

# TURINYS

---

<b>I KNYGA: ĮVADAS</b>	<b>15</b>
Mažiau akivaizdūs rizikos savo kailiu aspektai	20
<b>Prologas. Pirma dalis: Prikultas Antėjas</b>	<b>23</b>
Libija po Antėjo	24
<i>Ludis de Alieno Corio</i>	26
Karvedžiai vis dar tarp mūsų	28
Bobo Rubino „verslas“	29
Sistemos mokosi šalindamos ( <i>via negativa</i> )	31
<b>Prologas. Antra dalis: Trumpa kelionė po simetriją</b>	<b>34</b>
I. Nuo Hamurabio iki Kanto	34
<i>Hamurabis Paryžiuje</i>	35
<i>Sidabras nugali auksą</i>	38
<i>Pamirškit universalizmą</i>	39
II. Nuo Kanto prie Storojo Tonio	41
<i>Sukčius, kvailys – o gal abu?</i>	42
<i>Priežastinė tamsa ir išryškintos pirmenybės</i>	44
<i>Rizika savo kailiu, bet ne visą laiką</i>	47
III. Modernizmas	48
<i>Kaip apšviesti pranešėją</i>	50
<i>Paprastumas</i>	51
<i>Nerizikuodamas savo kailiu esu bukas</i>	52
<i>Reguliuojimas vs teisinė sistema</i>	54

IV. Kai rizikuojama viskuo	56
<i>Amatininkai</i>	57
<i>Perspėjimas dėl verslininkų</i>	60
<i>Pasipūtėliai tai padarys</i>	61
<i>Pilietybė savo malonumui</i>	61
<i>Herojai nėra knygų žiurkės</i>	62
<i>Rizika viskuo ir šiek tiek (ne per daug) protekcionizmo</i>	63
<i>Apie riziką būnant valdžioje</i>	65
<b>Prologas. Trečiadalis: <i>Incerto</i> šonkauliai</b>	<b>66</b>
Kelias	67
Patobulintos gairės	68
Knygų recenzentai	69
Knygos struktūra	71
<b>Priedas. Asimetrijos tikrame gyvenime</b>	<b>74</b>
<b>II KNYGA. PIRMASIS ATSTOVAVIMO APMĄSTYMAS</b>	<b>77</b>
<hr/>	
1 skyrius. <b>Kodėl mes patys turime suvalgyti savo vėžlius: lygybė ir neapibrėžtumas</b>	<b>79</b>
Pirkėjas gimsta kiekvieną dieną	80
Grūdų kainos Rodo saloje	82
Lygybė dėl neapibrėžtumo	84
Rabinas Safra ir šveicarai	86
Klubo nariai ir prašalaičiai	88
<i>Non Mihi non Tibi, sed Nobis</i> (Nei mano, nei tavo, bet mūsų)	91
Kur tu diagonalėje?	93
Visi vienoje valtyje	93
Kaip kalbėti apie save?	94
Trumpas vizitas pas gydytoją	96
Toliau	98

---

**III KNYGA. DIDŽIAUSIOJI ASIMETRIJA** **99**


---

<b>2 skyrius. Laimi pats nepakančiausias: užsispyrusios mažumos valdymas</b>	<b>101</b>
Žemės riešutams alergiški nusikaltėliai	103
Normas primetanti grupė	109
Veto	111
<i>Lingua franca</i>	112
Genai ir kalbos	114
Vienpusis religijų kelias	115
Vėl apie decentralizaciją	118
Primesti dorybes kitiems	119
Mažumos valdžios stabilumas, tikimybių teorijos išvada	120
Popperio-Goedelio paradoksas	122
Nepagarba rinkoje ir moksle	123
<i>Unus sed Leo</i> : vienas, bet liūtas	124
Apibendrinimas ir toliau	125
<b>III knygos priedas: Kai kas netikėto apie kolektyvą</b>	<b>126</b>
Nulinio racionalumo rinkos	129

---

**IV KNYGA. VILKAI TARP ŠUNŲ** **131**


---

<b>3 skyrius. Kaip teisėtai įsigyti žmogų</b>	<b>133</b>
Turėti pilotą	135
Nuo įmonės žmogaus prie samdomo profesionalo	138
Coase'o įmonės teorija	140
Kompleksiškumas	141
Keisti vergvaldystės pavidalai	141
Laisvė niekada nėra laisva	142
Vilkai tarp šunų	143
Pasibjaurėjimas nuostoliais	146

