

STEVEN D. LEVITT

STEPHEN J. DUBNER

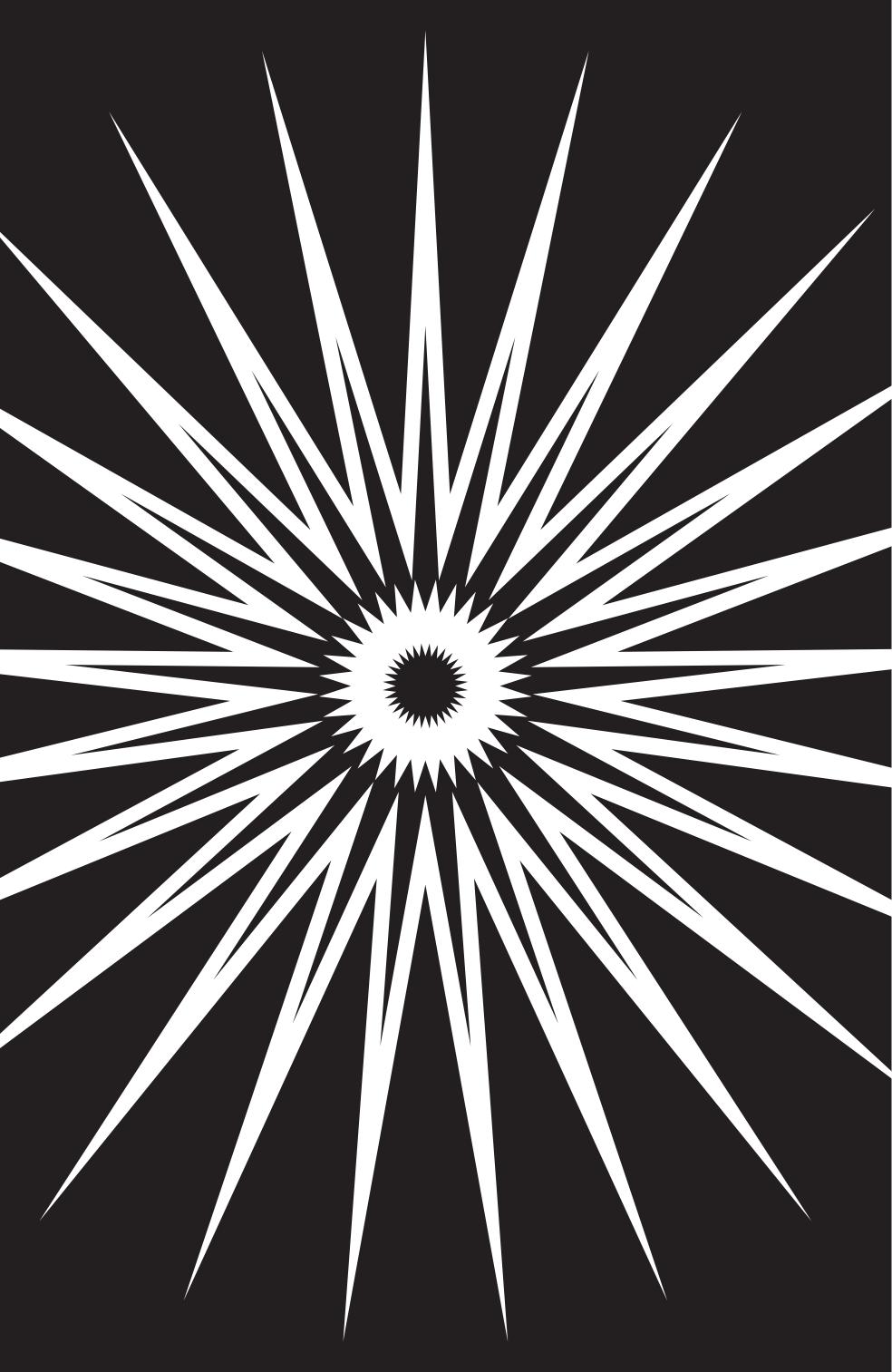
MUSLI JAKO FREAK

od autorů bestsellerů

Freakonomics a Superfreakonomics



mysli jako freak



STEVEN D. LEVITT
STEPHEN J. DUBNER

MYSLI
JAKO
FREAK

NAKLADATELSTVÍ PASEKA
PRAHA – LITOMYŠL

PŘELOŽILA ADÉLA BARTLOVÁ

THINK LIKE A FREAK

Copyright © 2014 by Steven D. Levitt and Stephen J. Dubner

All rights reserved

Translation © Adéla Bartlová, 2014

ISBN 978-80-7432-556-4 (PDF)

*Pro Ellen,
která se mnou prožívá všechno včetně knih.*

SJD

*Pro mou sestru Lindu Levitt Jinesovou,
jejíž geniální kreativita mě překvapuje, baví a inspiruje.*

SDL

O B S A H

1.

