

KAPITOLA

1.

CO TO ZNAMENÁ,  
MYSLET  
FREAKONOMICKY?



Poté co jsme napsali *Freakonomics* (česky vyšla pod názvem *Špekonomie aneb Freakonomics*) a *SuperFreakonomics – skrytou ekonomii všeho*, začali nám čtenáři klást nejrůznější otázky. *Má pořád ještě cenu mít vysokoškolský titul?*<sup>1</sup> (Stručná odpověď: ano; dlouhá odpověď: také ano.) *Je to dobrý nápad, předat rodinný byznys další generaci?*<sup>2</sup> (Jistě, jestli ten byznys chcete zabít, data totiž ukazují, že lepší je sehnat si někoho zvenčí.\* *Kam se poděla epidemie syndromu karpálního tunelu?*<sup>3</sup> (Jakmile se ho zbavili žurnalisté, přestali o něm psát, ale problém trvá, zvláště mezi manuálně pracujícími.)

Některé otázky byly existenciální: *Jak může být člověk skutečně šťastný? Je nerovnost příjmů tak nebezpečná, jak se zdá? Vedla by strava bohatá na omega-3 mastné kyseliny ke světovému míru?*

Čtenáři také chtěli znát výhody a nevýhody autonomních dopravních prostředků, kojení, chemoterapie, pozemkových daní, hydraulického štěpení, loterií, „léčebných modliteb“, seznamování na internetu, patentové reformy, pytláckého lovu nosorožců, používání železa jinde než pro odpal z týčka a virtuálních měn. Dostali jsme také e-mail, který nás žádal, abychom „vyřešili epidemii obezity“, a za pět minut přišel další, prý máme „zrušit hladomory, hned“!

---

\* Rodinné firmy v Japonsku našly pro tento problém dlouhodobé řešení: najdou si nového generálního mimo rodinu a adoptují ho. Proto téměř 100 % adoptovaných v Japonsku činí dospělí muži.

Žádná záhada nepřipadala čtenářům dost komplikovaná, žádný problém dost těžký, aby se nedal vyřešit. Jako bychom vlastnili nějaký patentovaný nástroj, snad freakonomickou pinzetu, kterou bychom strčili do těla politiky a vytáhli odtamtud nějakou zahrabanou moudrost.

Kéž by to tak bylo!

Jenže řešení problémů je těžké. Jestli nějaký problém stále trvá, můžete se vsadit, že to zkoušela už spousta lidí a nepodařilo se jim to. Ty jednoduché mizí samy, ale těžké zůstávají. Navíc správné zodpovězení sebemenší otázky vyžaduje hodně času na vyhledání, utřídění a analýzu dat.

Takže místo abychom se pokusili, nepochybně marně, zodpovědět otázku, jež nám přišly, napadlo nás napsat knihu, která by vás naučila myslet freakonomicky.\*

Jak by to mohlo vypadat?

\* \* \*

Představte si, že jste velmi dobrý fotbalista<sup>4</sup> a dovedli jste svůj národ až na mistrovství světa. Jediné, co ještě musíte udělat, je zvládnout jednu penaltu. Pravděpodobnost stojí na vaší straně, zhruba 75 % penaltových kopů na elitní úrovni je úspěšných.

Kladete míč na vyznačené místo a davy bouří. Branka je jen jedenáct metrů před vámi; je 7,3 metru široká a 2,4 metru vysoká.

Brankář z vás nespouští oči. Jakmile se míč odlepi od vaší boty, poletí rychlostí 130 kilometrů v hodině. Při takové rychlosti si brankář nemůže dovolit čekat, kam míč dopadne, bude to muset odhadnout a vrhnout se

\* Všechny citace a další informace najdete v poznámkách na str. 209.

příslušným směrem. Když si tipne špatně, vaše šance stoupne na 90 %.

Nejjistější je kopnout do rohu, a to takovou silou, aby brankář míč nechytil, i kdyby správně odhadl směr. Takový kop však nenechává moc prostoru pro chybu, stačí se malinko netrefit a úplně minete branku. Takže si to trochu usnadníte a zamíříte dál od rohu, i když zvýšíte brankářovy šance, bude-li mít odhad správný.

Musíte si také vybrat mezi pravým a levým rohem. Jestliže kopete pravou jako většina hráčů, je pro vás lepší kopnout doleva, protože dokážete vyvinout větší sílu a přesnost. Jenže to ví i brankář. Proto brankáři v 57 % případů skáčí k hráčově levé straně a jen ve 41 % k pravé.