Konstantinopolio belaukiant	147
Neišsiūbuokit Biurokratistano	149
Toliau	151
<b>4 skyrius. Kai rizikuojame svetimu kailiu</b>	<b>152</b>
Ipoteka ir dvi katės	152
Atrasti pažeidžiamus taškus	155
Kaip priversti rizikuoti kailiu šachidą	158
Toliau	161
<b>V KNYGA. GYVENTI – TAI RIZIKUOTI</b>	<b>163</b>
<hr/>	
<b>5 skyrius. Gyvenimas simuliacijų mašinoje</b>	<b>165</b>
Jėzus rizikavo	166
Pascalio lažybos	167
Matrica	168
Donaldas	169
Toliau	169
<b>6 skyrius. Intelektualas, bet idiotas</b>	<b>171</b>
Kur rasti kokosų	171
Mokslas ir scientizmas	172
Intelektualas, bet miesčionis	174
Niekada nebandęs pasigerti su rusais	175
Išvada	176
<i>Post scriptum</i>	176
<b>7 skyrius. Nelygybė ir rizika savo kailiu</b>	<b>177</b>
Nelygybė ir nelygybė	177
Statika ir dinamika	180
Piketizmas ir mandarinų klasės maištas	183
Batsiuovys pavydi batsiuviui	186
Nelygybė, gerovė ir vertikali socializacija	188

Empatija ir artimo meilė	186
Duomenys ir kiti niekai	189
Valstybės tarnybos etika	191
Toliau	193
<b>8 skyrius. Ekspertas Lindy</b>	<b>194</b>
Kas yra „tikras“ ekspertas?	196
Lindy tikrina Lindy	198
Ar mums reikalingas vertintojas?	198
Arbata su karaliene	200
Institucijos	200
Nepaisant savo interesų	203
Ir vėl rizikuoja viskuo	203
Mokslas ir Lindy efektas	204
Empirika arba teorija?	206
Močiutė prieš tyrinėtojus	206
Trumpa ekskursija po jūsų močiutės išmintį	207
<b>VI KNYGA. GILINANTIS Į ATSTOVAVIMO PROBLEMĄ</b>	<b>211</b>
<b>9 skyrius. Chirurgai neturi būti panašūs į chirurgus</b>	<b>213</b>
Atitikti įvaizdį	213
Žaliosios medienos klaida	216
Išpūdingas verslo planas	217
Vyskupas Helovinui	218
Gordijo mazgas	220
Gyvenimo persotinimas intelektualizmu	221
Dar vienas intervencijos atvejis	222
Auksas ir ryžiai	223
Kompensacija	225
Išsilavinimas kaip prabangos prekė	225
Kaip atpažinti šūdmalą	226

	Tikri sporto klubai nepanašūs į sporto klubus	227
	Toliau	228
<b>10 skyrius.</b>	<b>Nuodai skirti tik turtingiesiems: kiti gali rinktis</b>	<b>229</b>
	<i>Venenum in auro bibitur</i>	230
	Didžiuliai laidojimo rūmai	231
	Pokalbis	232
	Nelinijinis progresas	233
	Toliau	234
<b>11 skyrius.</b>	<b><i>Facta non Verba</i> (Veiksmai, o ne žodžiai)</b>	<b>235</b>
	Pasiūlymas, kurio labai sunku atsisakyti	235
	Žudikai	237
	Žudymas kaip rinkodara	238
	Žudymas kaip demokratija	240
	Fotoaparatas ir rizika savo kailiu	240
<b>12 skyrius.</b>	<b>Faktai – tiesa, naujienos – klastotės</b>	<b>243</b>
	Kaip nesutikti su savimi pačiu	243
	Informacijos negalima užvaldyti	245
	Prieštaravimo etika	247
	Toliau	249
<b>13 skyrius.</b>	<b>Dorybių rinkodara</b>	<b>250</b>
	Vieša ir privatu	252
	Dorybių pirkliai	253
	Būti ar atrodyti?	254
	Simonija	255
	Dorybė – tai rūpestis kitais ir kolektyvu	256
	Nepopuliari dorybė	257
	Prisiimti riziką	258