Co to znamená, myslet freakonomicky?

(strana 13)

Nekonečná zásoba fascinujících otázek... Výhody a nevýhody kojení, hydraulického štěpení a virtuálních měn... Neexistuje žádný magický freakonomický nástroj... Snadné problémy se vypařují, těžké zůstávají... Jak vyhrát mistrovství světa... Soukromé zájmy versus všeobecné blaho... Myslíme jinými závyty... Přináší manželství štěstí, nebo se berou šťastní lidé? ... Přemýšlejte jednou nebo dvakrát týdně a buďte slavní... Naše katastrofální schůzka s budoucím premiérem.

2.

Dvě nejtěžší slova

(strana 29)

Proč je tak těžké říct „já nevím“? ... Jasně, děti si vymýšlejí odpovědi, ale proč to děláme i my? ... Kdo věří v ďábla? ... A kdo věří, že 11. září bylo spiknutí? ... „Dodavatelé omylů“...

Proč je tak těžké měřit příčinu a následek... Pošetilé předvídání budoucnosti... Jsou vaše předpovědi přesnější než šimpanz vrhající šipky? ... Ekonomický význam internetu nebude „větší než u faxu“... „Ultracrepidarianismus“... Cena za předstírání, že víte víc, než víte... Jak by se měly trestat špatné předpovědi? ... Rumunský hon na čarodějnice...

První krok řešení problémů: odložte morální kompas... Proč s kvalitou života stoupá i počet sebevražd a jak málo toho víme o sebevraždách... Zpětná vazba je klíčem k veškerému učení...

Jak špatné byly první bochníky chleba? ... Nenechávejte experimenty jen na vědcích... Chutná dražší víno lépe?

3.

Jaký máte problém?

(strana 57)

Když kladete špatné otázky, dostáváte špatné odpovědi... Co to opravdu znamená „školská reforma“? ... Proč vědí americké děti méně než ty estonské? ... Možná za to mohou rodiče! ...

Neuvěřitelný, ale skutečný příběh Takerua Kobajašiho, šampiona v jedení hotdogů... Padesát hotdogů za dvanáct minut! ... Jak to dokázal? ... A proč byl o tolik lepší než všichni ostatní? ... „Hltat je neslušné“... Šalomounova metoda...

Nekonečné experimentování v honbě za dokonalostí... Zatčen! ... Jak redefinovat problém, který se snažíte vyřešit...

Mozek je kriticky důležitý orgán... Jak ignorovat umělé bariéry... Uděláte dvacet kliků?

4.

Pravdu hledejte jako na špatně obarvených vlasech,
u kořenů

(strana 73)

Hromada peněz nevyhlídí chudobu a plné letadlo potravin nevyhlídí hladomor... Jak najít základní příčinu problému... Znovu o souvislosti mezi povolením potratů a kriminalitou... Co má Martin Luther společného s německou ekonomikou? ... Jak tahanice o Afriku zapříčinily stále přetrvávající konflikty...

Proč otrokáři olizovali kůži otroků, které si kupovali? ...

Medicína versus folklor... O žaludečních vředech...

První trhák mezi léky... Proč mladý lékař vypil nebezpečné bakterie? ... Tomu říkáme nevolnost! ... Vesmír, který žije ve vašich útrokách... Síla exkrementů.

5.

Myslete jako dítě

(strana 95)

Jak mít dobré nápady... Síla maličností... Chytřejší děti za 15 dolarů kus... Nebojte se zjevného... 1,6 milionů čehokoli je hodně... Nenechte se svést složitostí... Co hledat na vrakovišti... Lidské tělo není nic než stroj... Freakonomové se chtějí bavit... Je těžké být dobrý v něčem, co nemáte rádi... Je „loterie bez prohry“ klíčem k šetření? ... Když se hazard potká s charitou... Proč děti prokouknou kouzelnické triky snadněji než dospělí... „Řekli byste, že vědce nebude snadné podfouknout“... Jak propašovat dětské instinkty přes hranice dospělosti.

