznačně to však vysvětlím následovně: porozumět určitému jevu můžeme dvěma způsoby. Prvním z nich je pomíjet extrémy a zaměřit se na „normální“ případy. Badatel vyloučí vše neobvyklé a zkoumá pouze to, co je běžné. Druhou možností je uvědomit si, že pokud chceme jevu porozumět, musíme začít s extrémními případy, zejména pokud mají mimořádný a kumulativní efekt (jako právě „černé labutě“).

Běžné a normální mne příliš nezajímá. Pokud si chcete udělat obrázek o temperamentu, morálce a vkusu svého přítele, učiníte tak z jeho chování v obtížných situacích, nikoliv na základě nevzrušivé každodenní rutiny. Dokážeme odhadnout, jak je zločinec nebezpečný, podle toho, jak vypadá

jeho *běžný* den? Pochopíme podstatu zdraví bez porozumění těžkým nemocím a epidemiím?

Téměř vše, co se ve společenské sféře děje, je následek vzácných, ale citelných skoků a šoků. Většina badatelů se však zaměřuje na jevy „normální“ a své úsudky opírá o Gaussovu zvonovou křivku, která má pro tyto případy prakticky nulovou výpovědní hodnotu. Proč? Zvonová křivka ignoruje velké odchylky, nedokáže je zahrnout, ale přesto nám dává pocit, že jsme si ochočili neurčitost. V této knize jí přezdívám VIP – velký intelektuální podvod.

PLATÓN A ŠKOLOMET

Když Židé v prvním století našeho letopočtu povstali, za nemalou část jejich rozhořčení mohl římský požadavek na vztyčení Caligulovy sochy v jeruzalémském chrámě. Římané na oplátku slibovali umístit ve svých chrámech sochy židovského boha Jahveho. Necháпали, že Židé (a další monoteisté z Levanty) vidí boha jako cosi abstraktního a všeobjímajícího, co nemá nic společného s antropomorfními, lidskými bohy, které si pod pojmem *deus* představovali Římané. Obzvláště důležité pak bylo, že židovského boha nelze symbolicky zpodobnit. I já mám na mysli něco trochu jiného než to, co si lidé pod pojmy jako „neznámé“, „nepravděpodobné“ nebo „neurčité“ obvykle představují. Není to konkrétní a přesná kategorie znalostí, rajón školometů, nýbrž její pravý opak: absence (a limity) poznání. Je to přímý protipól poznání; člověk by se tedy měl termínům určeným pro popis poznání vyhnout, chce-li charakterizovat jeho pravý opak.

Používám-li termín *platónství* (na základě idejí a osobnosti filozofa Platóna), mám tím na mysli lidský sklon plést si území s jeho mapou a soustředit se na čisté a jasně definované formy, ať už jde o objekty jako trojúhelníky nebo o představy o společnosti, jakými jsou různé utopie (společnost konstruovaná na základě něčeho, co „dává smysl“), ale například i národnosti. Jakmile tyto myšlenky a přesně definované konstrukce ovládnou naše myšlení, budeme je vždy upřednostňovat před objekty méně elegantními, s méně zřejmou a uchopitelnou strukturou. (Tuto myšlenku budu v knize průběžně dále rozvíjet.)

Právě platónství nás přesvědčuje o tom, že rozumíme věcem lépe, nežli tomu doopravdy je. Neděje se tak ale vždy a všude. Rozhodně netvrdím, že platónské formy neexistují. Modely a konstrukty, jakožto intelektuální mapy reality, nejsou chybné pokaždé, jen v určitých specifických aplikacích. Problémem však je, že a) nikdy předem nevíme, zda bude mapa chybná (to se

dozvíme až posléze), b) případná chyba může mít vážné následky. Takové modely se podobají potenciálně účinnému léku, který má však náhodné a velmi nebezpečné vedlejší účinky.

Platónský zlom je pak ona nebezpečná hranice, kdy platónská mysl vstupuje do kontaktu s nejasnou realitou, kdy nebezpečně narůstá rozdíl mezi tím, co skutečně víme, a tím, co si myslíme, že víme. Právě v něm se rodí „černá labuť“.

