

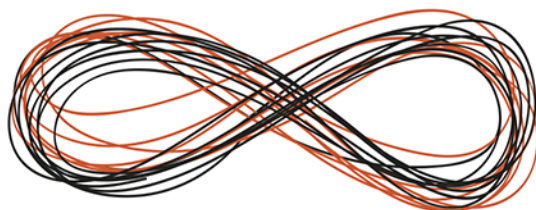
Ta niewielka książka zawiera mądrość całej biblioteki

— DEREK THOMPSON

The Atlantic

# Niezmiennie prawdy

PONADCZASOWE LEKCJE  
O PODEJMOWANIU RYZYKA,  
WYKORZYSTYWANIU SZANS  
I SZTUCE DOBREGO ŻYCIA



## MORGAN HOUSEL

AUTOR BESTSELLERA **PSYCHOLOGIA PIENIĘDZY**

onepress  
POWER

Tytuł oryginału: Same as Ever: Timeless Lessons on Risk,  
Opportunity and Living a Good Life

Tłumaczenie: Anna Zawila, Tadeusz Zawila

Jacket design: Christopher Parker

Christopher Parker / Harriman House

Jacket image: Sumkinn / iStock / Getty Images Plus

Getty Images 1200770742 (infinity symbol)

Getty Images 1192731950 (infinity symbol)"

ISBN: 978-83-289-0914-4

Copyright © 2023 by Morgan Housel

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2025 by Helion S.A.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione.

Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dolożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/wygzna>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

## Wstęp

Małe prawa rządzące życiem 13

## Świat wisi na włosku

Jeśli wiesz, gdzie byliśmy, zdajesz sobie sprawę, że nie mamy pojęcia, dokąd zmierzamy 16

## Ryzyko jest niewidoczne

Jesteśmy bardzo dobrzy w przewidywaniu przyszłości, z wyjątkiem niespodzianek, które zwykle mają fundamentalne znaczenie 25

## Oczekiwania i rzeczywistość

Pierwszą zasadą szczęścia są niskie oczekiwania 32

## Szalone umysły

Ludzie, którzy myślą o świecie w unikalny sposób, który Ci się podoba, myślą również o świecie w unikalny sposób, który Ci się nie podoba 41

## Rozbiegane liczby

Ludzie nie chcą dokładności. Chcą mieć pewność 47

## **Najlepsza historia wygrywa**

Historie są zawsze potężniejsze niż statystyki 57

## **To, czego nie potrafimy obliczyć**

Świat działa pod wpływem sił, których nie można zmierzyć 65

## **Spokój jest siewcą szaleństwa**

Szaleństwo nie oznacza załamania. Szaleństwo jest normalnym zjawiskiem, tzn. jest normalne poza granicą, od której zaczyna się szaleństwo 74

## **Za dużo, za wcześnie, za szybko**

Dobry pomysł wspomagany sterydami szybko przerodzi się w coś okropnego 82

## **Chwile, w których dzieje się magia**

Stres skupia naszą uwagę w sposób, który jest niespotykany w chwilach relaksu 88

## **Tragedie spadające jak grom z jasnego nieba i długotrwałe cuda**

Dobre wiadomości wynikają z problemów, których rozwiązanie wymaga pracy, podczas gdy złe są następstwem utraty zaufania lub katastrofalnego błędu, który może wystąpić w mgnieniu oka 99

## **Drobne zjawiska mają potężną moc**

Kiedy małe rzeczy przeradzają się w coś niezwykłego 104

## **Radość i rozpacz idą w parze**

Postęp wymaga zachowania optymizmu i pesymizmu 109

## **Ofiary doskonałości**

Bycie trochę niedoskonałym zapewnia ogromne korzyści 115

## **To ma być trudne**

Wszystko, do czego warto dążyć, wiąże się z odrobiną bólu.  
Sztuką jest to, aby się nim nie przejmować 121

## **Nie przestawaj biec**

W większości przypadków przewaga konkurencyjna  
ostatecznie podlega utracie 128

## **Cuda przyszłości**

Zawsze mamy wrażenie, że zostajemy w tyle,  
i łatwo nam zlekceważyć potencjał nowych technologii 135