Takže tam tak stojíte, fanoušci řvou z plných plic, srdce vám buší až v krku a připravujete se na kop, který může všechno změnit. Upírají se na vás zraky celého světa a národ se modlí. Jestli se trefíte, vaše jméno bude navěky pronášeno tónem vyhrazeným těm nejoblíbenějším světcům. Když selžete – no, na to radši ani nemyslete.

Možnosti vám víří hlavou: silnou stranu, nebo slabou? Tvrdě do rohu, nebo to zahrát na jistotu? Už jste proti tomuhle gólmanovi někdy kopali penaltu? A pokud ano, kam jste mířili? A kam skočil on? Tohle všechno vás napadá a taky dumáte, o čem asi přemýšlí brankář, a možná vás dokonce napadne, co si asi brankář myslí o tom, co si myslíte vy.

Víte, že šance stát se hrdinou je zhruba 75 %, což není špatné, ale nebylo by lepší to číslo o něco zvednout? Neexistuje lepší způsob, jak ten problém řešit? Co kdybyste soupeře přelstili nějakým netradičním myšlením? Víte, že brankář se rozhoduje, jestli skočit doprava, nebo doleva. Ale co kdyby... co kdyby... co kdybyste nekopli ani tam,

ani tam? Co kdybyste udělali tu největší hloupost a poslali míč pěkně středem?

Ano, tam sice brankář právě stojí, ale vy jste si jistí, že sotva napřáhnete nohu, tak své místo opustí. Víte, co říká statistika: gólmani se v 57 % případů vrhají vlevo a ve 41 % vpravo. To znamená, že uprostřed zůstanou jen ve dvou případech ze sta. Skákající brankář sice může i tak chytit míč mířící na střed, ale jak často se něco takového podaří? Kdybyste se tak mohli podívat na údaje o všech trestných kopech vedených doprostřed branky!

Víte co, my je máme: kop na střed, jakkoli vypadá riskantně, má o sedm procentních bodů *vyšší* šanci na úspěch než kop do rohu.

Jste ochotni to risknout?

Řekněme, že jste. Rozběhnete se k míči, zastavíte se na levé, rozmáchnete se pravou a už to letí. Okamžitě vás málem porazí ukrutný řev – *góóóóó!* Dav je v extázi a vy se ocítáte pod horou nadšených spoluhráčů. Tento okamžik se zapíše do dějin. Zbytek vašeho života bude jeden velký večírek. Vaše děti vyrostou v silné, bohaté a laskavé dospělé. Gratulujeme!

Ačkoli penalta namířená na střed brány má jednoznačně větší naději na úspěch, fotbalisté ji tak kopou jen v 17 % případů. Proč tak málo?

Jedním z důvodů je, že mířit na střed vypadá na první pohled jako velmi špatný nápad. Kopnout rovnou na brankáře? To je nepřirozené, jde to proti zdravému rozumu. Úplně stejně však původně vypadala myšlenka předcházet nemocem injekčním podáváním mikrobů, které je způsobují.

Za druhé, jedna z výhod, které hráč při trestném kopu má, je tajemství. Brankář neví, kam míč poletí. Kdyby hráči dělali vždycky totéž, jejich úspěšnost by se propadla hodně hluboko. Kdyby častěji mířili na střed, gólmاني by se přizpůsobili.

Neochota hráčů mířit na střed, zvlášť v důležitých utkáních, jako je mistrovství světa, má ještě třetí důvod, který ovšem žádný normální fotbalista nikdy nepřizná – strach z ostudy.

Ještě jednou si představte, že jste hráčem, kterého čeká trestný kop. Co je v takovém případě vaším cílem? Odpověď se zdá jednoduchá – chcete dát gól, aby váš tým vyhrál zápas. Kdyby tomu tak skutečně bylo, pak statistika jasně ukazuje, že nejlepší je mířit přímo na střed. Ale je vaším pravým cílem skutečně vítězství?

Představte si, jak stojíte nad míčem. Právě jste se rozhodli, že kopnete na střed brány. Ale moment – co když brankář neskočí? Co když z nějakého důvodu zůstane na místě, vy se mu trefíte rovnou do břicha a on zachrání *svůj* tým, aniž by hnul prstem? Budete vypadat jako pitomec! Brankář se stane hrdinou a vy se budete muset i s rodinou odstěhovat do zahraničí, abyste unikli atentátu.

Takže si to rozmyslíte.

