

*Skiriama nuosaikiems optimistams*



Iš tiesų, mūsų gyvenimas yra toks pats, koks  
buvo visada... Tebevyksta tie patys fiziologiniai ir  
psichologiniai procesai, su kuriais žmogus gyveno  
šimtus tūkstančių metų.

– KARLAS JUNGAS

Išminčiai per amžius nuolat kartodavo tą patį, o kvailiai,  
kurie visada sudaro neapsakomą daugumą, savo ruožtu  
elgdavosi taip pat ir darydavo visiškai priešingai.

– ARTURAS ŠOPENHAUERIS

Istorija niekada nesikartoja – kartojasi žmogus.

– VOLTERAS

Išmokau svarbų triuką – kad galėtum žvelgti į ateitį,  
turi pratintis mokytis iš praeities.

– DŽEIN MAKONIGAL

Mirusieji skaičiumi gyvuosius lenkia... keturiolika kartų,  
tačiau mes mojame ranka į sukauptą šitokios daugumos  
žmonijos atstovų patirtį, patys save statydami į pavojų.

– NIALLAS FERGUSONAS



# 23 trumpi pasakojimai apie tai, kas nesikeičia

## **Ižanga**

Mažieji gyvenimo dėsniai. 15

## **Pakibęs ant plauko**

Jei žinai, kur mes buvome, supranti,  
kad nė nenučiuojame, kur einame. 19

## **Rizika yra tai, ko nematai**

Mums labai gerai sekasi prognozuoti ateitį, išskyrus  
netikėtumus – būtent jie ir yra visų svarbiausia. 31

## **Lūkesčiai ir tikrovė**

Pirmoji taisyklė, norint būti laimingam, – daug nesitikėti. 41

## **Nenuspėjami protai**

Žmonės, kurių unikali pasaulėžiūra tau patinka,  
gali turėti ir tau nepatinkančių unikalių  
minčių apie pasaulį. 53

## Nenuspėjami skaičiai

Žmonėms nereikia tikslumo. Jiems reikia tikrumo. 61

## Laimi geriausias pasakojimas

Pasakojimai visada yra veiksmingesni nei statistika. 74

## Jokios logikos

Pasaulį valdo jėgos, kurių nepamatuosi. 86

## Ramybė sėja beprotybės sėklą

Beprotiška nereiškia, kad sugadinta. Beprotiška yra normalu;

*tai, kas yra už beprotybės ribos, yra normalu. 98*

## Per daug, per anksti, per greitai

Geras sumanymas, jį išpūtus, greitai tampa

siaubingu sumanymu. 109

## Kai nutinka stebuklas

Sunkiais laikais dėmesys sutelkiamas labiau nei gerais. 117

## Vienos nakties tragedijos ir tvarūs stebuklai

Geros žinios ateina, kai geri dalykai kaupiasi  
ir auga eksponentiškai, o tam visada reikia laiko,

tačiau blogų žinių galima sulaukti, praradus  
pasitikėjimą arba padarius katastrofišką klaidą,

o tai gali nutikti akimirksniu. 131

## **Mažas ir didingas**

Kai maži dalykėliai eksponentiškai  
išauga ir tampa nepaprasti. 138

## **Pakilumas ir neviltis**

Norint daryti pažangą, optimizmas ir pesimizmas  
turi žengti koja kojon. 145

## **Tobulumo aukos**

Kartais yra labai naudinga būti šiek tiek netobulam. 152

## **Tai turi būti sunku**

Kiekvienas dalykas, kurio verta siekti, atneša  
truputį skausmo. Svarbiausia nekreipti  
į tą skausmą dėmesio. 160

## **Bėk, nesustok**

Dauguma konkurencinių pranašumų  
galiausiai pranyksta. 169

## **Ateities stebuklai**

Visada atrodo, kad atsilikame ir yra lengva  
nuvertinti naujų technologijų galimybes. 179

**Sunkiau, nei atrodo, ir ne  
taip smagu, kaip galima  
būtų manyti.**

„Žolė visada žalesnė ten, kur daugiau mėšlo.“ 186

## **Paskatos – galingiausia jėga pasaulyje**

Kai paskatos būna beprotiškos, pats imi beprotiškai elgtis.