## **Większość rzeczy jest trudniejsza i nie tak zabawna, jak nam się wydaje**

„Trawa jest zawsze bardziej zielona tam,  
gdzie leją dużo wody” 140

## **Motywacja jest najpotężniejszą siłą na świecie**

Kiedy zachęty są szalone, ludzie zachowują się  
w szalony sposób. Ludzie są zdolni wszystko usprawiedliwić  
i obronić 144

## **Teraz to rozumiem**

Nic nie jest bardziej przekonujące niż to,  
czego doświadczyłeś na własnej skórze 150

## **Horyzonty czasowe**

Powiedzenie „wytrwam w tym długo” przypomina trochę  
sytuację, w której stajesz u podnóża Mount Everestu i  
wskazując na szczyt, mówisz: „Tam właśnie zmierzam”.  
Cóż, brzmi to dobrze. A teraz czas na sprawdzian 156

## **Nie próbuj niczego na siłę**

Nikt nie przyznaje punktów za trudność 161

## **Rany się goją, blizny pozostają**

Czy jest coś, czego doświadczyłeś, a ja nie, co właśnie sprawia, że myślisz w ten sposób? Czy patrzyłbym na świat tak jak Ty, gdybym doświadczył tego, co Ty? 167

Pytania 173

Podziękowania 175

# Świat wisi na włosku



Jeśli wiesz, gdzie byliśmy,  
zdajesz sobie sprawę, że nie mamy  
pojęcia, dokąd zmierzamy

Poważną lekcją płynącą z historii jest uświadomienie sobie, jak bardzo świat wisi na włosku. Niektóre z największych i najbardziej doniosłych zmian w historii miały miejsce na skutek przypadkowego, nieprzewidywalnego, nieprzemyślanego spotkania lub decyzji, które doprowadziły do magicznych zdarzeń lub chaosu.

Autor Tim Urban napisał kiedyś: „Gdybyś cofnął się do czasu przed swoimi narodzinami, byłbyś zbyt przerażony, by podjąć jakiegokolwiek działanie z uwagi na świadomość tego, że nawet najmniejsze ruchy w teraźniejszości mogą mieć duży wpływ na przyszłość”.

To niesamowicie prawdziwe. Pozwól, że opowiem Ci osobistą historię, która sprawiła, że zainteresowałem się tym tematem.

Dorastałem nad jeziorem Tahoe, uprawiając narciarstwo zjazdowe. Byłem członkiem klubu narciarskiego Squaw Valley. Przez dziesięć lat był to cały mój świat.

Nasz zespół składał się z kilkunastu zawodników. W pierwszej dekadzie XXI wieku byliśmy nastolatkami i większość z nas spędzała razem mnóstwo czasu. Jeździliśmy na nartach sześć dni w tygodniu, dziesięć miesięcy w roku, podróżując po całym świecie do miejsc pokrytych śniegiem.

Z większością tych ludzi nie miałem bliskich relacji — spędzaliśmy ze sobą wiele czasu i darliśmy się sobą koty. Ale powstała paczka składająca się z czterech osób — staliśmy się nierozłącznymi przyjaciółmi. Oto historia dwóch z nich — Brendana Allana i Bryana Richmonda.

15 lutego 2001 roku nasz zespół właśnie wrócił z zawodów w Kolorado. Nasz lot do domu był opóźniony, ponieważ jezioro Tahoe nawiedziła ekstremalna, nawet jak na tamtejsze standardy, śnieżycą.

Nie można ścigać się na nartach po świeżym śniegu — stok musi być twardy. Tak więc treningi zostały odwołane, a Brendan, Bryan i ja cieszyliśmy się na tydzień spędzony na tak zwanym narciarstwie dowolnym, czyli jeźdźeniu dla przyjemności po okolicy.

Wcześniej tego miesiąca spadło dużo lekkiego puszystego śniegu, który powstaje na skutek napływu mroźnego powietrza. Śnieżycą, która uderzyła w połowie lutego, była inna. Było dość ciepło (ledwo poniżej zera) i potężna burza śnieżna pozostawiła po sobie metr ciężkiego, mokrego śniegu.