Raději začnete uvažovat o tradičním způsobu, a to kopu do rohu. Když vás brankář správně odhadne a míč chytí – no, alespoň jste se udatně pokusili, i když by to šlo ještě udatněji. Sice se nestanete hrdinou, ale nebudete muset chodit kanály.

Budou-li vaše pohnutky sobecké – ochránit si pověst tým, že neuděláte nic potenciálně šíleného –, nejspíš vystřelíte do rohu.

Budete-li myslet na kolektiv – pokusíte se vyhrát zápas pro svůj národ, i když riskujete, že ze sebe uděláte idiota –, kopnete na střed.

Tím nejdůležitějším tahem v životě je občas jít přímo středem.

Když se nás někdo zeptá, jak bychom se zachovali v situaci, která staví osobní zájem proti dobru pro všechny, většinou nepřiznáme, že dáváme přednost sobeckým zájmům. Jak nás ovšem poučily dějiny, většina lidí staví vlastní dobro nad potřeby většiny, ať už to mají v povaze, nebo jsou tak vychováni. Nejsou zlí; je to prostě lidské.

Vlastní zájmy však mohou být frustrující, když vaše ambice přesahují prosté zajištění nějakého osobního vítězství. Možná chcete bojovat proti chudobě, přimět vládu, aby lépe pracovala, přesvědčit svou společnost, aby méně znečišťovala životní prostředí, nebo jen přinutit své děti, aby se přestaly prát. Jak dosáhnete toho, aby všichni táhli za jeden provaz, když každý člověk táhne především za ten svůj?

Tuto knihu jsme napsali, abychom na tuto otázku odpověděli. V poslední době se nějak rozmohla myšlenka, že existuje „dobrý“ a „špatný“ způsob, jak přemýšlet o řešení problémů. To nevyhnutelně vede ke spoustě křiku a bohužel i ke spoustě nevyřešených problémů. Je možné situaci zlepšit? Doufáme, že ano. Rádi bychom vyvrátili domněnku, že existuje nějaký dobrý a špatný způsob myšlení, nebo chytrý a hloupý, červený a modrý. Moderní svět si žádá, abychom všichni mysleli produktivněji, kreativněji, racionálněji; abychom se dívali na věci z jiného úhlu, používali jiné svaly, měli jiná očekávání; abychom se zbytečně nebáli ani neprotežovali nějakou cestu a netrpěli slepým



optimismem ani zahořklým skepticismem. Zkrátka abychom mysleli tak nějak ujetě, jako *freak(onom)*.

Naše první dvě knihy stavěly na poměrně jednoduché sadě myšlenek:

*Motivace je základem moderního života.* Pochopíme-li ji, nebo spíš dešifrujeme, pochopíme i problém a jeho možné řešení.

*Když víte, co a jak máte změřit, bude svět méně komplikovaný.* Nic jiného vás nezbaví zmatků a rozporů s takovou jistotou jako moc čísel. Platí to zvláště pro výbušná témata, která probouzejí hodně emocí.

*Konvenční moudra se často mýlí.* A když je lehkomyšlně přijmeme, můžeme se dočkat nevyhovujícího, ne hospodářského nebo rovnou nebezpečného výsledku.

*Korelace není totéž co kauzalita.* Jsou-li dvě věci spojeny, pak nás to svádí k předpokladu, že jedna zapříčiňuje tu druhou. Lidé žijící v manželství jsou prokazatelně šťastnější než svobodní; znamená to, že manželství je příčinou štěstí? Nikoli nezbytně. Data ukazují, že šťastní lidé se žení a vdávají častěji. Jak lakonicky poznamenal jeden výzkumník: „Když jste věčně zpruzení, kdo by si vás sakra chtěl vzít?“<sup>5</sup>

Za touto knihou stojí stejné základní myšlenky, ale přesto je odlišná. První dvě knihy jen málokdy nabízely přímé návody. Většinou jsme na základě dat vyprávěli příběhy, které nám přišly zajímavé, a osvětlovali zákoutí společnosti, jež obvykle leží ve stínu. Tato kniha vystupuje ze stínu a nabízí rady, které občas mohou být užitečné, ať už vás zajímají drobné tipy do života, nebo velké celosvětové reformy.

Nejedná se však o tradiční svépomocnou knihu. Ostatně nepatříme k lidem, které byste obvykle žádali o pomoc, a některé naše rady vás spíše dostanou do průšvihů, než aby vám z něj pomohly.