Tokiais atvejais žmonės pradeda teisinti  
ir ginti beveik bet ką. 191

## **Dabar supranti**

Nėra nieko labiau įtikinamo nei tai,  
ką pats esi patyręs. 199

## **Perspektyvos**

Pasakyti „aš čia tam, kad siečiau ilgalaikių tikslų“  
yra beveik tas pats, kaip stovėti Everesto papėdėje  
sakyti „štai kur aš įkopsiu“. Taip, tikrai nuostabu.

O dabar metas tą išmėginti. 206

## **Per smarkiai stengiesi**

Už sudėtingumo lygį niekas jokių balų neskiria. 213

## **Žaizdos užgyja, randai lieka ilgam**

Ką tu patyrei tokio, ko man neteko išgyventi,  
kad tiki tuo, ką darai? Ar aš pasaulį įsivaizduočiau  
taip, kaip tu, jei būčiau patyręs tai,

ką patyrei tu? 222

Klausimai 230

Padėka 234

Pastabos 236



Apie tai,  
kas nesikeičia



# Įžanga



## Mažieji gyvenimo dėsniai

**K**artą pietavau su tokiu vyruku, kuris buvo artimas Voreniui Bafetui.

Šis vyrukas (mes jį vadinsime Džimu, nors tai ir nėra tikras jo vardas), 2009 metų pabaigoje kartu su Bafetu važinėjosi po Omahą Nebraskoje. Pasaulio ekonomika tuo metu buvo suluošinta ir Omaha nebuvo jokia išimtis – parduotuvės uždarytos, įmonių biurų durys užkaltos lentomis.

– Viskas taip blogai. Kaip ekonomikai pavyksta po viso šito atsigauti? – pasakė Džimas Voreniui.

– Džimai, ar žinai, kokių batonėlių buvo daugiausiai parduodama 1962-aisiais? – paklausė Vorenas.

– Ne, – tarė Džimas.

– „Snickers“, – pasakė Vorenas. – O žinai, kokių batonėlių daugiausiai parduodama šiandien?

– Ne, – pakartojo Džimas.

– „Snickers“, – pasakė Vorenas.

Po to stoji tylą. Tuo tas pokalbis ir baigėsi.

Tai knyga, kurioje rasi trumpų pasakojimų, kas kintančiame pasaulyje niekada nesikeičia.

Istorija kupina siurprizų, kurių niekas negalėjo numatyti.

Tačiau joje gausu ir nesenstančios išminties.

Jei persikeltum laiku penkis šimtus metų į praeitį arba penkis šimtus metų į ateitį, technologijos ir medicinos pokyčiai tave priblokštų. Geopolitinė tvarka atrodytų visiškai nesąmonė. Gimtoji kalba ir tarmė tavo ausiai galėtų skambėti it svetima.

Bet pamatytum, kad žmonės yra tokie pat godūs ir bailūs, kaip šiandienos pasaulyje.

Pamatytum, kad žmonės valdo riziką, pavydas ir priklausymas vienai ar kitai genčiai, ir tau tai gali pasirodyti pažįstama.

Suprastum, kad žmonės linkę pernelyg pasitikėti savimi ir yra trumparegiai – panašiai, kaip mūsų laikais.

Pastebėtum, kad žmonės tau jau pažįstamais būdais mėgina atrasti laimingo gyvenimo paslaptį ir rasti tikrumą ten, kur jo nėra.

