



SÍLA

LÍTOSTI

Daniel H. Pink

Další knihy Daniela H. Pinka

Free Agent Nation
A Whole New Mind (Úplně nová mysl)
The Adventures of Johnny Bunko
Drive (Pohon)
To Sell Is Human (Prodávát je lidské)
When (Kdy)

SÍLA

LÍTOSTI

SÍLA LÍTOSTI

Jak nás ohlížení zpět posouvá kupředu
Daniel H. Pink

THE POWER OF REGRET

Text Copyright © 2022 by Daniel H. Pink
All rights reserved including the right of reproduction
in whole or in part in any form.

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

Překlad: Anna Petráková
Obálka dle originálu: Tereza Švarcová
Sazba: Martin Nezbeda
Odpovědná redaktorka: Iva Chvojková Růžičková
Tisk: Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

Vydalo Nakladatelství Audiolibrix
Makovského 1334/26, Řepy, 163 00 Praha 6
V roce 2023 jako svou 32. publikaci

Připomínky: audiolibrix.cz/pripominky
Detail titulu: audiolibrix.cz/sila-litosti
Objednávky knih: audiolibrix.cz/objednavky

Při diskuzi o knize použijte hashtag #silalitosti
Kniha je dostupná také jako audiokniha
na audiolibrix.cz/sila-litosti

České vydání © Audiolibrix s.r.o. 2023
Všechna práva vyhrazena
audiolibrix.cz/nakladatelstvi

Žádná část této publikace nesmí být kopírována
a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoliv formě
či jakýmkoliv způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

ISBN 978-80-88407-87-4 (paperback)
ISBN 978-80-88407-88-1 (epub)
ISBN 978-80-88407-89-8 (pdf)

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

OBSAH

ČÁST PRVNÍ: VRACÍME DO SVÉHO ŽIVOTA LITOVÁNÍ

1. Jak dokáže nesmyslné nelitování ztížit život 17
„Litovat není nebezpečné ani nenormální, a není to ani odbočka z poklidné, šťastné cesty životem. Jde o zdravou, obecně platnou a neoddelitelnou součást lidskosti. Litování je navíc velmi cenné. Leccos vysvětluje. Ukazuje nám cestu. Když s ním budeme nakládat správně, nemusí nás stahovat dolů, bude nás naopak povznášet.“
2. Proč je litovat lidské 31
„Jinými slovy neschopnost cítit lítost (tedy v určitém slova smyslu typický příklad toho, k čemu vybízí filozofie ‚ničeho nelituj‘) nebyla výhodou. Byla známkou poškození mozku.“
3. Tak alespoň a Kdybych jen 43
„Dvě desetiletí výzkumu kontrafaktuálního myšlení odhalují zvláštní závěr: myšlenky na minulost, díky kterým se cítíme lépe, jsou poměrně vzácné, a mnohem běžnější jsou naopak ty, kvůli kterým je nám hůře. To jsme vážně všichni takoví masochisti se sklony sabotovat sebe sama?“
4. Proč díky litování rosteme 53
„Nevyhýbejte se emocím. Zrovna tak se v nich nerochmňte. Postavte se jim. Použijte je jako katalyzátor chování v budoucnosti. Pokud přemýšlíme proto, abychom konali, může nám prožívání pocitů zase dokázat pomoci myslet.“

ČÁST DRUHÁ: OBJEVUJEME LITOVÁNÍ

5. Povrchová lítost 73
„Lidský život zasahuje do mnoha různých oblastí. Jsme rodiče, synové, dcery, manželé, manželky, partneři, zaměstnanci, šéfové, studenti, kupující, investoři, občané, přátelé a spoustu dalšího. Tak proč by do spousty různých oblastí nezasahovala i lítost?“
6. Čtyři základní oblasti litování 85
„To, co je vidět a lze to snadno popsat – tedy oblasti života, jako je rodina, vzdělání nebo práce – je mnohem nepodstatnější než skrytá, mnohohvrstevnatá skladba lidské motivace a aspirací, které leží skryté hlouběji.“
7. Litování základů 95
„Litování základů začíná neodolatelným lákadlem a končí neúprosnou logikou.“
8. Litování nedostatku odvahy 111
„V srdci veškerého litování nedostatku odvahy tkví zmařená příležitost pro růst. Neúspěšný pokus využít příležitosti stát se šťastnějším, statečnějším, pokročilejším člověkem. Neúspěšný pokus dosáhnout za jeden krátký život několika důležitých cílů.“
9. Litování nedostatku morálky 125
„Podvod. Nevěra. Krádež. Zrada. Znesvěcení. Občas zněly výčitky z nedostatku morálky respondentů našich průzkumů jako produkční poznámky ke zkušebnímu videu o Deseti přikázáních.“