Naše myšlení je inspirováno něčím, čemu se říká ekonomický přístup. To ale neznamená, že se zaměřujeme na „ekonomičnost“, ani zdaleka. Ekonomický přístup je širší a zároveň jednodušší. Zkoumá fungování světa na základě dat, nikoli skrze intuici či ideologii. Zjišťuje, proč jsou některé pohyby úspěšné a jiné nikoli, jak se rozdělují zdroje a jaké překážky lidem brání v jejich využití, jestli jsou konkrétní (jako strava nebo doprava), nebo složitější (jako vzdělání nebo láska).

Na takovém způsobu myšlení není nic magického. Většinou se pohybuje po jasně ohraničených cestách a klade velký důraz na zdravý rozum. A to je pro někoho špatná zpráva – jestliže od této knihy čekáte odhalení magických tajemství, pak budete zklamáni. Máme však i dobré zprávy – freakonomické myšlení je tak snadné, že ho zvládne každý. Ale kupodivu ho moc lidí nepoužívá.

Proč?

Náš pohled na svět často zkresluje různé předsudky – politické, intelektuální i jiné. Stále více výzkumů potvrzuje, že i ti nejchytřejší lidé rádi hledají důvody, jež potvrzují to, co si původně mysleli,<sup>6</sup> a nikoli nové informace, které by jim poskytly solidnější pohled na realitu.

Je také lákavé běžet se stádem.<sup>7</sup> I v těch nejdůležitějších záležitostech často přejímáme postoje přátel, rodiny a kolegů. (Dočtete se o tom v šesté kapitole.) Částečně to dává smysl – je jednodušší přijmout myšlenky rodiny a přátel než si hledat novou rodinu a přátele! Ve stádě však snadno

přijímáme status quo, nejsme ochotni ke změnám a přemýšlení rádi necháváme na ostatních.

Další překážkou freakonomického myšlení je zaneprázdněnost některých lidí, která jim brání změnit způsob myšlení, nebo dokonce vůbec přemýšlet. Kdy jste si naposledy sedli a hodinu jen tak přemýšleli? Jestli patříte mezi běžné jedince, zřejmě tomu tak už nějakou dobu nebylo. Jde o důsledek rychlé moderní doby? Spíš ne. Neuvěřitelně talentovaný George Bernard Shaw, světově proslulý spisovatel a zakladatel London School of Economics, si tohoto deficitu všiml už před mnoha lety. „Málokdo přemýšlí častěji než dvakrát nebo třikrát ročně,“ řekl Shaw. „Já jsem si vybudoval mezinárodní reputaci tím, že jsem přemýšlel jednou nebo dvakrát týdně.“<sup>8</sup>

I my se snažíme přemýšlet jednou nebo dvakrát týdně (i když jistě ne tak chytře jako Shaw) a radíme vám dělat totéž.

Neznamená to, že byste nutně měli *chtít* myslet freakonomicky. Má to i své slabiny. Mohli byste se ocitnout pořádný kus mimo vyšlapané cesty. Občas řeknete něco, z čeho budou ostatní hodně nesví. Řekněme, že potkáte milý, svědomitý pár se třemi dětmi a najednou vyhrknete, že dětské sedačky do aut jsou mrhání časem<sup>9</sup> a penězi (jak napovídají údaje z nárazových testů). Nebo se u sváteční večeře s rodinou nové přítelkyně rozpovídáte o tom, že prosazování lokálních potravin může ve skutečnosti ubližovat životnímu prostředí<sup>10</sup> – a vzápětí zjistíte, že její otec je zapřisáhlý místožravec a všechno jídlo na stole pochází z okruhu osmdesáti kilometrů.

Budete si muset zvyknout, že vás ostatní někdy budou mít za podivína a vaše řeči je rozhoří, případně rovnou

urazí, takže se zvednou a odejdou. Máme s tím své zkušenosti.

Krátce po vydání knihy *SuperFreakonomics* jsme se vydali na propagační turné po Anglii a byli jsme pozváni na schůzku s Davidem Cameronem,<sup>11</sup> který se měl záhy stát britským premiérem.

I když není neobvyklé, že lidé jako on se zajímají o nápady lidí, jako jsme my, sdělili jsme mu, že se vůbec nevyznáme v makroekonomických silách – inflaci, nezaměstnanosti apod. –, které se politici snaží mít pod kontrolou taháním za různé páky.