6.

Jako dát batoleti bonbony

(strana 113)

Je to v motivacích, troubo! ... Dívenka, pytlík lentilek a toaleta... Co zmůže a nezmůže finanční motivace... Velký mléčný náhrdelník... Peníze za známky... Finanční motivace? Na velikosti záleží! ... Jak poznat něčí skutečnou motivaci... Proběhněte se se stádem... Proč je morální motivace tak slabá? ... Ukradněme si zkamenělé dřevo! ... Jedna z nejradikálnějších myšlenek v dějinách filantropie... „Nejvíc dysfunkční třistamiliardový byznys na světě“... Jak změnit typ vztahu... Pingpongová diplomacie a prodávání bot... „Vy jste prostě nejlepší!“ ... Zákazník je živá peněženka... Když se motivace obrátí proti vám... „Kobří efekt“... Proč je dobré chovat se k lidem slušně.

7.

Co mají společného král Šalomoun a David Lee Roth?
(strana 141)

Dva milí židovští milovníci teorie her... „Podejte mi meč!“ ...
Co skutečně znamenaly hnědé lentilky... Naučte zahradu,
aby se sama plela... Fungovaly opravdu středověké „Boží“
soudy s vařící vodou? ... I vy si občas můžete zahrát na Boha...
Proč jsou přihlášky na vysokou mnohem delší než žádosti
o volné pracovní místo? ... Zappos a „Nabídka“ ... Pivní alarm
tajné továrny na municie... Proč nigerijští podvodníci přiznávají,
že jsou z Nigérie? ... Cena falešných alarmů a jiných
falešných pozitiv... Všichni snadno oklamatelní,
udělejte prosím krok vpřed... Jak přelstít teroristu,
aby vám prozradil, že je terorista.

8.

Jak přesvědčit lidi, kteří se nechtějí nechat přesvědčit
(strana 167)

Především pochopte, že to bude těžké... Proč jsou vzdělanější
lidé extrémnější? ... Logika a fakta nemohou soupeřit
s ideologií... Zákazník má jediný volební hlas, který se počítá...
Nepředstírejte, že vaše argumenty jsou dokonalé... Kolik
životů by zachránilo automatické auto? ... Urážky si nechte pro
sebe... Proč byste měli vyprávět příběhy... Je tučné jídlo vážně
takové zlo? ... Encyklopedie etických selhání... O čem je vlastně
Bible? ... Desatero přikázání a televizní seriály.

9.

Výhody ústupu (strana 187)

Winston Churchill měl pravdu – a taky neměl... Bludy kolem utopených nákladů a oportunitních nákladů... Nevyřešíte zítřejší problémy, když nenecháte plavat ty dnešní... Jak oslavit selhání večírkem a dortem... Proč nebyla nová pobočka v Číně otevřena včas... Musela těsnění na Challengeru skutečně selhat? ... Naučte se, jak selhat, aniž byste tím museli projít... Otázka za všechny peníze: „Kdy vytrvat a kdy to nechat být?“ ... Nechali byste o své budoucnosti rozhodnout hodem mincí? ... „Měl bych opustit mormonskou víru?“ ... Nový plnovous vám štěstí nepřinese... Ale opustit přítelkyni možná ano... Proč mají Dubner s Levitem tak rádi ustupování... Celá tato kniha byla o tom „nechat to být“... A teď je to na vás.

Poděkování (strana 208)

Poznámky (strana 209)

Rejstřík (strana 253)

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 nejružnější otázky. *Má pořád ještě cenu mít vysokoškolský titul?*¹ (Stručná odpověď: ano; dlouhá odpověď: také ano.) *Je to dobrý nápad, předat rodinný byznys další generaci?*² (Jistě, jestli ten byznys chcete zabít, data totiž ukazují, že lepší je sehnat si někoho zvenčí.* *Kam se poděla epidemie syndromu karpálního tunelu?*³ (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 otázky, jež nám přišly, napadlo nás napsat knihu, která by vás naučila myslet freakonomicky.*

Jak by to mohlo vypadat?

* * *

Představte si, že jste velmi dobrý fotbalista⁴ 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 odlepí 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 nechytí, 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: gólmاني 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 – *góóóóóó!* 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, zvláště 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 tím, 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 nejodvážnějším 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 bychom 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 lehkomyslně 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?“⁵

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,⁶ a nikoli nové informace, které by jim poskytly solidnější pohled na realitu.