10. Litování vztahů	143	Epilog: Lítost a vykoupení	215
<i>„Když se ale takové vztahy rozpadnou, ať už záměrně či z nedostatku pozornosti, brání jejich nápravě pocitu trapnosti. Bojíme se, že se nám je nepodaří slepit a způsobíme druhé straně ještě větší nepříjemnosti. Tyto obavy jsou ovšem téměř vždy liché.“</i>		Poděkování	219
11. Příležitost a povinnost	159	Poznámky	220
<i>„Čtyři základní oblasti litování fungují jako negativ fotografie dobrého života. Pokud víme, čeho lidé nejvíce litují, můžeme ten pomyslný snímek světelně převrátit, negativ vyvolat a zjistit, čeho si nejvíce cení.“</i>		Rejstřík	244
 ČÁST TŘETÍ: DÁVÁME LITOVÁNÍ NOVÝ KABÁT			
12. Techniky odčiňování a „Tak alespoň“	171		
<i>„Když ale lituji nějakého svého činu, mám stále šanci přítomnost překalibrovat. Můžu na své existenciální klávesnici zmáčknout Ctrl+Z.“</i>			
13. Prozrazení, soucit a odstup	179		
<i>„Když budeme postupovat podle tří jednoduchých kroků, můžeme danou výčitku vynést na denní světlo, přerámovat si způsob, jakým se na danou situaci i sebe sama díváme, a vzít si z celého zážitku ponaučení. Potom dokážeme pozměnit svá následná rozhodnutí.“</i>			
14. Předvídání litování	199		
<i>„Jakožto univerzální lék mají předvídané výčitky několik nebezpečných vedlejších účinků.“</i>			

„Ačkoli bychom rádi žili bez lítosti
a občas hrdě trváme na tom,
že ničeho nelitujeme, není to ve skutečnosti možné,
i kdyby už jen proto, že jsme smrtelní.“

James Baldwin, 1967

ČÁST PRVNÍ

**VRACÍME DO
SVÉHO ŽIVOTA
LITOVÁNÍ**

1.

Jak dokáže nesmyslné nelitování ztížit život

Dne 24. října 1960 dorazil skladatel jménem Charles Dumont do luxusního pařížského bytu Edith Piaf se strachem v srdci a novými písněmi v kuffíku. V té době byla Edith Piaf pravděpodobně nejslavnější bavičkou v celé Francii a jednou z nejznámějších zpěvaček na světě. Zároveň byla ale poměrně slabá. Bylo jí sice teprve čtyřicet čtyři let, na jejím těle se jí ale zásadním způsobem podepsaly závislosti, nehody a náročný životní styl. Nevážila ani čtyřicet čtyři kilo... O tři měsíce dříve upadla navíc vlivem poškození jater do kómatu.

Navzdory křehoučkému vzezření byla ovšem známá notorickými vrtochy a výbušnou povahou. Dumonta i jeho kolegu, textaře Michela Vaucairea, který ji přišel navštívit s ním, považovala za druhořadé muzikanty. Její asistentka se ještě ten den pokusila setkání zrušit, Piaf se s oběma

pány zprvu odmítla setkat, a donutila je tak dlouze a znepokojeně čekat ve svém obývacím pokoji. Těsně předtím, než si šla lehnout, se ale náhle objevila, zavinutá do modrého županu a v obměkčené náladě.

Oznámila jim, že je ochotna poslechnout si jednu skladbu, víc ne.

Dumont usedl k Edithinu klavíru. Celý nervózní a zpocený začal hrát svou skladbu a doprovázet ji jemně Vaucarovým textem.¹

Non, rien de rien.

Non, je ne regrette rien.

Ne, ničeho.

Ne, nelituji vůbec ničeho.

Piaf Dumonta požádala, aby jí skladbu zahrál ještě jednou, a nahlas u toho přemítala, zda ji skutečně složil on. Svolala do místnosti přátele, kteří u ní byli zrovna na návštěvě, aby si píseň přišli poslechnout. Potom zavolala i sloužící.