14 skyrius. <b>Taika, o ne rašalas arba kraujas</b>	<b>259</b>
Marsas prieš Saturną	261
Kur visi liūtai?	262
Istorija žvelgiant iš reanimacijos palatos	263
Toliau	267
<b>VII KNYGA. RELIGIJA, TIKĖJIMAS IR RIZIKA SAVO KAILIU</b>	<b>269</b>
<hr/>	
15 skyrius. <b>Jie nežino, apie ką kalba, kai kalba apie religiją</b>	<b>271</b>
Tikėjimas ir tikėjimas	274
Libertarizmas ir religijos be institucijų	275
Toliau	276
16 skyrius. <b>Jokio garbinimo, kol nerizikuojame savo kailiu</b>	<b>277</b>
Dievai nemėgsta pigių signalų	278
Įrodymas	282
17 skyrius. <b>Ar popiežius ateistas?</b>	<b>283</b>
Religingi žodžiais	285
Toliau	286
<b>VIII KNYGA. RIZIKA IR RACIONALUMAS</b>	<b>287</b>
<hr/>	
18 skyrius. <b>Kaip racionaliai svarstyti apie racionalumą?</b>	<b>289</b>
Optinė apgaulė	290
Pirmiausia ergodiškumas	290
Nuo Simono prie Gigerenzerio	293
Pirmenybių išryškkinimas	293
Kokia yra religijų žinia?	295
„Tauškalai“ ir pigūs „tauškalai“	296
Ką teigia Lindy?	297
Nedekoratyvu dekoratyviame	298

<b>19 skyrius. Rizikos logika</b>	<b>300</b>
Ergodiškumas	304
Pakartotinės rizikos	305
Kas esate „jūs“?	308
Drąsa ir išmintis dera tarpusavyje	310
Vėl apie racionalumą	311
Priimtinos rizikos	312
Naivi empirika	312
Santrumpa	315
<b>EPILOGAS: KĄ MAN PASAKĖ LINDY</b>	<b>317</b>
<b>PADĖKOS</b>	<b>319</b>
<b>ŽODYNAS</b>	<b>321</b>
<b>PASTABOS</b>	<b>327</b>
<b>BIBLIOGRAFIJA</b>	<b>331</b>
<b>TECHNINIS PRIEDAS</b>	<b>337</b>



I KNYGA



IVADAS



Ši knyga gali būti skaitoma atskirai, nors ji ir yra dalis ciklo *Incerto*, kuris sujungia: a) praktines diskusijas, b) filosofinius pasakojimus ir c) mokslinius bei analitinius atsitiktinumo problemų komentarus, susijusius su tuo, kaip gyventi, valgyti, miegoti, diskutuoti, kovoti, draugauti, dirbti, linksmintis, apsispręsti esant neapibrėžtai situacijai.

Knyga skirta plačiai skaitytojų auditorijai, tačiau neturėtume apsigauti, tai esė, o ne darbų, parašytų kur kas nuobodžiau ir techniškiau, populiarinimas (šiuo atveju nekalbu apie techninį priedą prie *Incerto*).

*Rizikuoti savo kailiu* apima keturias temas: a) žinių neapibrėžtumas ir patikimumas (tiek praktinis, tiek mokslinis, darant prielaidą, jog tai skirtingos prieigos) ar, ne taip mandagiai sakant, niekų, šūdmalystės demaskavimas, b) simetrija žmonių santykiuose: sąžiningumas, teisingumas, atsakomybė, abipusiškumas, c) dalijimasis informacija sudarant sandorius, d) racionalumas sudėtingose sistemose ir tikrame pasaulyje.

Tai, kad visos šios temos persipynusios, tampa aišku, kai žmogus... surizikuoja savo kailiu. \* Tokia rizika būtina ne vien

---

\* Norėdami įsitikinti, kad etika, moraliniai įsipareigojimai ir įgūdžiai yra persipynę realiaame pasaulyje, apsvarstykite šį pavyzdį. Kai jūs sakote žmogui, užimančiam atsakingas pareigas, pavyzdžiui, savo buhalteriiui: „Aš pasitikiu tavimi“, ar tai reiškia, kad jūs pasitikite jo etine pozicija (jis slapčia neperves pinigų į Panamą); o gal tikite, kad jis sugeba profesionaliai atlikti savo užduotis; ar turite galvoje abu dalykus? Šioje knygoje ginama pozicija, kad tikrame pasaulyje mes negalime atskirti etikos nuo žinių ir kompetencijos.

dėl sąžiningumo, verslo veiksmingumo ar siekiant suvaldyti riziką, ji taip pat būtina ir norint suprasti pasaulį.