Patekęs į nepažįstamą pasaulį, keletą minučių stebėtum aplinkinius ir galų gale tartum sau: „O. Visa tai jau esu matęs. Niekas nesikeičia.“

Pokyčiai pritraukia mūsų dėmesį, kadangi jie netikėti ir įdomūs. Bet elgesys, kuris nesikeičia, istorijos tėkmėje labiausiai pamoko, nes rodo, ko galime tikėtis ateityje. Tavo ateityje. Kiekvieno žmogaus ateityje. Nesvarbu, kas būtum, iš kur esi kilęs, kiek tau metų ar kiek pinigų neuždirbtum – iš žmonių elgesio gali pasimokyti kai kurių svarbiausių ir niekada nesenstančių dalykų.

Mintis paprasta, bet ją galima lengvai praleisti pro akis. O ją perpratęs, sugebėsi geriau suprasti ir savo paties gyvenimą, suvokti, kodėl pasaulis yra būtent toks, koks yra, tau bus lengviau susitaikyti su tuo, kas laukia ateityje.

Kompanijos „Amazon“ įkūrėjas Džefas Bezosas kartą yra pasakęs, kad jo dažnai klausia, kas pasikeis per ateinančius dešimtį metų. „Manęs beveik niekas niekada neklausia, kas gi per ateinantį dešimtmetį nepasikeis? – sakė jis. – O aš jums pasakysiu, kad antrasis klausimas iš šių dviejų yra svarbesnis.“

Dalykai, kurie niekada nesikeičia, yra svarbūs, nes gali būti tikras, kaip jie formuos ateitį. Pasak Bezoso, neįmanoma įsivaizduoti ateities, kurioje kompanijos „Amazon“ klientai nenorės apsipirkinėti pigiai, o savo pirkinius gauti greitai, todėl gali jau dabar į šias sritis investuoti didžiules sumas.

Ta pati filosofija galioja ir beveik visose kitose gyvenimo sferose.

Neturiu nė menkiausio supratimo, kas akcijų rinkoje nutiks kitąmet (ar kuriais kitais metais). Bet esu visiškai tikras, kad žmonės toliau bus godūs ir baikštūs – tai niekada nesikeičia. Būtent apie tai daugiausiai ir galvoju.

Nežinau, kas laimės kitus prezidento rinkimus. Bet esu tikras, kad žmonės yra prisirišę prie savo genties identiteto, kuris daro įtaką jų mąstymui – tiek dabar, tiek prieš tūkstantį metų, tiek praėjus dar tūkstantmečiui.

Negaliu pasakyti, kokios kompanijos kitą dešimtmetį lyderiaus. Bet galiu tau papasakoti, kaip sėkmė apsuka kompanijų vadovų galvas ir jie aptingsta, pradeda manyti esą visagaliais ir galų gale praranda savo pranašumą. Ši istorija nesikeičia jau šimtmečių šimtmečius – ji niekada nesikeis.

Filosofai šimtus metų diskutuoja apie tai, kad egzistuoja be-galybė būdų, kaip galėtų susiklostyti gyvenimas, o tu papras-čiausiai gyveni konkrečią jo versiją. Kai pagalvoji, tai nerealus dalykas, o kai pradedi apie tai mąstyti, kyla klausimas: kas būtų tikra net tik šioje, bet ir kiekvienoje įsivaizduojamoje tavo gy-venimo versijoje? Savaimė suprantama, kad šioms universa-liosioms tiesoms reikia skirti daugiausiai dėmesio, kadangi jos nėra pagrįstos laime, sėkme ar atsitiktinumu.

Verslininkas ir investuotojas Navalis Ravikantas šį reikalą apibūdino taip: „Jei egzistuoja 1 000 paralelinių visatų, norėtum būti turtingas 999 iš jų. Nenorėtum būti turtingas toje penkias-dešimtyje iš jų, kur tau netyčia pasisekė, todėl sėkmės veiksnį geriau atmesti. Aš noriu gyventi taip, kad, jei mano gyvenimas pasikartotų 1 000 kartų, Navalis klestėtų 999 kartus.“

Apie tai ir yra ši knyga – jeigu egzistuo-tų tūkstantis paraleli-nių visatų, kas būtų tikra kiekvienoje iš jų?