VĚCI PŘÍLIŠ NUDNÉ, NEŽ ABYCH O NICH PSAL

Říká se, že filmový režisér Luchino Visconti se vždy ujistil, aby v uzavřené krabici, na kterou herec ukazoval a která měla obsahovat šperky, opravdu šperky byly. Možná to byl účinný způsob, jak nechat herce lépe vžít do role. Viscontiho gesto však mohlo také jednoduše pocházet ze smyslu pro estetiku a z touhy po autenticitě – klamat diváka mu zkrátka nepřipadalo správné.

Píšu esej, který vyjadřuje původní myšlenku; nepřezvukává ani nerecykluje ideje ostatních. A esej je impulzivní meditace, nikoli vědecká zpráva. Omlouvám se tedy, pokud přeskočím několik témat, jež by se jasně nabízela. Jsem přesvědčen, že to, co by při psaní nudilo mne samotného, nudilo by i čtenáře. (Snaha vyhnout se nezáživnému může také pomoci odstranit balast.)

Řečičky jsou laciné. Ten, kdo na vysoké škole navštěvoval příliš mnoho (či snad příliš málo) přednášek z filozofie, by mohl namítnout, že zahlédnutí černé labutě nevyvrací teorii, že všechny labutě jsou bílé; technicky vzato, takový černý pták labutí není, jelikož základní labutí vlastností je právě bělost. Jistě: ti, kdo se až příliš zahloubali do Wittgensteina, mohou podlehnout klamnému dojmu, že jazykové problémy jsou důležité. Mohou být, chcete-li získat postavení na některé z kateder filozofie, ale my, kteří se denně rozhodujeme ve skutečném světě, si je necháváme na víkend. Jak blíže vysvětluji v kapitole „Falešná neurčitost“, na rozdíl od mnohem zásadnějších (leč opomíjených) témat a navzdory veškerému intelektuálnímu lesku nemají podobné perličky během pracovního týdne žádné závažné implikace. Lidé, kteří sedávají v posluchárnách, za sebou obvykle nemají příliš mnoho těžkých rozhodnutí v nejistých podmínkách, a tak nedokážou odlišit důležité a nepodstatné – dokonce ani ti, kteří se na neurčitost specializují (a možná *zvláště* oni). Příklady toho, co nazývám neurčitostí v praktické aplikaci, lze nalézt například v pirátství, spekulaci s komoditami, hazardních hrách, v některých typech mafii či v klasickém podnikání. Proto odsu-

zují sterilní odevzdaný skepticismus i přehnaně teoretické nímání v jazykových problémech, jež učinily většinu moderní filozofie zcela nepodstatnou pro ty, kteří bývají s despektem nazýváni masami. (V minulosti tomu bývalo jinak. Hrstka filozofů, která se neživila samostatně, závisela vždy na nějakém mecenáši, ať už jí to bylo ku prospěchu či nikoliv. Dnes závisí akademik věnující se abstraktním disciplinám na názorech kolegů ze svého oboru. Chybí tak vnější kontrola, což mívá silně patologické následky, když se akademická činnost mění v izolovaný intelektuální závod a exhibici. Ať už měl starší systém jakékoliv nedostatky, přece jen vyžadoval alespoň nějakou úroveň relevance.)

Filozofka Edna Ullmann-Margalitová objevila v této knize jisté nesrovnalosti a požádala mě, abych zdůvodnil užítí konkrétní a přesné metafory, jakou je „černá labuť“, pro popis čehosi abstraktního, neznámého a neurčitého: bílých krkavců, růžových slonů nebo prchavých éterických obyvatel vzdálené planety na oběžné dráze Tau Ceti. Přiznávám, nachytala mě na švestkách. Je zde jistá kontradikce; tato kniha je příběhem, a já upřednostňuji příběhy a anekdoty, abych ukázal, jak snadno jsme příběhy obelhání a kterak tíhneme k jejich nebezpečné komprimaci.*

Chcete-li odstranit jeden příběh, potřebujete jiný. A metafory a příběhy bývají (bohužel) mnohem mocnější než myšlenky. Jsou také zábavnější a lépe se pamatují. Útočím-li na to, co nazývám narativní disciplíny, nejlépe tak učiním právě narativní formou.

Myšlenky přicházejí a odcházejí, příběhy zůstávají.