Nie myśleliśmy o tym w tamtym czasie, ale opad ciężkiego śniegu na leżący puch powoduje klasyczne zagrożenie lawinowe. Lekkie podłoże z ciężką warstwą wierzchnią jest niezwykle delikatne i podatne na obsunięcie.

Ośrodki narciarskie całkiem dobrze chronią klientów przed lawinami, zamykając najbardziej niebezpieczne stoki i używając materiałów wybuchowych do celowego wywoływania lawin w nocy, jeszcze zanim przyjadą klienci.

Ale jeśli jeździsz na nartach poza terenem ośrodka, przechodząc pod linami z tabliczkami zakazującymi przekraczania, aby jeździć na nartach na nietkniętym śniegu, ten system Ci nie pomoże.

Rankiem 21 lutego 2001 roku Brendan, Bryan i ja spotkaliśmy się w szatni klubowej Squaw Valley, tak jak robiliśmy to już setki razy. Ostatnie słowa Bryana, gdy opuszczał swój dom tego ranka, brzmiały: „Nie martw się, mamo, nie będę jeździł poza wyznaczonymi trasami”.

Ale gdy tylko założyliśmy narty, zrobiliśmy dokładnie na odwrót.

---

W głębi doliny Squaw Valley (obecnie Palisades Tahoe), za wyciągiem krzesłkowym KT-22, rozciąga się grzbiet długi na około półtora kilometra, który oddziela Squaw od ośrodka narciarskiego Alpine Meadows.

To niesamowity teren do jazdy na nartach, ponieważ zbocze jest strome, otwarte i szerokie, lekko pofałdowane.



Przed 21 lutego jeździłem tam na nartach może kilkanaście razy. Nie bywaliśmy tam szczególnie często, ponieważ taka wyprawa pochłaniała dużo czasu. Wyjeżdżało się na drogę gruntową, na której łapaliśmy autostop do ośrodka.

Tego dnia Brendan, Bryan i ja postanowiliśmy tam pojeździć.

Pamiętam, że kilka sekund po przekroczeniu lin porwała mnie lawina.

Nigdy wcześniej tego nie doświadczyłem, ale było to niezapomniane przeżycie. Nie słyszałem ani nie widziałem obrywu. Nagle zdałem sobie sprawę, że nie mam kontaktu z podłożem. Porwała mnie chmura śniegu. W takiej sytuacji nie masz żadnej kontroli, ponieważ zamiast naciskać na śnieg, aby uzyskać przyczepność nart, śnieg naciska na Ciebie. Najlepsze, co możesz zrobić, to utrzymać równowagę i pozostać w pozycji pionowej.

Lawina była niewielka i szybko się skończyła.

„Widzieliście tę lawinę?” Pamiętam, że o to zapytałem, kiedy już dotarliśmy do drogi.

„Ha, ha, to było niesamowite” — powiedział Brendan.

Nie wspomnieliśmy o tym ani słowem, gdy wracaliśmy autostopem do naszej szatni.

---

Kiedy wróciliśmy do Squaw Valley, Brendan i Bryan powiedzieli, że chcą zjechać jeszcze raz.

Nie wiem dlaczego, ale nie chciałem do nich dołączyć.

Ale wpadłem na pewien pomysł: Brendan i Bryan mogą ponownie zjechać na nartach, a ja podjadę po nich drogą, żeby nie musieli wracać autostopem.

Uzgodniliśmy plan i się rozeszliśmy.

Pół godziny później pojechałem samochodem w miejsce, w którym miałem odebrać Brendana i Bryana.

Nie było ich tam.

Czekałem kolejne pół godziny, zanim się poddałem. Sam zjazd zajmował około minuty. Wiedziałem już zatem, że się nie pojawiają. Uznałem, że dotarli na dół przede mną i już wrócili autostopem.

Wróciłem do naszej szatni, będąc pewnym, że ich tam spotkam. Tam też ich nie było. Popytałem ludzi. Nikt ich nie widział.