Politici se také snaží vyhýbat kontroverzím a naše kniha si už v Británii získala právě takovou pověst. Grilovali nás v televizi kvůli kapitole, v níž jsme popisovali algoritmus na odhalení teroristů, vyvinutý ve spolupráci s jednou britskou bankou. Moderátor se nás zeptal, proč jsme napsali něco, co teroristům pomůže uniknout odhalení. (Tehdy jsme na to nemohli odpovědět, ale v sedmé kapitole této knihy to děláme. Náповěda: nešlo o žádné nepředložené prořeknutí.)

Nelíbilo se ani naše tvrzení, že standardní postup boje proti globálnímu oteplování nebude fungovat. Cameronův asistent, který nás vyzvedl u bezpečnostní kontroly při vstupu – mladý a bystrý poradce jménem Rohan Silva –, nám dokonce řekl, že nedaleké knihkupectví odmítlo *SuperFreakonomics* prodávat, protože jeho majitele rozzlobila kapitola o globálním oteplování.

Silva nás odvedl do konferenční místnosti, kde čekalo asi dvacet Cameronových poradců. Šéf ještě nedorazil. Většině přítomných bylo mezi dvaceti a třiceti nebo něco přes. Jeden z nich, budoucí člen vlády, byl výrazně starší.

Ujal se slova a řekl nám, že po volbách bude Cameronova administrativa bojovat s globálním oteplováním zuby nehty. Kdyby to prý bylo jen na něm, zakázal by Británii hned od zítřka produkovat jakoukoli uhlíkovou stopu. Podle něho to byla „naše nejvyšší morální povinnost“.

Nastrážili jsme uši. Víme totiž, že když se lidé, zvláště politici, začnou rozhodovat na základě svého morálního kompasu, tak první obětí jsou zpravidla fakta. Zeptali jsme se ho, co myslí tou „morální povinností“.

„Nebýt Anglie,“ pokračoval, „svět by nebyl tam, kde je. Nic z *tohohle* by se nestalo.“ Ukázal rukou nahoru a kolem sebe. *Tohle* byla tato místnost, budova, město Londýn a vůbec celá civilizace.

Asi jsme se tvářili nechápavě, protože nám to ještě vysvětlil. Anglie prý zahájila průmyslovou revoluci, zavedla celý svět na šikmou plochu znečištění, ničení životního prostředí a globálního oteplování. Proto je také její povinností napravit škody.

Vtom vrazil dovnitř pan Cameron. „Tak co,“ zahalekal, „kde máme ty chytré chlapce?“

Měl na sobě nažehlenou košili, obvyklou fialovou kravatou a vyzařoval z něj nezničitelný optimismus. Začali jsme si povídat a hned bylo jasné, proč se s největší pravděpodobností stane novým premiérem. Šířil kolem sebe auru schopnosti a sebejistoty. Vypadal přesně jako člověk, jakého si představují děkani na těch nejprestižnějších školách, když k nim přijde nový student.

Cameron řekl, že největší problém, který jako premiér zdědí, je nemocná ekonomika. Británie, stejně jako celý okolní svět, byla stále ve spárech drtivé recese. Mizerná nálada vládla mezi důchodci, studenty i průmyslovými

giganty. Národní dluh, už tak dost vysoký, stále rostl. Cameron nám řekl, že jakmile převezme úřad, bude muset začít s rozsáhlými škrty.

Dodal ale, že je tu několik cenných, nezpochybnitelných práv, která podrží za každou cenu.

„Například?“ zeptali jsme se.

„Zdravotní péče,“ řekl a oči se mu rozzářily pýchou. To dávalo smysl. Zdravotní systém poskytuje každému Britovi péči od kolébky až ke hrobu, a to většinou zdarma. Jedná se o nejstarší a největší podobný systém na světě a patří k národu stejně neodmyslitelně jako fotbal nebo pudink. Jeden bývalý ministr financí se nechal slyšet, že zdravotní systém je pro Brity něco jako náboženství,<sup>12</sup> což je zajímavé, protože Anglie má i skutečné náboženství.