Uplynuly celé hodiny. Dumont skladbu hrál stále dokola. Podle jednoho zdroje ji přebral více než dvacetkrát. Piaf zatelefonovala řediteli luxusní pařížské koncertní síně L'Olympie, který si píseň přijel poslechnout těsně před svítáním.

Non, rien de rien.

Non, je ne regrette rien.

C'est payé, balayé, oublié.

Je me fous du passé.

Ne, ničeho.

Ne, nelituji vůbec ničeho.

Vše je splaceno, smeteno, zapomenuto.

Na minulosti mi pranic nezáleží.

O dva týdny později zazpívala Piaf tuto dvě minuty a devatenáct sekund dlouhou píseň v televizi. V prosinci s ní vystoupila formou strhujícího finále koncertu, který dopomohl k záchraně L'Olympie před finančním krachem, a vysloužila si dvaadvacet děkovaček. Koncem následujícího roku již fanoušci koupili přes milion kopií její nahrávky skladby „Je ne regrette rien“ a ze zpěvačky se stala ikona.

O tři roky později Piaf zemřela.

• • •

Jednoho chladného nedělního rána v únoru 2016 se ve svém bytě ve městě Calgary na západě Kanady probudila Amber Chase. Její tehdejší přítel (dnes již manžel) byl zrovna pryč, tak si předchozího večera vyrazila s kamarádkami a pár jich u ní přespalo. Kamarádky si povídaly a pily mimózu, když z Amber pod vlivem kombinace nudy a inspirace vypadlo: „Pojďte se nechat tetovat!“ A tak skočily do auta a vyrazily do studia Jokers Tattoo & Body Piercing na Highway 1, kde místní tatér vytetoval Amber dvě slova.

Amber si ten den nechala vytetovat prakticky totéž, pro co se o pět let dřív a 3 862 kilometrů dál rozhodla i Mirella Battista. Mirella vyrostla v Brazílii, a když jí bylo něco málo přes dvacet, přestěhovala se za studii do Philadelphie. Adoptivní město si moc užívala. Ještě na škole si našla práci v místní účetní firmě a našla si spoustu přátel. Dokonce i navázala dlouhodobý vztah s jedním místním chlapcem. Vypadalo to dokonce, že se ti dva brzy vezmou, ale po pěti letech vztahu se rozešli. Devět let poté, co přijela do Ameriky najít něco, čemu říkala „resetovací tlačítko“, se tedy stěhovala zpátky do Brazílie. O pár týdnů dřív si ale kousek za pravé ucho nechala vytetovat dvě slůvka.

Mirella navíc netušila, že její bratr Germanno Teles si o rok dřív nechal vytetovat prakticky to samé. Germannovi již v dětství učarovaly motorky. Jeho rodiče byli oba lékaři, velmi dbali bezpečnosti, a proto jeho vášeň příliš nesdíleli ani nepodporovali. On si ale o motorkách zjistil, co jen šlo, šetřil *centavos* a časem si pořídil Suzuki. Kterou miloval. Jednou odpoledne na ní jel po dálnici poblíž rodného města Fortaleza, někdo ho ze strany srazil,

Germano si poranil levou nohu, a značně si tak omezil motoristickou budoucnost. Krátce nato si nechal těsně pod koleno poraněné nohy vytetovat motorku. A vedle ní dvě slova napsaná do oblouku podél utržené jizvy.

Germanovo tetování je skoro stejné jako to, které si v portugalském Lisabonu v roce 2013 pořídil Bruno Santos. Bruno je výkonným pracovníkem v oblasti lidských zdrojů, který se nezná s Amber, Mirellou ani Germanem. Jednou ho to ale v práci tak našvalo, že když odpoledne odešel z kanceláře, vyrazil rovnou do nejbližšího tetovacího salónu. Ten později opustil s krátkou, šestislabičnou větou na pravém předloktí.

Tito čtyři lidé žijí na třech různých kontinentech, ale všichni mají vyteťovaná tatáž dvě slova: NIČEHO NELITUJ.