Je také lákavé běžet se stádem.⁷ 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.“⁸

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 časem⁹ 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 prostředí¹⁰ – 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,¹¹ 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 *tohoto* 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 nezníčitelný 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, nepochybnitných 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,¹² 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.¹³

Tehdy 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.¹⁴

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 královna psa.

To však neznamená, že to dávalo *praktický* smysl. Mít neomezenou, celoživotní zdravotní péči zdarma je chvályhodné, ale ekonomicky se to špatně zvládá. Ve vší 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.¹⁵

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 padlo lépe než naše krátké setkání s premiérem.

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

KAPITOLA

2.

DUĚ NEJTĚŽŠÍ SLOVA

Představte si, že si máte vyslechnout jednoduchý příběh a zodpovědět pár otázek. Ten příběh je tady:

Malá Maruška jede s maminkou a bratrem na pláž. Jedou červeným autem. Na pláži si zaplavou, dají si zmrzlinu, hrají si v písku a k obědu mají sendviče.

A teď otázky:

1. Jakou barvu mělo auto?
2. Měli k obědu ryby s hranolky?
3. Poslouchali v autě hudbu?
4. Pili k obědu limonádu?

Tak jak jste dopadli? Porovnejme si odpovědi s odpověďmi skupiny britských školáků ve věku od pěti do devíti let, kteří tento úkol dostali v rámci výzkumu. Téměř všechny děti zodpověděly první dvě otázky správně („červenou“ a „ne“). Ale druhé dvě otázky jim dělaly velké potíže. Proč? Nedalo se na ně odpovědět – v příběhu není dost informací. Přesto neuvěřitelných 76 % dětí odpovědělo „ano“ nebo „ne“.¹⁶

Děti, které se snaží problufovat si cestu tak jednoduchým úkolem, mají namířeno ke kariéře v obchodu nebo politice, kde téměř nikdo nikdy nepřizná, že něco neví. Říká

se, že nejtěžší na vyslovení jsou slova *miluji tě*. Rozhodně nesouhlasíme! Pro většinu lidí je mnohem těžší říct *já nevím*. A to je škoda, protože dokud si nepřiznáte, co všechno ještě nevíte, nemůžete se naučit, co potřebujete.

Než se dostaneme k důvodům tohoto předstírání – a k jeho ceně a řešení –, měli bychom si ujasnit, co máme na mysli tím „vědění“.

Existují různé úrovně a kategorie vědění. Na vrcholku hierarchie jsou takzvaná „známá fakta“, která lze vědecky ověřit. (Jak slavně prohlásil Daniel Patrick Moynihan: „Každý má právo na vlastní názor, ale ne na vlastní fakta.“¹⁷) Když budete tvrdit, že chemické složení vody je HO_2 , a ne H_2O , nakonec vám někdo dokáže, že se mýlíte.

Pak tu máme „přesvědčení“, něco, čemu věříme, ale co nelze tak jednoduše ověřit. S přesvědčením můžeme snadno nesouhlasit. Tak třeba: Existuje ďábel?

Tato otázka byla položena v globálním výzkumu. Ze všech zařazených zemí se na ďábla nejvíce věří v těchto pěti:

1. Malta (84,5 %)
2. Severní Irsko (75,6 %)
3. Spojené státy (69,1 %)
4. Irsko (55,3 %)
5. Kanada (42,9 %)

A v těchto zemích je nejméně obyvatel, kteří v něho věří:

1. Litva (9,1 %)
2. Bulharsko (9,6 %)
3. Dánsko (10,4 %)

4. Švédsko (12,0 %)
5. Česká republika (12,8 %)

Jak může v odpovědích na tak jednoduchou otázku panovat takový nesoulad? Někdo zjevně neví, o čem si myslí, že to ví, ať už jsou to Malťané, nebo Litevci.

Dobrá, existence ďábla je možná příliš nadpřirozené téma, které vůbec nelze považovat za věcné. Podívejme se tedy na jinou otázku, která spadá někam mezi přesvědčení a fakt:

Podle zpráv v médiích spáchala útok na USA 11. září skupina Arabů. Věříte, nebo nevěříte, že tomu tak bylo?