Kiekvieną iš dvidešimt trijų šios knygos skyrių galima skai-tyti atskirai, tad tikrai nieko tokio, jei vieną kurį praleisi ar pasi-rinksi tą, kuris tau labiau prie širdies. Juos jungia tai, kad kiek-viena iš šių temų ir po kelių šimtų metų bus tokia pat aktuali, kokia buvo prieš šimtmečius – esu tuo tikras.

Skyriai nėra ilgi – gali už tai nedėkoti. Idėją daugeliui iš jų pasiskolinau iš tinklaraščio, kurį rašau kompanijoje „Collabora-tive Fund“ ir kuriame rasi daug informacijos apie pinigų, istori-jos ir psichologijos sankirtą.

Pirmajame skyriuje pažvelgsime į tai, koks trapus yra mūsų pasaulis, – tą padaryti padės viena istorija iš mano gyvenimo apie baisiausią dieną, kokią teko išgyventi.

## Pakibęs ant plauko



Jei žinai, kur mes buvome,  
supranti, kad nė nenutuokiame,  
kur einame.

Svarbi pamoka, kurią galime išmokti iš istorijos, – suprasti, kokia didelė pasaulio dalis kybo ant plauko. Istorijoje ne vienas didelis ir svarbus pokytis įvyko dėl atsitiktinio, nenumatyto, neapgalvoto susitikimo ar sprendimo, pasibaigusio burtais arba chaosu.

Rašytojas Timas Urbanas kartą rašė: „Jei nusikeltum į praeitį, į tuos laikus, kai dar nebuvai gimęs, bijotum net žengti žingsnį, žinodamas, kad net pajudinęs pirštą dabartyje galėtum sukelti didžiules bangas ateityje“.

Tai visiška, nors ir ramybės neduodanti, tiesa.

Leisk tau papasakoti istoriją iš mano gyvenimo apie tai, kaip pradėjau domėtis šia tema.

---

Kai augau, daug lenktyniavau slidinėdamas prie Tahou ežero. Buvau Skvo slėnio slidinėjimo komandoje ir šiam sportui dešimtį metų skyriau didžiausią savo gyvenimo dalį.

Mūsų slidinėjimo komandoje buvo tuzinas lenktynininkų. Prasadėjus šiam tūkstantmečiui, jau buvome paaugliai ir daugelis iš mūsų didžiąją savo gyvenimo dalį praleidome kartu. Slidinėjome šešias dienas per savaitę, dešimt mėnesių per metus, keliaudami po visą pasaulį, kur tik galėdavome rasti sniego.

Mano santykiai su daugeliu iš jų nebuvo labai artimi – pernelyg daug laiko praleisdavome drauge ir pešėmės it katės. Tačiau su trimis iš jų tapome neišskiriamais draugais. Šis pasakojimas yra apie du iš tų mano bičiulių – Brendaną Aleną ir Brajeną Ričmondą.

2001 m. vasario 15 d. mūsų komanda buvo ką tik grįžusi iš rungtynių Kolorade. Skrydis atgalios buvo atidėtas, nes Tahou ežerą užklupo stipri pūga – stipri net pagal jo standartus.

Negali čiuožti slidėmis, jei žemę dengia naujo sniego sluoksnis, – lenktynės vyksta ant tvirto ledo. Tad treniruotės buvo atšauktos, o mes su Brendanu ir Brajenu nusiteikėme, pačių žodžiais tariant, savaitei „laisvo slidinėjimo“, per kurią ketinome kvailioti, slidinėti kur papuolė ir kaip papuolė, ir apskritai gerai leisti laiką.

Tą mėnesį prie Tahou ežero jau buvo iškritusios kelios pėdos lengvo, minkšto sniego: taip prisninga, kai gerokai paspaudžia šaltukas. Vasario vidury ištikusi pūga buvo kitokia. Ji nebuvo ledinė, bet galinga, o po savęs paliko tris pėdas sunkaus, šlapio sniego.