SHRNUTÍ

Strašákem v této knize není jen Gaussova křivka a statistik, který si lže do vlastní kapsy, či platónský akademik, který nutně potřebuje příběhy, jimiž by sám sebe obelhal. Je jim také neustálá snaha zaměřit se na to, co nám dává smysl. Život na naší planetě dnes vyžaduje mnohem více představivosti, než nám příroda nadělila. Postrádáme ji, a potlačujeme ji i u ostatních.

Jak si povšimnete, nespolehám se na zrádné shromažďování „stvrzujících dokladů“. Podobné zahlcení příklady nazývám naivním empirismem; důvo-

* „Černá labuť“ jako metafora rozhodně není ničím moderním – navzdory tomu, že se obvykle připisuje Popperovi, Millovi, Humeovi a dalším moderním filozofům. Vybral jsem si ji, protože odpovídá starověké představě „vzácného ptáka“. Římský básník Juvenalis hovoří o „ptáku vzácném jako černá labuť“ – *rara avis in terris nigroque simillima cygno*.

dy vysvětluji v páté kapitole. Pásmo historek vybraných tak, aby zapadaly do příběhu, nelze považovat za důkaz. Každý, kdo hledá pro své tvrzení nějaké podklady, jich vždy najde dost na to, aby obelhal sebe samého, a v každém případě své kolegy.* Pojem „černé labutě“ je však založen na struktuře náhody v empirické realitě.

Podtrženo a sečteno: v tomto (osobně laděném) eseji nesu kůži na trh a prohlašuji, že navzdory zažitým myšlenkovým schématům dominují našemu světu děje extrémní, neznámé a (alespoň podle současných znalostí) velmi nepravděpodobné, zatímco se zaobíráme záležitostmi banálními, známými a opakovanými. To znamená, že je nutno od extrémních událostí vyjít, a ne se je snažit zamést pod koberec. Dovolím si uvést ještě smělejší (a také nepříjemnější) tvrzení. Navzdory veškerému rozkvětu lidského poznání, či snad *díky* tomuto rozkvětu bude budoucnost stále nepředvídatelnější, ačkoliv se zřejmě naše vlastní povaha i sociální „vědy“ spikly, aby nám tuto skutečnost zatajily.

Orientace v knize

Tato kniha je komponována podle jednoduché logiky; začíná jako dílo, jež bychom mohli označit za čistě literární (obsahem i pojetím), a postupně se posouvá k problematice ryze vědecké (obsahem, nikoliv pojetím). Psychologie je tedy nejvýrazněji pojednána v první části a na začátku druhé; podnikání a přírodní vědy pak hlavně v druhé polovině druhé části a v části třetí. Část první, s názvem „Antiknihovna Umberta Eca“, vypráví převážně o tom, jak chápeme historické i současné události, a jakým způsobem je takové chápání zkruseno. Část druhá nese název „Předpovídat není možné“ a věnuje se chybám, jež děláme při výhledech do budoucna, zatajovaným limitům některých „věd“ a tomu, jak s těmito limity pracovat. Část třetí, nazvaná „Šedé labutě extrémovské“, jde více k jádru problému extrémních událostí, vysvětluje konstrukci intelektuálního podvodu jménem Gaussova křivka a rozebírá některé myšlenky přírodních i sociálních věd, které lze volně zaškatulkovat jako „problémy komplexity“. Část čtvrtá, „Závěr“, je stručná.

* Naivním empirismem je i podkládání argumentů výmluvnými souhlasnými citáty od zesnulých autorit. Pokud hledáte, vždy naleznete někoho, kdo pronesl pár vět chytrého znění, které podporují váš úhel pohledu – a ať už je téma jakékoliv, vždy lze nalézt také jiného zesnulého myslitele, který tvrdil přesný opak. Téměř všechny citáty v této knize, které nepocházejí od Yogiho Berry, pronesli lidé, s nimiž nesouhlasím.

Psaní této knihy mi bylo nečekaným potěšením – napsala se vlastně sama – a doufám, že stejný pocit bude zažívat i čtenář. Mám za sebou hektický a náročný aktivní život v oblasti obchodních transakcí a únik do světa čistých myšlenek se mi stal téměř drogou. Po vydání této knihy se chci stáhnout do ústraní, daleko od shonu veřejných aktivit, a svou filozoficko-vědeckou myšlenku dále rozvíjet v absolutním klidu.