Lákavá, ale nebezpečná poučka

Některé doktríny nás ovlivňují tiše a nenápadně, jako jakási existenciální podkresová hudba na pozadí. Z jiných se stanou úplné hymny způsobu žití. A málokteré krédo řve hlasitěji než přesvědčení o tom, že litovat je bláznivé, že se jím akorát okrádáme o drahocenný čas a sabotujeme vlastní pohodu. Tohle poselství na nás útočí ze všech kulturních koutů. Zapomeňte na minulost, chopte se budoucnosti! Vyhněte se hořkému, vychutnávejte si sladké! Příjemný život směřuje jen a pouze kupředu, a to s neochvějnou pozitivitou. Litování dokáže obojí narušit. Hledíme při něm zpět do minulosti, a to je nepříjemné. Je jako jakýsi toxin v krevním řečišti štěstí.

Není proto divu, že slavná píseň Edith Piaf zůstává po celém světě normou a zároveň prubířským kamenem ostatních hudebníků. Umělci, kteří složili skladby nazvané „No Regrets“, tedy „Ničeho nelituj“, nalezneme napříč hudebním spektrem od jazzové legendy Elly Fitzgerald přes britskou pop star Robbieho Williamse, kajunskou kapelu Steve Riley & The Mamou Playboys, amerického bluesmana Toma Rushe a členku Country síně slávy Emmylou Harris, až po rappera Eminema. Filozofii nelitování podpořily i značky luxusních vozů a čokoládových tyčinek nebo

pojišťovací společnosti, které Piafino „Je ne regrette rien“ použily v televizních reklamách.²

A jak by se člověk mohl ještě více zavázat určitému hodnotovému systému, než když ho začne jednou provždy nosit na „rukávu“, jako Bruno Santos, který si toto etické přesvědčení nechal malými černými písmeny vštípit mezi loket a zápěstí pravé paže?

Pokud vás nepřesvědčí tisíce inkoustem označených částí těla, poslechněte si dva giganty americké kultury, kteří se sice liší genderem, náboženstvím i politickým přesvědčením, ale v tomto bodě víry se plně shodují. Průkopník pozitivního myšlení a reverend, doktor Norman Vincent Peale, který spoluutvářel křesťanství 20. století a byl mentorem Richarda Nixona nebo Donalda Trumpa, kázal, abychom „litování neponechávali žádný prostor“. „Nikdy neplýtvajte časem na... litování,“ radila zase soudkyně Ruth Bader Ginsburg, druhá žena, která kdy působila u Nejvyššího soudu Spojených států, praktikovala judaismus a mezi americkými liberály si vysloužila status postarší bohyně.³

Nebo uvěřte celebritám, máte-li je v oblíbenosti. „Já na litování nevěřím,“ říká Angelina Jolie. „Já na litování nevěřím,“ říká Bob Dylan. „Já na litování nevěřím,“ říká i John Travolta. A také transgender hvězda Laverne Cox. A také motivační mistr, jenž se běžně prochází po žhavých uhlících, Tony Robbins. Mezi házením hlavou to prohlašuje i kytarista Guns N' Roses Slash.⁴ Vsadil bych se, že stejného názoru bude i zhruba polovina motivační literatury ve vašem nejbližším knihkupectví. Americká Knihovna Kongresu má ve své sbírce knih s titulem obsahujícím v nějaké formě „nelitování“ přes padesát.⁵

Filozofie nelitování se propsala do písní, otiskla do kůží, prostoupila myšlenky mnoha učenců a je natolik evidentně pravdivá, že bývá mnohem častěji prosazována než rozporována. Proč bychom si měli do života zvat bolest, když se jí můžeme vyhnout? Co bychom přivolávali dešťové mraky, když se můžeme vyhřívat ve slunečních paprscích positivity? Proč litovat toho, co jsme udělali včera, když můžeme snít o nekonečných možnostech zítřka?

Tento úhel pohledu na svět dává intuitivně smysl. Působí správně. Zdá se být zcela přesvědčivý. Má ale jeden takový ne zcela nepodstatný háček.

Je úplně chybný.

Tábor odpůrců litování prosazuje něco, co není návodem na správný způsob života. Prosazuje něco, co je (a odpusťte mi ten slovník, ale následující termín je velmi pečlivě zvolen) naprostá kravina.

Litovat není nebezpečné, ani nenormální, a není to ani odbočka z poklidné, šťastné cesty životem. Jde o zdravou, obecně platnou a neoddělitelnou součást lidskosti. Litování je navíc velmi cenné. Leccos vysvětluje. Ukazuje nám cestu. Když s ním budeme nakládat správně, nemusí nás stahovat dolů, bude nás naopak povznášet.