Pro mnohé z nás je to absurdní otázka – *samozřejmě* že je to pravda. Ale když se zeptáte v převážně muslimských zemích, uslyšíte něco jiného. Jen 20 % Indonésanů, 11 % Kuvajťanů a 4 % Pákistánců věří, že útok provedli Arabové. (Když byli respondenti dotázáni, kdo je tedy za něj zodpovědný, obvykle dávali vinu Izraelcům, americké vládě nebo „nemuslimským teroristům“.)

To, co „víme“, je zjevně ovlivnitelné naším politickým nebo náboženským pohledem. Svět je také plný „dodavatelů omylů“, jak ekonom Edward Glaeser nazývá politické a obchodní lídry, kteří „dodávají přesvědčení, jež zvýší jejich finanční nebo politické zisky“.¹⁸

Už to je samo o sobě dost velký problém, ale když pravidelně předstíráme, že víme víc, než je pravda, riziko se ještě zvyšuje.

Vezměte si některé těžké problémy, s nimiž politici a podnikatelé denně bojují. *Jak nejlépe zastavit šílené*

*střelce? Jsou výhody hydraulického štěpení takové, aby vy-
vážily negativní dopady na životní prostředí? Co se stane,
když dovolíme, aby diktátor ze Středního východu, který nás
nenávidí, zůstal u moci?*

Na takové otázky nelze odpovědět jen pouhým souhr-
nem faktů, ale vyžadují úsudek, intuici a odhad, jak se si-
tuace nakonec vyvrbí. Jedná se navíc o multidimenzionální
otázky příčin a následků, což znamená, že jejich výsledky
leží daleko v budoucnosti a mohou mít mnoho jemných
nuancí. *Je tomu skutečně tak, že zákaz útočných automatic-
kých zbraní snížil kriminalitu, nebo to byl pouze jeden z deseti
dalších faktorů? Zastavila se ekonomika, protože daně byly
příliš vysoké, nebo je tím skutečným zlosynem levný čínský
export a prudký vzestup cen ropy?*

Jinými slovy, nemusí být dokonce snadné zjistit, co způ-
sobilo nebo vyřešilo určitý problém – a to jde o věci, kte-
ré se už staly. Předpovědět, co se stane, je mnohem těžší.
„Předvídaní,“ říkával Niels Bohr, „je velmi obtížné, zvláště
když jde o předvídaní budoucnosti.“¹⁹

Přesto nám odborníci – nejen politici a podnikatelé, ale
i sportovní znalci, experti na akciové trhy a samozřejmě
meteorologové – neustále tvrdí, že mají celkem přesnou
představu o tom, co se v budoucnosti stane. Skutečně to
vědí, nebo jen blufují jako britské děti při výzkumu?

V uplynulých letech začali vědci systematicky sledo-
vat předpovědi různých expertů. Jednu z nejzajímavějších
studií²⁰ zpracoval Philip Tetlock, profesor psychologie na
Pennsylvánské univerzitě, který se zabývá politikou. Tet-
lock požádal téměř 300 odborníků – vládních činitelů, po-
litologů, expertů na národní bezpečnost a ekonomů –, aby
vytvořili tisíce předpovědí, a ty po dvacet let zaznamenával.

Například jak po volbách dopadne aktuálně vládnoucí strana v demokratické zemi X (řekněme třeba v Brazílii) – udrží se, prohraje, nebo posílí svůj vliv? A co v nedemokratické zemi Y (například v Sýrii) – změní se v příštích pěti letech základní charakter politického režimu? V příštích deseti letech? A pokud ano, tedy jak?

Výsledky Tetlockovy studie nebyly zrovna příjemné. Všichni ti vynikající odborníci – 96 % z nich mělo postgraduál – „si mysleli, že vědí víc, než skutečně věděli“, konstatoval Tetlock. Jak přesné byly jejich předpovědi? Experti prý nebyli o moc lepší než „šimpanzi vrhající šipky“, žertoval Tetlock.

„No ano, srovnání s opicemi vrhajícími šipky na terč mě pronásleduje dodnes,“ říká. „Dobře, řekněme, že ve srovnání se skupinou studentů z Berkeley si v předvídání budoucnosti vedli o něco lépe. Ale jestli byli lepší než extrapoláčnické algoritmy? Ne, nebyli.“

Tetlockův „extrapolační algoritmus“ je počítačový program nastavený tak, aby počítal s „nulovou změnou stávající situace“. Což vlastně je, když se nad tím zamyslíte, počítačový způsob, jak říct „já nevím“.