Byl tu však i jeden problém – v uplynulých deseti letech se náklady na zdravotní péči v Británii více než zdvojnásobily a čekal se další růst.<sup>13</sup>

Tedy jsme to ještě nevěděli, ale Cameronova oddanost zdravotnímu systému byla zčásti založena na silné osobní zkušenosti. Jeho nejstarší syn Ivan se narodil se vzácnou neurologickou poruchou, Ohtaharovým syndromem, což je nemoc, kterou doprovázejí časté a prudké záchvaty. Cameronovi se proto se zdravotnictvím, sestrami, lékaři, ambulancemi a nemocnicemi seznámili velmi zblízka. „Když se vaše rodina spoléhá na zdravotnictví neustále, dnem i nocí, pochopíte, jak je důležité,“ řekl jednou na výročním sjezdu Konzervativní strany. Ivan zemřel na začátku roku 2009, několik měsíců po svých sedmých narozeninách.<sup>14</sup>

Nebylo tedy nic překvapivého na tom, že Cameron, ačkoli vedl stranu vystupující proti rozhazovačnosti, považoval zdravotní systém za posvátný. Šťourat se v něm v době

ekonomické krize by mělo stejný politický smysl jako nakopnout královnina psa.

To však neznamená, že to dávalo *praktický* smysl. Mít neomezenou, celoživotní zdravotní péči zdarma je chvályhodné, ale ekonomicky se to špatně zvládá. Ve vši úctě jsme na to budoucího premiéra upozornili.

Zdravotní péče je velmi citlivé téma, takže snadno přehlédneme, že patří k ekonomice stejně jako kterákoli jiná oblast. V Británii je to však jediná ekonomická oblast, kde člověk může jít a získat prakticky jakoukoli službu skoro zadarmo, ať už procedura stojí ve skutečnosti sto liber nebo sto tisíc.

Co je na tom špatného? Když lidé za něco neplatí skutečnou cenu, mají tendenci konzumovat to neefektivně.

Vzpomeňte si, jaké to bylo, když jste naposledy navštívili restauraci s menu „sněz, co chceš“. Jak pravděpodobné bylo, že toho sníte víc než obvykle? Totéž se děje ve zdravotnictví, které je servírováno podobně – lidé konzumují víc, než kdyby museli zaplatit skutečnou cenu. To znamená, že těch, kteří jdou na vyšetření „pro jistotu“, je víc než skutečně nemocných, což prodlužuje čekací dobu. Velká část prostředků padne na poslední měsíce života starých pacientů, aniž by jim ve skutečnosti nějak pomohla.<sup>15</sup>

Tak přehnanou konzumaci lze tolerovat jen tam, kde zdravotnictví zaujímá menší část ekonomiky, ale jakmile se jeho podíl začne blížit 10 % hrubého domácího produktu, jako je tomu v Británii – a v USA je to *dvakrát* tolik –, je třeba se vážně zamyslet nad tím, jak péči poskytujete a jak za ni platíte.

Pokusili jsme se to dokázat pomocí myšlenkového experimentu. Navrhli jsme Cameronovi, aby si představil stejný

postup v jiné oblasti. Co třeba, kdyby měl každý Brit nárok na neomezenou a bezplatnou dopravu? Mohl by si kdykoli zajít k místnímu prodejci aut, vybrat nejnovější model auta, nasednout do něj a odjet domů...

Čekali jsme, že se zasměje a řekne: „To by bylo samozřejmě zcela absurdní – neměli byste důvod udržovat vaše staré auto, nic by vás k tomu nemotivovalo. Už chápu, jak se díváte na bezplatnou zdravotní péči, kterou rozdáváme plnými hrstmi!“

Nic takového však neřekl. Vlastně neřekl vůbec nic. Sice se stále usmíval, ale už ne očima. Možná náš příklad nevyzněl tak, jak jsme chtěli. Nebo vyzněl – a právě v tom byl problém. Cameron si s námi každopádně rychle potřásl rukou a odpěchal zřejmě na schůzku s nějakými normálnějšími lidmi.

Nemohli jsme mu to mít za zlé. Vyřešit tak velký problém, jakým je zdivočelá zdravotní péče, je tisíckrát těžší než rozmyslet si penaltu. (Proto vás také v páté kapitole nabádáme, abyste se – kdykoli je to možné – zaměřovali na menší problémy.) Také jsme se mohli poučit ze zjištění, že nevíme nic o přesvědčování lidí, kteří nechtějí být přesvědčeni (viz osmá kapitola).

V každém případě však upřímně věříme, že přeškolit svůj mozek, aby o velkých i malých problémech přemýšlel jinak, je velmi výhodné. V této knize se s vámi podělíme o všechno, nač jsme v uplynulých letech přišli. Něco z toho dopadlo lépe než naše krátké setkání s premiérem.

Chcete to zkusit? Výborně! Prvním krokem je nestydět se za to, kolik toho nevíte...