Tuomet apie tai nepagalvojome, tačiau ant minkšto sniego iškritus sunkiam, susidaro sąlygos sniego griūčiai kilti. Lengvas



sniego pagrindas, kurį dengia sunkaus sniego sluoksnis, yra labai trapus ir gali pradėti slysti.

Slidinėjimo kurortai moka tinkamai apsaugoti klientus nuo sniego griūčių: uždaro pavojingiausias šlaitus ir naktį, iki ryte atvykstant lankytojams, sprogmenimis tyčia sukelia griūtis.

Bet jeigu pralendi pro atitvarus ir čiuoži uždraustoje, nepaliestoje vietovėje, ši sistema tau nepadės.

2001 m. vasario 21 d. rytą kaip įprasta su Brendanu ir Braje nu susitikome Skvo slėnio slidinėjimo komandos persirengimo kambaryje. Brajeno paskutiniai žodžiai tą rytą išeinant iš namų buvo: „Nesijaudink, mama, uždraustoje zonoje nečiuošiu.“

Bet vos tik atsistojome ant slidžių, būtent tą ir padarėme.



Kitoje Skvo slėnio (dabar vadinamo Tahou uolynu) pusėje už kalno KT-22 lynų kelio yra maždaug mylių besitęsiantis šlaitas, skiriantis Skvo nuo slidinėjimo kurorto „Alpine Meadows“.

Čiuožti juo nuostabu – šlaitas status ir platus, o žemės paviršius tiesiog banguoja.

Iki vasario 21 d. juo čiuožiau gal tuziną kartų. Tai nebuvo viena iš tų vietų, kur lankydavomės dažnai, nes tam reikėdavo labai daug laiko – nusileidęs atsidadavai atkampiname keliuke, iš kurio atgal iki persirengimo kambario paprastai grįždavome autostopu.

Tąryt Brendanas, Brajenas ir aš nusprendėme čiuožti būtent šiuo šlaitu.

Prisimenu, kad vos pralindus pro atitvarą, netrukus mane užgriuvo sniego lavina.

Nesu patyręs nieko panašaus, bet nuotykis buvo tikrai nepamirštas. Lavinos nei išgirdau, nei pamačiau. Tiesiog staiga

supratau, kad mano slidės nebesiremia į žemę – tiesiogine to žodžio prasme plaukia sniego debesyje. Tokioje situacijoje nieko negali kontroliuoti, nes ne tu stumi sniegą, kad slidės su juo sukibtų – sniegas pats stumia tave. Geriausia, ką gali padaryti, – neprarasti pusiausvyros ir laikytis stačiai.

Sniego griūtis buvo nedidelė ir greitai baigėsi.

– Ar matėte laviną? – pasiekęs kelią paklausiau aš.

– Cha cha, buvo nerealu, – pasakė Brendanas.

Pakeleivine mašina grįždami iki persirengimo kambario, daugiau apie tai nekalbėjome.



Sugrįžę į Skvo, Brendanas ir Brajenas pareiškė, kad nori ir vėl čiuožti kita kalno puse.

Nežinau, kodėl, bet aš nenorėjau ten eiti.

Tačiau man kilo mintis. Brendanas ir Brajenas gali čiuožti kita kalno puse, o aš mašina nuvažiuosiu jų paimti, kad jiems nereikėtų gaudyti pakeleivinių mašinų.

Planas visiems tiko ir mes išsiskyrėme.

Po pusvalandžio nuvykau į atokų keliuką, į tą vietą, kur turėjau pasitikti Brendaną ir Brajeną.

Jų ten nebuvo.

Prastovėjau dar pusvalandį, kol nusprendžiau daugiau nebelaukti. Nusileisti nuo kalno užtrukdavo maždaug minutę, taigi žinojau, kad jie nepasirodys. Pagalvojau, kad jie greičiausiai pirmi pasiekė kalno papėdę ir autostopu grįžo atgal.

Pasukau atgal į persirengimo kambarį, tikėdamasis juos ten surasti. Bet ir ten jų nebuvo. Paklausinėjau aplinkinių – niekas jų nematė.