Później tego samego dnia, około godziny 16:00, zadzwoniła do mnie mama Bryana. Pamiętam każde jej słowo.

„Cześć, Morgan, Bryan nie pojawił się dziś w pracy. Wiesz, gdzie on jest?” — zapytała.

Powiedziałem jej prawdę: „Dzisiaj rano zjechaliśmy na nartach wzdłuż KT-22. On i Brendan zjechali jeszcze raz, miałem ich potem zgarnąć na drodze. Nie pojawili się jednak i od tamtej pory ich nie widziałem”.

„O mój Boże” — powiedziała.

Mama Bryana była doświadczoną narciarką. Myślę, że w tym momencie ułożyła sobie w głowie możliwy scenariusz. Ja też.

Godziny mijały i wszyscy zaczęli się martwić.

Ktoś w końcu zadzwonił na policję i zgłosił zaginięcie. Policja nie potraktowała tego zbyt poważnie, sugerując, że Brendan i Bryan prawdopodobnie wymknęli się na imprezę.

Czułem, że to nieprawda. „Ich buty tu leżą” — powiedziałem, wskazując na buty sportowe Brendana i Bryana na podłodze szatni. „To oznacza, że mają na nogach buty narciarskie. Jest już dziewiąta. Zastanówcie się. Jest wieczór, a oni mają na nogach buty narciarskie”. To był pierwszy moment, w którym wszyscy się rozejrzeli i zdali sobie sprawę, że wydarzyło się coś złego.

Około dziesiątej kazano mi udać się do straży pożarnej Squaw Valley, gdzie spotkałem lokalną ekipę poszukiwawczo-ratowniczą.

Wyjaśniłem po kolei, co Brendan, Bryan i ja zrobiliśmy tego dnia. Zespół poszukiwawczy wyciągnął wielkie mapy fotograficzne, które musiały zostać zrobione z helikoptera. Pokazałem im dokładnie, w którym miejscu wjechaliśmy na teren zabroniony.

Powiedziałem im o małej lawinie tego ranka. Gdy tylko o tym wspomniałem, zauważyłem, że ratownicy zaczęli składać wszystko w jedną całość. Pamiętam, że kiedy skończyłem mówić, dwóch ratowników spojrzało na siebie i westchnęło.

W środku nocy ratownicy wyruszyli na poszukiwanie Brendana i Bryana, zabrali ze sobą gigantyczne reflektory i psy poszukiwawcze.

Później dowiedziałem się, że gdy tylko wjechali na wyznaczony teren, odkryli świeże ślady po niedawnej lawinie. Lawinisko było ogromne, „jakby oderwało połowę góry” — powiedział jeden z ratowników.

Wróciłem do szatni około północy. Parking Squaw Valley może pomieścić kilka tysięcy samochodów. O tej porze było już pusto. Wszyscy pojechali do domów, z wyjątkiem dwóch samochodów zaparkowanych obok siebie: jepea Brendana i terenówki chevy Bryana.

Próbowałem zasnąć na ławce w szatni, ale nie mogłem zamknąć oczu. Pamiętam, jak wyobrażałem sobie, że Brendan i Bryan wpadną zaraz do szatni i będziemy się śmiać z tego, że musiałem zadzwonić na policję, żeby ich znaleźć.

Przed dziewiątą rano szatnia była pełna narciarzy, rodziców, przyjaciół i rodziny, wszyscy zaoferowali pomoc. Szatnia stała się centrum działań poszukiwawczych.

Położyłem się z powrotem na ławce i w końcu zasnąłem.

Kilka minut później obudził mnie krzyk, wrzaski i zamieszanie.

Wiedziałem, co się stało. Nikt nie musiał tego mówić.

Wszedłem na drugie piętro, gdzie zobaczyłem mamę Bryana na kanapie. To ona krzyczała.

„Tak bardzo mi przykro” — powiedziałem we łzach.

Trudno opisać taki moment. Nie wiedziałem, co jeszcze mogę powiedzieć. Nawet dziś nie wiem, co mógłbym powiedzieć.

Psy poszukiwawcze wskazały miejsce w lawinisku, gdzie ratownicy za pomocą sond znaleźli Brendana i Bryana zaspanych pod sześciometrową warstwą śniegu.