Podobná studie firmy CXO Advisory Group²¹ zpracovávala více než 6 000 predikcí odborníků na akciové trhy, jež vznikaly v průběhu několika let. Studie stanovila přesnost na 47,4 %. Šimpanz se šípkami by to opět zvládl přibližně stejně, a když zvážíte investiční poplatky, tak o dost levněji.

Když Tetlocka požádali, aby pojmenoval vlastnosti někoho, kdo je v předpovídání zvláště špatný, stačilo mu jediné slovo: „dogmatismus“. Tedy neotřesitelná víra, že znáte pravdu, i když ji neznáte. Tetlock a další vědci, kteří sledovali prominentní znalce, zjistili, že mívají „značně

přehnané sebevědomí“, jak doslova řekl sám Tetlock, i když se jejich předpovědi ukážou jako zcela mylné. To je smrtící kombinace – sebejistý plus omylný –, zvlášť když existuje prozíravější možnost – prostě připustit, že o budoucnosti toho víme mnohem méně, než si myslíme.

To se bohužel neděje moc často. Chytrí lidé rádi předkládají chytře znějící předpovědi bez ohledu na to, jak špatné se mohou ukázat. Tento fenomén krásně popsal v roce 1998 článek v magazínu *Red Herring*. Jmenoval se „Why Most Economists' Predictions Are Wrong“ (Proč jsou předpovědi většiny ekonomů mylné) a napsal jej Paul Krugman,²² také ekonom, který později dostal Nobelovu cenu.* Krugman upozornil, že příliš mnoho předpovědí odborníků na ekonomii selže, protože přeceňují dopad budoucích technologií, a poté sám vyslovil několik předpovědí. Tady je jedna z nich: „Růst internetu se bude drasticky zpomalovat, až se nakonec ukáže chyba v Metcalfově zákoně (který říká, že počet potenciálních spojení v síti je přímo úměrný druhé mocnině počtu účastníků): fakt, že většina lidí si navzájem nemá co říct! V roce 2005 nebo tak nějak se ukáže, že vliv internetu na ekonomiku není větší než u faxu.“

V době psaní této knihy činí tržní hodnota Googlu, Amazonu a Facebooku téměř 700 miliard dolarů, což je víc než hrubý domácí produkt většiny zemí (až na osmnáct).²³ Když přihodíte Apple, což není internetová společnost, ale bez

* Nobelova cena za ekonomii, udělovaná od roku 1969, nepatří mezi původní, a tedy oficiální Nobelovy ceny, udělované od roku 1906 za fyziku, chemii, medicínu, literaturu a mír. Ekonomická cena se oficiálně jmenuje Cena Sveriges Riksbank za ekonomické vědy na památku Alfreda Nobela a neustále se vedou spory, zda se jí vůbec smí říkat „Nobelova cena“. My sice sympatizujeme s historiky a sémantiky, kteří jsou proti, ale nevdí nám přizpůsobit se rozšířenému úzu.

internetu by neexistovala, činí to už 1,2 *bilionů* dolarů. Za to byste koupili spoustu faxů.

Možná potřebujeme víc takových ekonomů, jako je Thomas Sargent. Také on získal Nobelovu cenu, a to za svůj přínos k měření makroekonomických příčin a následků. Sargent nejspíš zapomněl o inflaci a úrokových mírách víc, než my ostatní budeme kdy vědět. Když chtěla banka Ally před pár lety natočit televizní reklamu na vkladový certifikát s doplňkem „zvedněte si úrok“, Sargent dostal hlavní roli.

Vidíme sál, který připomíná univerzitní klub – ozdobné lustry, police plné knih, portréty distingovaných gentlemanů na stěnách. Sargent trůní v kožené klubovce a čeká, až bude představen. Moderátor začne:

MODERÁTOR: Naším dnešním hostem je Thomas Sargent, laureát Nobelovy ceny za ekonomii a jeden z nejcitovanějších ekonomů na světě. Profesore Sargente, můžete mi říct, jaké budou za dva roky úroky na vkladových účtech?

SARGENT: Ne.

A to je celé. Jak podotkne vypravěč: „Jestli to neví on, pak to neví nikdo“, takže potřebujete vkladový certifikát s pohyblivou mírou úroku. Tato reklama je dílem komického génia. Proč? Protože Sargent, který dává jedinou správnou odpověď na prakticky nezodpověditelnou otázku, ukazuje, jak absurdní je, že to tolik lidí nedokáže.