A není to nějaký nepolapitelný bdělý sen nebo sentimentální touha spíchnutá jen proto, abychom se v tomhle drsném a bezcitném světě cítili příjemně a opečovaně. Jde o fenomén, který se vědcům podařilo potvrdit formou výzkumu, který započal před více než půl stoletím.

Tato kniha je o litování – o tom pocitu, který nám dokáže zhoupnout žaludek a našeptává nám, že by přítomnost byla lepší a budoucnost zářnější, kdybychom si jen tenkrát nevybrali tak špatně, nerozhodli se tak chybně, nebo nejednali tak hloupě. V následujících třinácti kapitolách se vám litování pokusím ukázat v novém a přesnějším světle a také se vás pokusím naučit využívat jeho mocnou schopnost měnit svět k lepšímu.



Neměli bychom pochybovat o tom, že lidé, kteří tvrdí, že ničeho nelitují, to myslí upřímně. Měli bychom je naopak brát jako herce, kteří hrají určitou roli a hrají ji tak často a tak urputně, že již začínají věřit tomu, že je to skutečnost. Tento psychologický sebeklam je velmi rozšířený. Občas může být dokonce i zdravý. Častěji ale toto hraní lidem zabraňuje pustit se do náročné práce, jejímž výsledkem by byla skutečná spokojenost.

Vezměte si například zmiňovanou úžasnou zpěvačku Edith Piaf. Ta tvrdila (skutečně prohlašovala), že vůbec ničeho nelituje. Stačí se ale zběžně podívat na těch sedmačtyřicet let, které strávila na světě, a objevíme život plný tragédií a nesnází. V sedmnácti porodila dítě, které nechala v péči někoho jiného, a zemřelo v nedožitých třech letech. Copak jeho smrti skutečně ani trochu nezalitovala? Část dospělosti strávila závislá na alkoholu a později na

morfinu. Skutečně nelitovala toho, že propadla závislostem, které brzdily její nadání? Vedla, mírně řečeno, bouřlivý soukromý život, prožila katastrofické manželství, smrt milence a druhé manželství zatížené obrovskými dluhy. Vážně nelitovala alespoň některých svých milostných rozhodnutí? Je náročné představit si, že si Piaf na smrtelné posteli svá životní rozhodnutí pochvalovala, zvláště když jí řada z nich na tu postel položila o několik desítek let předčasně.

Nebo si vezměme ten náš početný kmen potetovaných. Stačí s nimi na to téma prohodit pár vět a rychle zjistíte, že vnější vyjádření „ničeho nelituj“ (neboli role, kterou hrají) se od skutečného vnitřního pocitu zásadně liší. Mirella Battista například věnovala několik let budování vážného vztahu. Když se rozpadl, bylo jí hrozně. Kdyby dostala příležitost prožít ty roky znovu, rozhodovala by se pravděpodobně jinak. Takové to je, když člověk lituje. Zároveň ale uznala, že se nerozhodovala optimálně a poučila se. „Všechna moje rozhodnutí mě přivedla tam, kde jsem, a učinila ze mě toho, kým jsem,“ řekla mi. A to je ta světlá stránka lítosti. Je to jiné, než kdyby Mirella lítost ze svého života úplně vymazala. (Taky to slovo má navždy vpité pod kůži.) Ani ji nemusela nutně minimalizovat. Ona ji místo toho optimalizovala.

Když jsem jednoho večera hovořil přes Zoom s Amber Chase, bylo jí tenkrát třicet pět let. „Člověk může v životě tolikrát špatně odbočit,“ prohlásila. Jí se to například přihodilo prvním sňatkem. V pětadvaceti se provdala za muže, u kterého se ukázalo, že „měl spoustu problémů“. Jejich společný život byl často dost nešťastný, místy až bouřlivý. Jednoho dne její manžel bez sebemenšího varování zmizel. „Nastoupil do letadla a odletěl... a já několik týdnů netušila, kde je.“ Když se potom konečně ozval, řekl jí do telefonu: „Už tě nemiluju a domů se už nevrátím.“ A tak bylo vmžiku po manželství. Kdyby to měla celé prožít ještě jednou, vzala by si ho znovu? To rozhodně ne. Přesto ji toto nešťastné rozhodnutí popostrčilo na cestu ke šťastnému manželství, ve kterém žije dnes.