Urodzili się w odstępnie jednego dnia, a zmarli parę metrów od siebie.

---

Później tego dnia pojechałem zobaczyć się z tatą w pracy. Chciałem być blisko mojej rodziny. Spotkał mnie na parkingu i powiedział: „Nigdy nie byłem tak szczęśliwy na twój widok”. To był jedyny raz w życiu, kiedy wiedziałem go we łzach.

Dopiero wtedy dotarło do mnie, jak niewiele brakowało, bym pojechał wtedy z Brendanem i Bryanem.

Wtedy zacząłem się zastanawiać: Dlaczego tego ranka raz z nimi zjechałem, a potem odmówiłem drugiego zjazdu? Ta decyzja uratowała mi życie.

Milion razy się nad tym zastanawiałem. Nie mam pojęcia.

*Nie mam pojęcia.*

Nie ma na to żadnego wyjaśnienia.

Nie przemyślałem tego, nie oceniłem ryzyka, nie skonsultowałem się z jakimś ekspertem, nie rozważyłem za i przeciw.

---

To był kompletny fuks, przypadkowa i bezmyślna odrobina głupiego szczęścia, która stała się najważniejszą decyzją w moim życiu — o wiele ważniejszą niż każda przemyślana decyzja, jaką kiedykolwiek podjąłem — lub kiedykolwiek podejmę.

To moja osobista historia i być może Ty masz swoją. Ale jeśli się przyjrzesz, zauważysz, że wiele z tych historii opowiada o tym samym.

Podam Ci trzy dziwaczne przykłady na to, jak bardzo dzisiejszy świat opiera się na drobnych rzeczach, o których nigdy byś nie pomyślał.

---

Bitwa na Long Island była katastrofą dla armii George’a Washingtona. Dziesięć tysięcy żołnierzy zostało pokonanych przez Brytyjczyków i ich flotę liczącą czterysta okrętów.

Ale mogło być znacznie gorzej. Mógł to być koniec wojny o niepodległość Stanów Zjednoczonych.

Wystarczyło, by Brytyjczycy popłynęli w górę East River, a osaczone oddziały Washingtona zostałyby zniszczone.

Tak się jednak nie stało, ponieważ wiatr nie wiał w odpowiednim kierunku i żegluga w górę rzeki była niemożliwa.

Historyk David McCullough powiedział kiedyś w wywiadzie dla Charliego Rose’a: „Gdyby wiatr wiał w innym kierunku w nocy 28 sierpnia [1776 roku], myślę, że byłoby po wojnie”.

„Gdyby tak się stało, nie byłoby Stanów Zjednoczonych Ameryki?” — zapytał Rose.

„Sądzę, że nie” — odparł McCullough.

„To wiatr nadał bieg historii?” — zapytał Rose.

„Absolutnie tak” — odparł McCullough.

---

Zobowiązany do oszczędności kapitan William Turner wyłączył czwartą kotłownię na swoim gigantycznym parowcu podczas rejsu z Nowego Jorku do Liverpoolu. Decyzja ta spowolniła rejs statku o jeden dzień. Była to irytująca zmiana, ale warta zaoszczędzonych pieniędzy, ponieważ branża transportowa zmagala się z problemem niskiej rentowności.

Ani on, ani nikt inny nie wiedział, jak brzemenna w skutkach okaże się ta decyzja.

---

Opóźnienie oznaczało, że statek Turnera — *Lusitania* — płynął teraz prosto na niemiecką łódź podwodną.

*Lusitania* została uderzona torpedą, zginęło prawie 200 pasażerów. Ten fakt stał się najważniejszym bodźcem do zwiększenia poparcia amerykańskiej opinii publicznej dla przystąpienia do pierwszej wojny światowej.

Gdyby czwarta kotłownia działała, Turner dotarłby do Liverpoolu dzień przed tym, jak niemiecki okręt podwodny wpłynął na Morze Celtyckie, gdzie skrzyżował kurs z *Lusitanią*. Statek prawdopodobnie uniknąłby ataku. Kraj mógł uniknąć wojny, która stała się wydarzeniem kształtującym historię XX wieku.