Nejde jen o to, že víme o okolním světě méně, než předstíráme, ale my pořádně neznáme ani sami sebe. Většina lidí selhává při zdánlivě jednoduchém úkolu – odhadnout

své nadání. Jak nedávno napsali dva psychologové v akademickém časopise: „Přestože lidé tráví sami se sebou více času než s kýmkoli jiným, mají překvapivě špatný náhled na své schopnosti a dovednosti.“²⁴ Klasický příklad: když byli respondenti požádáni, aby zhodnotili své řidičské dovednosti, přibližně 80 % jich uvedlo, že jsou nadprůměrné.²⁵

Ale řekněme, že skutečně *jste* v něčem výjimeční, jako Thomas Sargent. Znamená to, že máte vyšší šanci vyniknout i v jiném oboru?

Poměrně dost výzkumů tvrdí, že ne. Výsledek je prostý, ale důležitý. Jestliže jste v něčem skvělí, neznamená to, že budete skvělí ve všem. Tento fakt je však běžně ignorován těmi, kdo trpí – zhluboka se nadechněte – *ultrakrepidarianismem*, tj. zvykem rozdávat názory a rady v oblastech mimo jejich vědomosti a kompetenci.²⁶

Přehnané domněnky o vlastních schopnostech a neochota přiznat, že něco nevíte, mohou, jak lze předpokládat, vést ke katastrofě. Když si školní děti vymýšlejí o výletu na pláž, nemá to žádné následky – jejich neochota říct „já nevím“ nikoho nic nestojí. Ve skutečném světě však může být společenská daň za předstírání vysoká.

Vezměte si třeba válku v Iráku. Byla rozpoutána hlavně kvůli tvrzením Spojených států, že Saddám Husajn má zbraně hromadného ničení a je společený s al-Káidou. Jistě, bylo za tím něco víc – politika, ropa, možná pomsta –, ale právě tvrzení o al-Káidě a zbraních rozhodlo. Po osmi letech, osmi stech utracených miliardách dolarů a téměř 4 500 mrtvých Američanech – a 100 000 obětech na irácké straně – bylo lákavé zamyslet se nad tím, co by se bývalo stalo, kdyby zastánci oněch tvrzení přiznali, že ve skutečnosti nevěděli, jestli je to pravda.²⁷

Stejně jako teplé a vlhké prostředí podporuje růst smrtících bakterií, tak svět politiky a obchodu – se svými dlouhodobými cíli, komplexními výsledky a nejasnými příčinami a následky – podporuje šíření odhadů vycucaných z prstu. Důvod je jasný – lidem, kteří tyto odhady vymýšlejí, to většinou projde! V době, kdy se všechno vyvrbí a všichni si uvědomí, že dotyční nevěděli, o čem mluví, už jasnovidci dávno někam zmizeli.

Jsou-li důsledky předstírání, že něco víme, tak ničivé, proč to stále děláme?

Je to jednoduché – cena za prohlášení „já nevím“ je většinou vyšší než cena za omyl, alespoň pro jednotlivce.

Vraťme se k fotbalistovi, který se chystal k životně důležitému trestnému kopu. Zamířit na střed by mělo větší šanci na úspěch, ale mířením do rohu méně riskoval svou reputaci. Proto kopne právě tam. Vždycky, když předstíráme, že něco víme, děláme totéž – chráníme svou pověst, místo abychom podpořili prospěch celku. Nikdo z nás nechce vypadat před protivníkem hloupě nebo slabě. Motivace k předstírání je příliš silná.

Motivace také vysvětluje, proč je tolik lidí ochotno předpovídat budoucnost. Každého, kdo vysloví odvážnou předpověď, která se splní, čeká vysoká odměna. Když řeknete, že ceny akcií během dvanácti měsíců vystoupají na trojnásobek a skutečně k tomu dojde, čekají vás roky slávy (a za další předpovědi dostanete dobře zapláceno). A co když trh naopak krachne? Nic se neděje. Na vaši předpověď už se stejně zapomnělo. Prakticky nikdo totiž není silně motivován k tomu, aby si všímal špatných předpovědí ostatních lidí, takže předstírání, že znáte budoucnost, vás nic nestojí.