Pirma, tai yra šūdmalystės, niekų atpažinimas ir išfiltravimas, atskleidžiant skirtumą tarp teorijos ir praktikos, tarp kosmetinės ir tikros ekspertizės, tarp akademiškumo (blogąja šio žodžio reikšme) ir tikro pasaulio. Sekant jogiberizmu\*, *akademinei bendruomenei nėra skirtumo tarp akademinio ir realaus pasaulio, bet tikrame pasaulyje toks skirtumas akivaizdus.*

Antra, čia kalbama apie simetrijos ir abipusiškumo deformacijas gyvenime: jei kuri nors veikla ar santykiai teikia naudą, reikia už tai prisiimti ir riziką, negalima leisti kitiems mokėti už jūsų klaidas. Jei surizikavote ir dėl to kiti patyrė žalą, turite už tai sumokėti tam tikrą kainą. Jei manome, kad su kitais reikia elgtis taip, kaip norime, kad su mumis būtų elgiamasi, privalome sąžiningai ir lygiomis dalimis dalintis atsakomybe.

Jei išsakėte nuomonę ir kažkas į ją atsižvelgė, tai sukuria moralinę atsakomybę ir už padarinius. Jei viešai reiškiate ekonomines pažiūras:

*Nesakykite, ką jūs „manote“, bet paprasčiausiai atskleiskite, kokį akcijų paketą esate įsigijęs.*

Trečia, ši knyga apie tai, kiek praktiškai dera dalintis informacija su kitais – ką būtent naudoto automobilio pardavėjas privalo (ar neprivalo) pasakyti pirkėjui, kuris ketina į šį automobilį investuoti didžiąją dalį santaupų.

Ketvirta, tai knyga apie racionalumą ir tvarumą. Tikrame pasaulyje racionalumas nėra tai, kas svarbu *The New Yorker* žurnalistui ar psichologui, kurie turi reikalą su naiviais pirmojo lygmens tvarkos modeliais, bet kai kas giliau ir statistiškai labiau susijusio su mūsų išgyvenimu. Nesuklyskite manyda-

---

\* Joggy Berra (1925–2015) – JAV beisbolo žaidėjas ir treneris, garsėjęs „sparnuotomis frazėmis“. (Vert. pastaba.)

mi, kad tai, kas šioje knygoje įvardijama kaip rizika savuoju kailiu, tėra teisingų paskatų problema paprasčiausiai pasidalinti nauda (kaip tai įprastai suprantama finansų valdymo moksle). Ne. Tai susiję su simetrija ir reiškia kur kas daugiau, nei pasidalinti žalą, sumokant baudą, jei reikalai susiklosto ne taip.

Ši idėja jungia motyvaciją, padėvėto automobilio pirkimą, etiką, sutarčių teoriją, mokymąsi (tikras gyvenimas *vs* akademiškumas), Kanto imperatyvą, municipalinę valdžią, rizikos mokslą, ryšį tarp intelektualų ir tikrovės, biurokratų atskaitomybę, probabilistinį socialinį teisingumą, pasirinkimų teoriją, dorą elgesį, beprasnę veiklą, teologiją. Laikas čia sustoti.

### **MAŽIAU AKIVAIZDŪS RIZIKOS SAVO KAILIU ASPEKTAI**

Tikslesnis (nors ir ne toks provokuojantis) šios knygos pavadinimas turėtų būti: *Mažiau akivaizdūs rizikos savo kailiu aspektai: paslėptos asimetrijos ir jų padariniai*. Labai nemėgstu knygų, kuriose rašoma apie akivaizdžius dalykus. Mėgstu būti nustebintas. Todėl, laikydamasis rizikos savo kailiu stiliaus, visiškai nenoriu skaitytojų versti keliauti keliais, kurių kryptys ir posūkiai lengvai nuspėjami. Tai turi būti nuotykis. Aš mėgstu nuotykius.