---

Giuseppe Zangara był niski, miał zaledwie metr pięćdziesiąt wzrostu. Stał na krześle na wiecu politycznym w Miami w 1933 roku, ponieważ tylko w ten sposób mógł wycelować broń w tłum.

Zangara oddał pięć strzałów. Jedna z kul trafiła w burmistrza Chicago Antona Cermaka, który ścisnął dłoń człowieka będącego prawdziwym celem Zangary. Cermak zmarł. Prawdziwy cel, Franklin Delano Roosevelt, został zaprzysiężony na prezydenta dwa tygodnie później.

W ciągu kilku miesięcy od inauguracji Roosevelt dokonał transformacji amerykańskiej gospodarki, wprowadzając Nowy Ład. John Nance Garner — który zostałby prezydentem, gdyby Zangara trafił w swój cel — w dużej mierze sprzeciwiał się deficytowi budżetowemu, co było założeniem Nowego Ładu. Prawie na pewno nie wdrożyłby wielu zasad, które częściowo nadal kształtują dzisiejszą gospodarkę.

---

Można w kółko wyliczać podobne historie. Każda wielka historia mogłaby potoczyć się inaczej, gdyby nie wpływ pozornie nieistotnych czynników.

Tak wiele spraw na świecie wisi na włosku.

Ironią analizowania historii jest to, że często dokładnie wiemy, jak się ona kończy, ale nie mamy pojęcia, gdzie się zaczęła.

Oto przykład: Co spowodowało kryzys finansowy w 2008 roku?

Cóż, trzeba zrozumieć rynek kredytów hipotecznych.

Co ukształtowało ten rynek? Cóż, trzeba zrozumieć 30-letni spadek stóp procentowych, który go poprzedzał.

Co spowodowało spadek stóp procentowych? To z kolei wymaga zrozumienia zjawiska inflacji w latach 70.

Co spowodowało tę inflację? Cóż, trzeba zrozumieć system monetarny lat 70. i skutki kaca po wojnie w Wietnamie.

Co spowodowało wojnę w Wietnamie? Tutaj trzeba zrozumieć strach Zachodu przed komunizmem po drugiej wojnie światowej... i tak w nieskończoność.

Każde aktualne wydarzenie — duże lub małe — ma metaforycznych rodziców, dziadków, pradziadków, rodzeństwo i kuzynów. Ignorowanie tego drzewa genealogicznego może utrudnić zrozumienie wydarzeń, dając fałszywe wrażenie, dlaczego coś się wydarzyło, jak długo może trwać i w jakich okolicznościach może się powtórzyć. Wybiórcze interpretowanie wydarzeń bez uwzględnienia ich genezy pozwala wyjaśnić wszystkie błędy: od fałszywych prognoz po paskudne poczynania polityków.

Ludzie mawiają: „Aby wiedzieć, dokąd zmierzamy, musimy wiedzieć, gdzie byliśmy”. Ale przyjmując bardziej realistyczne spojrzenie, zdamy sobie sprawę z tego, że nie mamy pojęcia w jakim kierunku zmierzamy. Wydarzenia łączą się ze sobą w niepojęty sposób.

Staram się pamiętać o dwóch rzeczach, żyjąc w świecie, który jest tak podatny na działanie przypadku.

Jedną z nich jest podkreślenie założenia tej książki — oparcie przewidywań na ludzkich zachowaniach, a nie na konkretnych wydarzeniach. Nie da się przewidzieć tego, jak świat będzie wyglądał za pięćdziesiąt lat. Zakładam jednak, że ludzie wciąż będą działać pod wpływem chciwości, strachu, niepewności, nadarzającej się okazji, chęci wyzysku, ryzyka, przynależności plemiennej i perswazji społecznej.

Prognozowanie wydarzeń jest trudne, ponieważ łatwo jest pominąć pytanie „I co wtedy?”.

Stwierdzenie typu „wyższe ceny paliwa spowodują, że ludzie będą rzadziej jeździć” wydaje się logiczne.

Ale co wtedy?