Amberino tetování si dokonce utahuje z chatrných základů filozofie, kterou tvrdí, že podporuje. Nestojí na něm totiž „Ničeho nelituj“. V kůži má vepsáno „Ničeho nelytuj“ s tím, že ve druhém slově má pravopisnou

chybu schválně. Rozhodla se tak z lásky k filmu *Millerovi na tripu*, jinak ničím výjimečné komedii z roku 2013, kde Jason Sudeikis hraje Davida Clarka, drobného dealera marihuany, který je donucen sehnat si falešnou rodinu (manželku a dvě děti), aby odpracoval dluh vůči jinému velkému dealerovi. V jedné scéně se pak David setkává se Scottiem P., obyčejným mladíkem, který přijel na motorce vyzvednout Davidovu „dceru“ na rande.

Scottie P. na sobě má vytahané bílé tílko, a je mu tak vidět několik tetování, včetně nápisu hranatými písmeny podél klíční kosti: Ničeho nelytuj. David ho usadí na krátkou řeč, jejímž tématem jsou zpočátku Scottieho tetování a vede k následujícímu dialogu:

DAVID (*mluví o tetování „Ničeho nelytuj“*)
A co tohle?

SCOTTIE P.
Jo, tohle? To je moje motto. Ničeho nelituj.

DAVID (*se skeptickým výrazem*)
Tak to je něco. Ničeho nelituješ, jo?

SCOTTIE P.
Ne...

DAVID
Jako... že ani jedinýho písmenka?

SCOTTIE P.
Ne, fakt mě nic nenapadá.

Kdyby Scottieho P. přece jen někdy přepadly pochyby ohledně slov, která se mu ráhnou kolem krku, nebyl by jediný. Zhruba jeden z pěti tetovaných lidí (pravděpodobně včetně těch, kteří si nechali vytetovat „Ničeho nelytuj“) toho rozhodnutí začne časem litovat, a proto byznys odstraňování

tetování dosahuje každoročně jen ve Spojených státech obrátu 100 milionů dolarů.⁶ Nicméně Amber svého tetování nelituje. Možná proto, že ho většina lidí nevidí. Rozhodla se totiž té chladné neděle roku 2016 v Calgary umístit si tetování na pozadí.

Pozitivní moc negativních emocí

Začátkem 50. let 20. století napadl jednoho studenta ekonomie na Chicagské univerzitě, Harryho Markowitze, tak jednoduchý nápad, že dnes působí úplně prostě. Tenkrát byl ovšem tak průlomový, že mu vynesl Nobelovu cenu.⁷ Markowitzův převratný nápad vešel ve známost pod názvem „moderní teorie portfolia“. Pokud si mohu dovolit v zájmu pokračování vyprávění příběhu celou věc velmi zjednodušit, podařilo se mu vyřešit matematický problém, který je základem rčení „Nevsázej všechno na jednu kartu“.

Před Markowitzem věřila řada investorů tomu, že nejlepší cestou k bohatství je investovat do jedné, dvou akcií s nejvyšším potenciálem. Fungovalo to přece jen tak, že několik málo akcií často generovalo obrovitou návratnost. Pro to, aby člověk vydělal pořádné jmění, stačilo zvolit ty správné, vítězné cenné papíry. Vlivem této strategie se mnozí často úplně přehmátli. Ale tak už to zkrátka ve světě investic chodilo. Byl to risk. Markowitz dokázal, že investoři nemusí sázet na tuto strategii a mohou místo toho snížit své riziko, a přesto generovat solidní zisky, a to formou diverzifikace. Investovat tedy do celého balíčku cenných papírů, ne jen do jediného. Rozprostřít sázky napříč celou řadou průmyslových odvětví. Investoři sice neutří všude balík, ale časem vydělají o hodně víc peněz za mnohem menšího rizika. Pokud máte uložené nějaké peníze v indexových fondech nebo burzovních obchodovaných fondech, máte je tam díky moderní teorii portfolia.

Markowitzův poznatek je nesmírně zásadní, přesto ale často zapomínáme aplikovat jeho logiku i do ostatních oblastí života. Lidé totiž například disponují čímsi, co by se v podstatě dalo přirovnat k portfoliu emocí. Některé jsou