

3. Buďte extrémně opatrní a zároveň se nebojte riskovat

Pokud chcete rozvíjet svou antifragilitu a těžit z nejistoty, musíte do svého života zavést zdravou dávku nejistoty a nepředvídatelnosti. Za tímto účelem musíte podstupovat mnoho malých rizik a neustále experimentovat s novými cestami: pokud jde o vaši práci, finanční situaci, sociální vztahy atd. Tato malá rizika se často promění v malé neúspěchy, které však nemají význam pro vaši celkovou rovnováhu; některá z nich se naopak ukáží jako nejlepší rozhodnutí vašeho života. Na druhou stranu se budete muset za každou cenu vyhnout těm rizikům, která, pokud se naplní, budou mít definitivní dopad na vaši kariéru, vaše vztahy, váš život.

Příklady:

- Vložení všech úspor do investice, kterou váš bratr nazval "zaručeným úspěchem";
- Oddávání se zlovykům, které by mohly vážně ohrozit naše zdraví: Ano, kuřáku, ty víš, o co se jedná!
- Lhát a zrazovat důvěru druhých lidí v naději, že nás nikdo neodhalí.

Rovnice zní: **"Riskovat málo, ale hodně krát, místo riskovat hodně, ale jen občas"**. Co to ale znamená "mnohokrát riskovat málo"?

Kdykoli se musíme rozhodnout za složitých a nejistých podmínek, nemůžeme přesně předpovědět konečný výsledek, zejména pokud lze tento výsledek ověřit až po nějaké době. Může se ukázat, že mezi rozhodnutím a ověřením výsledku může nastat kombinace relevantních faktorů (válka, nový technologický průlom, nový objev, nový konkurent, ukončení činnosti podniku a tak dále), které v době daného rozhodnutí nejsou známy a nelze je předvídat. **Mohlo by to vést k mnohem lepším nebo mnohem horším důsledkům, než jaké byly původně považovány za cíle rozhodovacího procesu.**

Mnozí se domnívají, že každé závažné rozhodnutí je spojeno se značným rizikem a že jediným rozumným přístupem k rozhodování je **snaha toto riziko minimalizovat získáním co největšího množství informací**.

Antifragilní přístup je zcela odlišný. Spíše než snaha předvídat a předvídat, co se může stát, se zaměřuje na **výsledky možných extrémních scénářů**. To jsou ty, které vznikají v důsledku zvláště příznivých a nepříznivých podmínek. Využívá rysu, který se vyskytuje téměř ve všech kontextech vyznačujících se složitostí a nejistotou: **asymetrie**.

Každé rozhodnutí s, z našeho pohledu, potenciálně pozitivními výsledky může spadat do jednoho z následujících případů:

1. Za příznivých podmínek jsou přínosy vysoké, zatímco za nepříznivých podmínek jsou malé (++)/++).
2. Za příznivých podmínek vznikají velké přínosy, zatímco za nepříznivých podmínek vznikají velké škody, které jsou svou velikostí srovnatelné s přínosy, které vznikají, když se věci daří (++/- -).
3. Při příznivých podmínkách jsou přínosy omezené, zatímco v případě nepříznivých podmínek jsou škody zničující (+/- -).
4. Za příznivých podmínek jsou přínosy obrovské, zatímco za nepříznivých podmínek jsou škody omezené (++/-).

Pokud rozhodnutí spadá do **první kategorie**, je třeba ho jistě považovat za pozitivní. Jediným důvodem, proč by nemuselo být přijato, je konflikt zdrojů, tj. nutnost vynaložit zdroje přidělené na realizaci jiného rozhodnutí, od kterého se očekává větší přínos. Například: mám investovat do rozvoje více jednotlivých dovedností, které mi vydělají více peněz, nebo mám investovat do vytvoření vlastního podniku?

U rozhodnutí patřících do **druhé kategorie** se vzhledem k běžnému střídání příznivých a nepříznivých podmínek neočekává, že ve střednědobém až dlouhodobém horizontu přinesou výrazné zlepšení. Přínosy,

kteře tato rozhodnutí za příznivých podmínek přinesou, by totiž byly kompenzovány škodami, které by rozhodnutí s podobnými charakteristikami vznikla za nepříznivých podmínek.

V praxi existuje velmi omezený počet rozhodnutí, která vedou k takovým symetrickým scénářům. Např: Koupím si auto na vodíkový pohon. Pokud se nyní vodík stane novým standardním palivem pro automobily (příznivé podmínky), budu mít z investičního rozhodnutí užitečné výnosy, jako je nízká cena paliva, široká dostupnost čerpacích stanic atd. Pokud se standardním palivem stane jiné, např. elektrické (nepříznivé podmínky), budu mít mnoho škod, jako jsou vysoké náklady na palivo, malá dostupnost čerpacích stanic apod.

Třetí kategorie představuje rozhodnutí, která sice naznačují možnost generování přínosů, pokud nastanou příznivé podmínky, ale mohou vést k závažným a nevratným důsledkům, pokud nastanou možné, i když nepravděpodobné, negativní podmínky. Takovým rozhodnutím je třeba se vyhnout.

Například mám již dům, ale zadlužím se a koupím si další dům na venkově s cílem zlepšit svoji osobní situaci a schopnost rozvíjet svůj a rodinný pokrok. Pokud se podmínky stanou nepříznivými (např. přijdu o práci a nemohu najít jinou), riskuji, že přijdu i o dům, který vlastním. Je tedy lepší takové rozhodnutí neučinit.

Obecně platí, že pokud rozhodnutí může mít v případě splnění určitých negativních podmínek zničující a nevratné následky, měla by být tato možnost a priori zavržena, a to bez ohledu na pozitivní rozměr nejpravděpodobnějších výsledků.

Do čtvrté kategorie patří rozhodnutí, při nichž lze z volatility/nestability více získat než ztratit. Protože není možné předvídat výsledek daného rozhodnutí s extrémní přesností, je vhodné vytvořit takové podmínky, pro které jsou v nejhorším myslitelném případě škody omezené, zatímco v případě, že nastanou příznivé situace, jsou přínosy obrovské. Tímto způsobem není nutné spoléhat na naději nebo štěstí: člověk si může dovolit určitý počet neúspěchů za předpokladu, že když nastanou příznivé podmínky, přínosy více než kompenzují součet vzniklých škod.

Zde vám hned můžeme navrhnout příklad, jak tento **princip uplatnit ve svém životě**:

Investujte do svého vzdělání: *osvojte si neobvyklé dovednosti; naučte se základy nového jazyka; specializujte se na perspektivní, ale dosud neprozkoumané oblasti* (projděte si výsledky PESTEL analýzy ve vašem oboru). Pokud se něco nepovede, přijmete maximálně o pár stovek eur za kurzy, ale pokud se vše povede, možnosti vašeho růstu budou neomezené.

Chcete-li být více antifragilní, kdykoli budete muset učinit důležité rozhodnutí ve svém životě, zvolte si cestu, která vám zaručí obrovský přínos (+++), pokud se věci povedou dobře, a naopak způsobí omezené škody (-), pokud se věci pokazí.