Cóż, ludzie muszą się przemieszczać, więc może będą szukać rozwiązań w postaci bardziej ekonomicznych pojazdów. Będą skarżyć się politykom, którzy zaoferują ulgi podatkowe na zakup tych pojazdów. OPEC zostanie poproszony o zwiększenie odwiertów; przedsiębiorcy z branży energetycznej wprowadzą innowacje. A przemysł naftowy działa według dwóch zjawisk: koniunktury i jej załamania. Więc prawdopodobnie wydobywanie stanie się zbyt duże. Następnie ceny spadną, bo ludzie będą kupować coraz więcej

ekonomicznych pojazdów. Wtedy być może chętniej będą się osiedlać na przedmieściach, co oznacza, że będą używać samochodów jeszcze częściej.

Więc kto wie.

Każde wydarzenie ma swoje następstwa, które wpływają na świat na swój własny, wyjątkowy sposób. To sprawia, że przewidywanie jest niezwykle trudną sztuką. Absurdalność łańcuchów zdarzeń w przeszłości powinna osłabić pewność, z jaką przewidujesz przyszłość.

Inną rzeczą, o której należy pamiętać, jest poszerzanie wyobraźni. Bez względu na to, jak świat wygląda dzisiaj i co wydaje się dziś oczywiste, jutro wszystko może się zmienić na skutek jakiegoś drobnego zdarzenia, z powodu jakiegoś drobnego wypadku, o którym nikt nie pomyślał. Wydarzenia, podobnie jak pieniądze, łączą się. Główną cechą takich połączeń jest to, że ich charakter nigdy nie jest intuicyjny, to znaczy nie wiemy, jaka drobnośćka może być załączkiem czegoś bardzo poważnego.

Teraz opowiem Ci inną starą historię pokazującą, jak łatwo można zignorować ryzyko.





# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

# Nihil novi sub sole

(STARY TESTAMENT, KSIĘGA KOHELETA 1, 9–10)

Planując przyszłość, zastanawiamy się nad rozwojem różnych sytuacji, na przykład gospodarczej w kolejnych latach, i próbujemy określić, jak będą one wyglądać. Najczęściej nie jesteśmy w stanie trafnie tego przewidzieć — w końcu ważne wydarzenia kształtujące przyszłość są z natury nieprzewidywalne. Istnieje jednak lepszy sposób, by przygotować się na to, co przyniesie los. Powinniśmy się zastanowić, co będzie takie samo za dziesięć lat, a co pozostanie niezmiennie w dalszej perspektywie. Właśnie wiedza o tym, co niezmiennie, jest bardziej przydatna niż niepewne prognozy dotyczące nieprzewidywalnej przyszłości.

Ta książka znalazła się wśród dziesięciu najlepszych pozycji w rankingu Financial Times Business Book of the Year w 2023 roku. Jest to zbiór dwudziestu trzech krótkich historii, zawierających ponadczasowe lekcje na temat tego, co pozostaje niezmiennie w naszym życiu, w tym w zachowaniach i w biznesie. Dzięki lekturze tej inspirującej, świetnie napisanej książki przekonasz się, że zamiast się martwić o ciągłe zmiany, warto pamiętać o tym, co pozostaje bez zmian, gdyż właśnie to daje ogromne możliwości. Paradoksalnie to wiedza o niezmienności owocuje bezcennymi umiejętnościami postępowania z ryzykiem, okazjami i niepewną przyszłością. Ludzka chciwość, strach, kierowanie się zazdrością i krótkowzroczność bowiem pozostają takie same — niezmiennie.



## MORGAN HOUSEL

jest dziennikarzem piszącym o finansach, amerykańskim przedsiębiorcą i autorem bestsellerów; jego książki są zaliczane do najbardziej inspirujących w dziedzinie finansów osobistych. Jest dwukrotnym zdobywcą nagrody Best in Business przyznawanej przez Society of American Business Editors and Writers, a także laureatem New York Times Sidney Award.

onepress



Księgarnia internetowa:  
**onepress.pl**



HELION S.A.  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-0914-4



9 788328 909144

Cena: 49,90 zł