Todėl ir ši knyga parašyta atitinkamai. Skaitytojui tikrai pakanka perskaityti kokius šešiasdešimt puslapių, kad įsitikintų, koks svarbus ir visuotinis yra rizikos savo kailiu principas (iš esmės tai ne kas kita kaip simetrija), taip pat jog jis reiškiasi įvairiausiais aspektais. Tačiau niekada neverta pernelyg įsivelti į bandymus pagrįsti, kodėl tai, kas svarbu, yra tikrai svarbu: begaliniai aiškinimai gali tik nuvertinti ginamą principą.

Nenuobodus maršrutas reiškia, kad mes akcentuosime antrą žingsnį: tai, kaip principas taikomas, atskleisdami paslėptas asimetrijas, kurios paprastai iš karto nekrenta į akis. Taip

pat analizuosime jo taikymo padarinius. Dalis jų nelabai malonūs, tačiau dauguma – netikėtai naudingi. Supratę, kaip veikia rizikos savo kailiu principas, galėsime išspręsti ir sudėtingą mįslę, kuri glūdi po smulkmeniškai sukurta tikrovės matrica.

Štai pavyzdžiai.

Kaip nutinka, kad labiausiai nepakenčiamos mažumos valdo pasaulį ir primeta mums savo skonį ir stilių? Kaip universalizmas sunaikina tuos žmones, kuriems turėjo pagelbėti? Kodėl šiandien vergų daugiau nei Romos imperijos laikais? Kodėl chirurgai neatrodo kaip chirurgai? Kodėl krikščionių teologai nenuilsdami tvirtina, kad Jėzus Kristus turėjo žmogaus prigimtį, kuri skiriasi nuo dieviškosios? Kaip istorikai kelia sumaištį nuolat kalbėdami apie karus, o ne apie taiką? Kodėl pigūs signalai (be jokios rizikos) patiria nesėkmes tiek ekonominėje, tiek religinėje terpėje? Kodėl kandidatai į politikus, turintys akivaizdžių trūkumų, mums atrodo tikresni nei biurokratai su nepriekaištingomis rekomendacijomis? Kodėl mes dieviname Hanibalą? Kodėl įmonės žlunga, kai tik pasisamdo profesionalius vadybininkus, kurie labai nori būti naudingi? Kodėl vienų tautų pagonybė simetriškesnė nei kitų? Kokią užsienio politiką turėtume įgyvendinti? Kodėl labdaros organizacijoms galima duoti pinigų tik tuomet, jei jos veikia paskirstomuoju būdu (naujoviškai kalbant, yra „uberinės“)? Kodėl genai ir kalbos plinta skirtingai? Kodėl bendruomenės dydis yra svarbus (jūreivių bendruomenė, kai tik išsiplečia, jos nariai pradeda mažiau bendrauti ir daugiau pyktis)? Kodėl elgsenos ekonomika neturi nieko bendro su realiu žmonių elgesiu, o rinkos teturi mažai bendro su jų narių šališkumu? Kodėl racionalumą galima sutapatinti vien su išlikimu? Kokia logika pagrįsta rizika?

Šios knygos autoriui rizika savo kailiu – tai pirmiausia kalbėjimas apie teisingumą, garbę ir pasiaukojimą, dalykus, kurie yra egzistenciškai svarbiausi žmogui.

Jei rizikos savo kailiu principą paverstume elgesio taisykle, sušvelnintume reikšmingas atskirtis, pagimdytas civilizacijos: pavyzdžiui, tarp tikros veiklos ir pigaus kalbėjimo (plepalų), intencijų ir padarinių, praktikos ir teorijos, garbės ir reputacijos, kompetencijos ir šarlatanizmo, konkretumo ir abstraktumo, etiškumo ir teisėtumo, autentiškumo ir paviršutiniškumo, prekybos ir biurokratijos, verslininko ir administratoriaus, jėgos ir įvaizdžio, meilės ir naudos siekio, Koventrio ir Briuselio, Omahos ir Vašingtono, paprastų žmonių ir ekonomistų, autorių ir redaktorių, mokslo ir mokslininkų bendruomenės, demokratijos ir valdžios, mokslo ir scientizmo, politikos ir politikų, meilės ir pinigų, dvasios ir raidės, Katono Vyresniojo ir Baracko Obamos, kokybės ir reklamos, įsipareigojimų ir signalų, taip pat, o tai svarbiausia, tarp kolektyvo ir individo.

Tačiau pirmiausia dviem miniatiūromis pabandykime sujungti keletą įvardintų taškų, kad skaitytojas pajustų, kaip idėjos gali pranokti kategorijas.